



# JAAR VERSLAG

2016



Sligro Food Group N.V.

# JAAR VERSLAG

2016



Sligro Food Group N.V.





OMZET

€2,8

MILJARD



Netto  
WINST

€73

MILJOEN



Dividend  
PER AANDEEL

€1,30

# INHOUD

---

Jaaroverzicht 2016	4	<b>Jaarrekening</b>	<b>99</b>
Kerngegevens	10	<b>Geconsolideerd</b>	
Profiel	11	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016	100
Belangrijke data	13	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2016	101
Het aandeel	14	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016	102
Personalia	18	Geconsolideerde balans per 31 december 2016	103
		Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2016	104
<b>Directieverslag</b>		Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	105
Strategie op hoofdlijnen	21	Grondslagenoverzicht	105
Commerciële ontwikkelingen	22	Toelichtingenoverzicht	113
Foodservice ontwikkelingen	29	<b>Vennootschappelijk</b>	
Foodretail ontwikkelingen	43	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2016	142
Organisatie en medewerkers	53	Vennootschappelijke balans per 31 december 2016	143
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	60	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	144
Risico en risicobeheersing	70	Overige toelichtingen	147
Corporate Governance	74	<b>Overige gegevens</b>	<b>148</b>
Investeringen	76	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	148
Resultaten	78	<b>Overige informatie, niet behorend tot de jaarrekening</b>	<b>154</b>
Financiering op hoofdlijnen	82	Tienjarenoverzicht	154
Huisvesting en IFRS 16	84	Overige personalia	156
Vooruitzichten	87		
Bestuurdersverklaring	89		
Corporate Governance verklaring	89		
Bericht van de Raad van Commissarissen	90		

# JAAROVERZICHT

## 2016

### Economie

De Nederlandse economie veerde op in 2016. Het herstel van de werkgelegenheid en het consumentenvertrouwen was al langere tijd zichtbaar, maar dit jaar vertaalde zich dat ook door in hogere bestedingen aan eten en drinken. In België was ook duidelijk sprake van herstel al werd de positieve trend ruw verstoord door de vreselijke aanslagen in Brussel.

Wij verwachten dat het herstel van de economie in zowel Nederland als België zal aanhouden, wat gunstig is voor de ontwikkeling binnen onze afzetmarkten.

### Markt

Na een wat aarzelend begin, zette het herstel van de Foodservicemarkt in Nederland echt door. Er zijn nog wel verschillen tussen de marktsegmenten, maar de groei was over de breedte zichtbaar. Alleen het zorgsegment heeft de weg naar herstel nog niet gevonden en zal waarschijnlijk ook in 2017 nog wat krimpen. Wij verwachten voor 2017 een marktgroei die vergelijkbaar is met dit jaar. De onderliggende marktontwikkeling in België vertoont naar verwachting een vergelijkbaar beeld als in Nederland, maar de intrede van de 'witte kassa' zal naar verwachting (het zicht op) de ontwikkeling enigszins verstoren en wellicht wat remmen.

Ook in het supermarktkanaal zagen we de groei verder aantrekken. Opvallend daarbij zijn wel de relatief grote regionale verschillen. Dat wordt enerzijds verklaard door demografische verschillen, maar ook door de afwijkende penetratiesnelheden van online in de verschillende delen van ons land.

Het wordt bovendien steeds lastiger om de pure food-servicemarkt en foodretailmarkt te definiëren, aangezien met de komst van online de traditionele grenzen tussen consumentenmarkt en professionele markten in toenemende mate vervagen. Binnen retail zien we bovendien nog altijd de afvloeiing van (non)food omzet naar andere retail kanalen.

### Foodservice

Opnieuw werd de markt in Nederland door ons verslagen. Dat lukte autonoom al, maar werd nog eens versterkt door de acquisitie van twee locaties van De Kweker. In totaliteit nam ons marktaandeel met 0,4% punt toe tot 24,0%. We groeiden het sterkst in bezorging, maar ook de omzet bij de zelfbediening deed het dankzij de impuls van de 3.0 formule erg goed. We compenseerden daarmee het ontbreken van de 53e week die we in 2015 nog hadden, maar merkten ook dat onze klanten in toenemende mate aandacht voor prijs en promoties hadden. Dat het in Foodservice echter niet alleen om 'voordeel behalen' gaat, onderstreepten we met de opening van ons inspiratielab ZiN waar we juist op de as van inspiratie en vernieuwing een voor Europa uniek concept hebben neergezet. In 2017 zullen we daar samen met onze klanten in toenemende mate de vruchten van plukken.

We hadden gehoopt dit jaar in België de deuren van de eerste Sligro vestiging te openen. Helaas moeten we daar nog even op wachten, maar met de acquisitie van Java maakten we toch dit jaar al onze eerste stap naar het buitenland. En hoe! Gecombineerd met de omzet die we vanuit Nederland



al richting Belgische klanten doen hebben we daar naar onze inschatting nu een marktaandeel van ongeveer 3% en behoren daarmee tot de top vijf spelers in de nog zeer 'gefragmenteerde' Belgische markt. We hebben ons dit jaar volop voorbereid voor verdere groei in 2017 en zullen daar krachtig op inzetten dit jaar.

### De Kweker en Tintelingen

In januari 2016 maakten we de overname van de groot-handelsactiviteiten van De Kweker in Purmerend en op Texel bekend. De activiteiten op Texel zijn in 2016 geïntegreerd in de Sligro-vestiging aldaar. In Purmerend zal de zelfbedieningsvestiging nog enige tijd in de huidige vorm en onder de naam De Kweker blijven bestaan. In 2017 zal deze vestiging worden verplaatst naar een nieuwe locatie binnen Purmerend en als De Kweker / Sligro 3.0 openen.

In december 2016 kondigden we de overname van Tintelingen aan. Tintelingen is gespecialiseerd in zogeheten eigen keuze kerstgeschenken en levert daarvoor fysieke of digitale geefmomenten aan bedrijven. Tintelingen realiseerde in 2015/2016 (gebroken boekjaar Q2-15 t/m Q1-16) een omzet van € 8 miljoen met 11 FTE. Er werden daarbij ruim 250.000 geefmomenten verzorgd. We streven ernaar om de transactie, na het afsluiten van boekjaar 2016/2017 van Tintelingen, in juni 2017 te formaliseren.

### Sligro België

Dit jaar hebben we hard gewerkt aan alle noodzakelijke voorbereidingen om de deuren van Sligro in België te kunnen openen. Zowel de afdelingen in de backoffice als de commerciële afdelingen hebben grote voortgang geboekt in de voorbereiding voor deze stap. We winnen meer en meer klanten voor ons in België die we vooralsnog vanuit Nederland bedienen. De samenwerking met Java, een top vijf speler onder de groothandelsorganisaties in België, die we begin 2016 overnamen helpt daarbij enorm.

In onze initiële plannen zijn we ervan uitgegaan dat we eind 2016, begin 2017 de deuren van onze eerste vestiging konden openen. Daarbij hadden wij reeds geanticipeerd op het verzet van onze concurrenten op het gebied van vergunningprocedures. Helaas blijkt dat de concurrenten ervoor kiezen ons primair op deze wijze te bestrijden in plaats van met open vizier de concurrentie op de markt met ons aan te gaan. Hoewel wij het jammer vinden dat het spel op deze wijze gespeeld wordt, accepteren wij dat en zullen we ons met de ons ter beschikking staande middelen verweren. Het duurt dus iets langer alvorens wij de markt met een eigen Sligro locatie kunnen betreden en we zullen dus vooralsnog vanuit Nederland in België bezorgen. We verheugen ons echter op het moment waarop wij met open vizier de strijd met onze concurrenten kunnen aangaan en tevens een stuk werkgelegenheid naar België kunnen brengen.

### Java

In februari 2016 namen we het Belgische Java over en zetten daarmee een eerste stap buiten Nederland. Na de overname moest er door Java, ondanks de relatief zelfstandige positie binnen onze Groep, toch op vele fronten worden aangepast aan Sligro Food Group. Zo moest het zittende management het roer van de familie overnemen en diende het koffiebedrijf (wat achterblijft bij de familie) nog te worden losgemaakt uit de rest van de onderneming. Ondertussen was het in de markt niet bepaald rustig, met de vreselijke aanslagen in Brussel als belangrijkste voorbeeld daarvan. Ondanks die uitdagingen hebben onze nieuwe collega's van Java, in combinatie met de Sligro collega's, dat zeer voortvarend opgepakt en grote voortgang geboekt op alle punten. Daarbij is de omzet prima op peil gebleven, het resultaat verbeterd en is reeds een groot deel van de verwachte synergiën voor de komende jaren ingevuld. Ondertussen is gestart met de bouw van een geheel nieuw diepvries DC in Rotselaar waardoor verdere groei van Java in de toekomst mogelijk wordt gemaakt. In het eerste halfjaar 2017 zal het in gebruik genomen worden waarna ook de bestaande DC- en kantoorfaciliteiten zullen worden gereedgemaakt voor de volgende stap in de ontwikkeling van Java.

Overname  
Tintelingen  
250.000  
Geefmomenten

Markt  
Aandeel  
Foodservice  
24%

Overname

**JAVA**

YOUR BEST SOLUTION

## ZiN

Op 30 november 2016 werd in het bijzijn van Hare Majesteit Koningin Mathilde van België ons Inspiratielab ZiN geopend. In een unieke inspirerende omgeving van 3.000 m<sup>2</sup> hebben we een Inspiratielab gecreëerd waar trainingen, trendtours, seminars, events, ondernemers coaching, bootcamps, kwalitatief marktonderzoek en alles wat denkbaar is om onze klanten te inspireren en kennis te delen, plaats zal vinden. We volgen daarbij de levensloop van de klant. Te beginnen met een starters academie en eindigend met bedrijfsoverdracht. Daartussenin alle groei en meer aandacht vragende fases uit het leven van onze klant. Naast fysieke aanwezigheid in het Inspiratielab zullen e-learning en online communities een belangrijke rol spelen. ZiN zal met tal van externe opleidingspartners gaan werken en bovenal ook de aanwezige denk en creatieve power van onze klanten zelf bundelen. Samen weten en kunnen we immers veel meer dan ieder voor zich!

## Online 3.0

Al jaren maken onze bezorgklanten bij Foodservice gebruik van onze online bestelapplicatie Slimis. Waar we vorig jaar al schreven dat wat vandaag nog goed is, morgen niet meer voldoet, zien we dat nu al terug in afnemende waardering voor het platform. Dat is niet vreemd aangezien de ontwikkelingen in de online consumentenwereld om ons heen zo hard gaan, dat het voor onze professionele klanten vanzelfsprekend wordt soortgelijke dienstverlening ook in de professionele omgeving te verkrijgen. Wij denken daar met ons nieuwe Sligro 3.0 Online platform uitstekend aan te kunnen voldoen.

In november 2016 is de eerste versie van ons nieuwe bestelplatform 'live gegaan' en de eerste circa honderd klanten helpen ons nu om de laatste gebruikers ongemakken te identificeren zodat we die kunnen oplossen. De 'live gang' heeft wel langer op zich laten wachten dan initieel gepland, maar wij willen geen risico's nemen met de continuïteit van de bedrijfsvoering van onze klanten, er gaat immers wel een miljard omzet per jaar doorheen!

Gedurende 2017 zullen we stapsgewijs al onze klanten laten overgaan op de nieuwe omgeving zodat in de loop van het jaar de vernieuwde bestelomgeving sligro.nl volledig over Nederland is uitgerold. Voor online staat 2017 verder in het teken van het continu optimaliseren en het toevoegen van additionele functionaliteit op het platform. Daarvoor staan al diverse modules in de stijgers.

## Foodretail

Bij Foodretail stond 2016 in het teken van het fijnslipen en de uitrol van de nieuwe 3.0 formule. Na de evaluatie van de drie pilot locaties hebben we geconstateerd dat er nog tal van commerciële en beheersmatige verbeteringen mogelijk en nodig zijn, voor we kunnen overgaan tot een versnelling in de ombouw. Dat is overigens bij een dermate grote aanpassing van de winkelformule heel normaal en vraagt nu eenmaal enige tijd, bij ons maar ook bij collega's in de markt die hetzelfde proces hebben doorlopen. De reacties van onze bestaande en nieuwe klanten zijn zeer positief en dat sterkt ons gevoel dat we met deze nieuwe formule een goed concept in handen hebben. Wij geloven erin dat zich dat op termijn ook kan doorvertalen in een verbetering van het rendement, al kwam dat er in deze fase nog niet uit.

We openden dit jaar ook drie nieuwe winkels en kregen er een nieuwe franchise locatie bij. Wij zijn op die nieuwe locaties op weg naar een mooie lokale marktpositie in 2017. Onder de nieuwe winkels zaten twee stadssupermarkten ('s-Hertogenbosch en Eindhoven) waar onze 3.0 formule zeer goed aanslaat. De omzet op onze locaties onder de oude formulegeneratie stond onder druk, met name als gevolg van het verouderde winkelbeeld. Aanvullende acties en promoties zijn ingezet om de afstand tot de markt te verkleinen, maar de structurele oplossing ligt toch in de ombouw naar 3.0. Niet alle locaties zijn daarvoor geschikt en die zullen we ruilen of afstoten. In 2016 stopten wij de exploitatie van één winkel.

MVO  
Kernthema's  
MENS  
MILIEU  
ASSORTIMENT



Online  
3.0  
BESTEL-  
PLATFORM

### EMTÉ 3.0

Ultimo 2016 hebben we 15 winkels onder de nieuwe 3.0 formule. Na de drie pilotlocaties hebben we na de zomer nog acht bestaande winkels omgebouwd naar de 3.0 formule. In die ombouw zijn de leerpunten uit de evaluaties van de pilotwinkels reeds meegenomen en dat zien we ook terug in de resultaatontwikkeling. Daarnaast zijn de vier nieuwe winkels die aan ons bestand zijn toegevoegd direct in het 3.0 jasje geopend. Op beheersmatig vlak hebben we aanvullende maatregelen genomen om de winkels onder 3.0 met name in de weken direct na de ombouw beter onder controle te krijgen. Dat zal met name in 2017 tot uiting komen in de prestaties van de omgebouwde winkels.

In het eerste kwartaal van 2017 zullen we het ombouw tempo nog niet opschroeven. In het tweede kwartaal van 2017 zal nog een uitgebreide evaluatie plaatsvinden van het effect van de aanpassingen in de formule en de beheersorganisatie. Na die evaluatie zullen we besluiten hoe de verdere uitrol gaat geschieden en of we daarbij kunnen versnellen.

### MVO

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor al onze activiteiten, zowel in Nederland als in België bij Java Foodservice. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land of bedrijfsonderdeel verschillen. Evenals voorgaande jaren doen wij op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het best bij onze visie op MVO. Dit betekent dat wij waar mogelijk ook de duurzaamheidsprestaties van Java over 2016 al in onze resultaten hebben verwerkt.

In 2011 stelden wij onze kernthema's en doelstellingen voor 2020 vast. Destijds deden wij dat op basis van de kennis van toen en onze inschatting van de ontwikkelingen tot 2020. Jaarlijks toetsen wij onze resultaten aan onze doelstellingen en rapporteren daarover in dit jaarverslag en op onze corporate website. In 2016 hebben wij uitvoerig stilgestaan bij onze werkwijze en kernthema's. De centrale vraag daarbij was of zij

nog voldoende aansloten bij de ontwikkeling van ons bedrijf, onze stakeholders en de wereld waarin wij leven. Met andere woorden, zijn onze kernthema's zelf voldoende duurzaam voor 2020 en biedt ons model voldoende perspectief en uitdaging naar de verdere toekomst richting 2025? Als gevolg van deze meer kwalitatieve evaluatie is de eerste aanzet gemaakt voor onze volgende stap. Onze kernthema's en doelstellingen voor 2020 blijven ongewijzigd en leidend in dit proces.

### Risicomanagement

Vorig jaar zijn we begonnen met het verder formaliseren van het risicomanagement binnen ons bedrijf en daar hebben we in 2016 een vervolg aangegeven. Met de verdere groei van de onderneming, en sinds dit jaar internationale expansie, wint dit thema aan belang. Het blijft onze overtuiging dat de balans tussen formalisering en ondernemersgeest gezond moet zijn, om de kansen in de markt te kunnen blijven pakken. De intrinsieke motivatie van onze mensen om het juiste te doen is verankerd in onze cultuur. We hebben dit jaar een cultuurscan voorbereid die we begin 2017 zullen inzetten om dit ook meer meetbaar te maken in onze organisatie.

### Resultaten

Door de combinatie van autonome groei en acquisities nam onze omzet in Foodservice sterk toe en steeg ons marktaandeel in Nederland volgens FSIN naar 24%. Voor het eerst in onze geschiedenis deden we een buitenlandse acquisitie waardoor we nu ook in België op de kaart staan. In Foodretail lukte het ons niet de marktgroei bij te houden en nam ons marktaandeel af naar 2,6%. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie bedraagt € 112 miljoen en dat is een afname van € 10 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Bij Foodservice nam het bedrijfsresultaat vóór amortisatie af met € 2 miljoen tot € 99 miljoen en bij Foodretail zagen we een afname van € 8 miljoen tot € 13 miljoen. De nettowinst van Sligro Food Group over 2016 is uitgekomen op € 73 miljoen. Daarmee kwamen we 9,1% onder de recordwinst van vorig jaar uit, en bleven we ook achter bij onze eigen verwachting van begin dit jaar.





## Dividend

Op basis van het resultaat over 2016 en onze onverminderd sterke financiële positie stellen we voor het dividend met € 0,10 per aandeel te verhogen tot € 1,30 per aandeel. Dat bestaat uit een regulier dividend van € 1,00 (2015: € 0,90) en een variabel dividend van € 0,30 (2015: € 0,30). Deze verhoging van de winstuitkering aan onze aandeelhouders is mogelijk zonder dat wij onszelf daarbij beperken in de financiering van investeringen of acquisitiemogelijkheden. Van het dividend is al € 0,45 als interim-dividend betaald. Het slotdividend over 2016 belooft derhalve € 0,85.

## 2017

Wij verwachten dat het economisch herstel en, als gevolg daarvan, het aantrekken van de marktgroei in onze afzetmarkten zich in 2017 zal voortzetten. Wij kijken daarom optimistisch naar 2017 waar verder herstel van de markt en het succes van onze formules de basis vormen voor outperformance ten opzichte van de markt in Nederland en België. Bij Foodretail is alles erop gericht om de transitie naar 3.0 tot een succes te maken en prestaties van de winkels onder 2.0 verder te herstellen.

In België zullen we het komende jaar onze verkoopspanningen intensiveren en verwachten als gevolg daarvan de markt te kunnen verslaan. Tevens rekenen we erop in de loop van het jaar de vergunning- en bezwaarprocedures voor ons positief af te ronden en aan te vangen met de bouw van onze eerste Sligro locatie aldaar welke in dat geval in 2018 zal openen.

In 2017 zullen we verder investeren in ons ICT en data landschap en de daarbij behorende processen om deze klaar te maken voor de veranderende klantwensen voor de toekomst. Wij geloven enorm in het belang van master datamanagement en een (zoals altijd) stabiele en goed beveiligde maar steeds meer ook flexibele ICT organisatie.

Dat vraagt ook continu om aanpassingen van onze organisatie, processen, systemen en mensen en daarin zullen wij dan ook blijven investeren. Dat zijn grote klussen waarbij het afgelopen jaar al veel werk is verzet, maar er is nog veel te doen. Mooi werk en belangrijk werk om Sligro Food Group ook in de voor ons liggende jaren optimaal in vorm te houden. Wij noemen dat: 'Dóórbouwen aan de toekomst!'

Koen Slippens  
Directievoorzitter





# KERNGEGEVENS

(x € miljoen)	2016	2015
<b>Resultaat</b>		
Omzet	2.813	2.670
Ebitda	156	160
Ebita	112	122
Ebit	87	103
Winst over het boekjaar	73	81
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	153	140
Vrije kasstroom	72	78
Voorgesteld dividend	57	52
<b>Vermogen</b>		
Eigen vermogen	627	606
Netto rentedragende schuld	60	26
Totaal vermogen	1.215	1.071
<b>Medewerkers</b>		
Jaargemiddelde (fulltime)	6.571	6.068
Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	272	253
<b>Verhoudingsgetallen</b>		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	5,4	3,8
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	(9,1)	17,4
In % van de omzet:		
Brutowinst	22,9	23,2
Ebitda	5,6	6,0
Ebita	4,0	4,6
Ebit	3,1	3,8
Winst over het boekjaar	2,6	3,0
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	11,9	13,7
Ebit als % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	12,6	15,7
Netto rentedragende schuld/Ebitda in %	38,4	16,2
Eigen vermogen als % van het totaal vermogen	51,6	56,6
<b>Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal</b>		
Aantal uitstaande aandelen ultimo jaar (x 1.000)	43.880	43.790
<b>(x 1 €)</b>		
Eigen vermogen	14,29	13,84
Winst	1,67	1,84
Voorgesteld dividend	1,30	1,20
Beurskoers ultimo	33,08	33,30

# PROFIEL

---

SLIGRO FOOD GROUP BESTAAT UIT FOODRETAIL- EN FOODSERVICEBEDRIJVEN, DIE ZICH DIRECT EN INDIRECT RICHTEN OP DE MARKT VAN DE ETENDE MENS. DIT GESCHIEDT BIJ FOODSERVICE ALS GROOTHANDEL EN BIJ FOODRETAIL ALS GROOTHANDEL EN DETAILLIST.

## Foodservice

In Nederland richt Foodservice zich als marktleider met een landelijk netwerk van 50 zelfbedieningsvestigingen en 8 bezorgcentra op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retail bedrijven en de institutionele markt. In de institutionele markt opereren wij onder de naam Van Hoeckel, in de overige marktsegmenten onder de naam Sligro. Sligro en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van hetzelfde (bezorg)netwerk.

In België richt Java Foodservice zich als top vijf speler in de Belgische foodservicemarkt specifiek op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en hotelketens. Vanuit de Sligro formule wordt de grootverbruik- en overige horecamarkt bediend. Tot het moment dat we over eigen Sligro vestigingen in België beschikken geschiedt dit vanuit Nederland.

## Foodretail

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 130 EMTÉ full service supermarkten, waarvan er circa 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd.

Wij hebben eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis, patisserie- en traiteurproducten en een op de retailmarkt gerichte vleescentrale. We hebben deelnemingen in onze Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket.

Onze foodserviceklanten kunnen over circa 75.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten grotendeels ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van ongeveer 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodserviceproducten voornamelijk in eigen beheer in.

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen. Door onze gezamenlijke inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorie- en margemanagement, beogen we toenemende brutomarges te realiseren. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een gezamenlijke en integrale supply chain en een permanent strakke kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons ICT landschap, centrale opzet en regie van master data management en centraal ingericht talent- en management development.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. Over het jaar 2016 is een omzet gerealiseerd van € 2,8 miljard met een nettowinst van € 73 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltime basis bedroeg 6.600. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam.



*Sligro Food Group bedrijfsfilm*



# Belangrijke DATA

---

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

Definitieve omzet 2016	4 januari 2017
Definitieve cijfers 2016	26 januari 2017
Persconferentie (11.00 uur)	26 januari 2017
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	26 januari 2017
Publicatie jaarverslag	3 februari 2017
Registratiedatum	22 februari 2017
AVA over 2016 ten kantore van de vennootschap, Corridor 11 te Veghel, 10.30 uur	22 maart 2017
Ex dividend datum slotdividend 2016	24 maart 2017
Record date slotdividend 2016	27 maart 2017
Betaalbaarstelling slotdividend 2016	5 april 2017
Trading update	20 april 2017
Halfjaarcijfers 2017	20 juli 2017
Persconferentie (11.00 uur)	20 juli 2017
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	20 juli 2017
Trading update	19 oktober 2017
Definitieve omzet 2017	3 januari 2018
Definitieve cijfers 2017	25 januari 2018
Persconferentie (11.00 uur)	25 januari 2018
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	25 januari 2018
Publicatie jaarverslag	2 februari 2018
AVA over 2017 (10.30 uur)	21 maart 2018

*1) Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd.*

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

Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel  
Telefoon +31 413 34 35 00 / Fax +31 413 36 30 10  
[www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl)

---



# HET AANDEEL

DE AANDELEN VAN SLIGRO FOOD GROUP WORDEN VERHANDELD OP EURONEXT AMSTERDAM N.V.  
SLIGRO FOOD GROUP IS OPGENOMEN IN DE AMX-INDEX.

## Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

	2016	2015	2014
Geplaatst primo	44.255	44.255	44.255
Ingekochte aandelen (cumulatief) <sup>1)</sup>	(375)	(465)	(570)
Uitstaand ultimo	<b>43.880</b>	<b>43.790</b>	<b>43.685</b>
Gemiddeld uitstaand	43.858	43.764	43.689

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

Ultimo 2016 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.880.415. Dit is een toename van 90.400 ten opzichte van ultimo 2015. De toename is het gevolg van verkochte eigen aandelen die eerder waren ingekocht voor het optieplan. De winst per aandeel is berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 131.

Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividend-uitkering in contanten van circa 60% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Afhankelijk van de solvabiliteits- en liquiditeitspositie kan worden voorgesteld om een variabel dividend uit te keren. Het dividend wordt in twee termijnen betaald, bestaande uit een interim dividend in de tweede helft van het jaar en een slotdividend na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Over 2016 belooft de voorgestelde reguliere uitkering € 1,00, dit betekent een uitkeringspercentage van 60. Daarenboven

wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,30 per aandeel, waardoor het totale dividend € 1,30 bedraagt. Van het totale dividend is op 3 oktober 2016 reeds € 0,45 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,85.

Op kasbasis is in 2016 € 1,25 dividend per aandeel betaald, zijnde het slotdividend over 2015 van € 0,80 en het interim dividend over 2016 van € 0,45.

De website van Sligro Food Group ([www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl)) bevat onder andere informatie over de Groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Deze informatie is beschikbaar in zowel Nederlands- als Engelstalige versies. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten.



## eerlijk & heerlijk

Omzetaandeel

8%

Biologisch, duurzaam, eerlijke handel  
en streekproducten

## Tabak

Omzetaandeel

11%

Alle tabak houdende producten

# KENGETALLEN

## per aandeel

Kengetallen per aandeel (x € 1)	2016	2015	2014
Hoogste notering	35,85	39,25	32,65
Laagste notering	31,26	30,95	26,85
Ultimo jaar	33,08	33,30	31,25
Winst per aandeel	1,67	1,84	1,58
Dividend	1,30	1,20	1,10
Beurswaarde ultimo (x € miljoen)	1.452	1.458	1.365

# TRANSACTIE

## informatie

Transactie informatie	2016	2015	2014
Totale omzet in aandelen (x € miljoen)	90	156	104
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	2.689	4.519	3.482
Aantal transacties (enkel telling)	24.831	40.140	22.016

*Deze getallen zijn gebaseerd op opgaves van Euronext Amsterdam. De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2016 was november met 0,4 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,1 miljoen stuks in augustus.*

### Alcohol

Omzetaandeel

9%

Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten

### Varkensvlees

Omzetaandeel

4%

Artikelen van de vlees/slagerij en vleeswaren afdelingen die afkomstig zijn van het varken (vers vlees)

### CO<sub>2</sub> uitstoot

per € 100

-17,4%

Ten opzichte van 2010



# MELDINGEN

## substantiële deelnemingen

Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95 %
APG Asset Management N.V.	10,03 %
Darlin N.V.	6,12 %
NN Groep N.V.	5,70 %
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06 %
Boron Investments B.V.	5,03 %
Beleggings- en Exploitatiemaatschappij De Engh B.V.	5,01 %
Stichting Werknemers aandelen Sligro Food Group	3,94 %



Meldingen dienen te geschieden 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 in onderstaande analyse waar mogelijk gecorrigeerd. In het belang van Stichting Werknemers Sligro Food Group zijn ook de

115.622 aandelen begrepen die door de leden van de directie worden gehouden. Deze zijn gespecificeerd op pagina 120.

Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2016. Deze informatie omvat 87% van het kapitaal in 2016 (2015: 86%).

### Verdeling aandelenkapitaal (%)

	Particulier		Instituten		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Nederland	55	53	20	18	75	71
UK			5	4	5	4
USA			6	9	6	9
Overige landen			1	2	1	2
<b>Totaal</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>87</b>	<b>86</b>

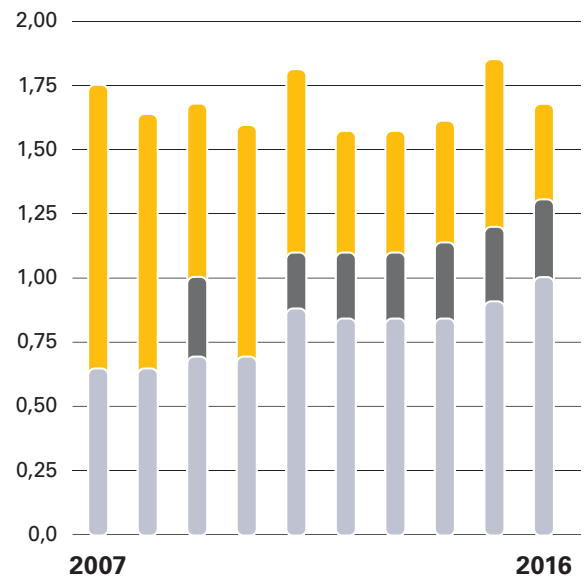




## KOERSVERLOOP 2012-2016



## WINST PER AANDEEL 2007-2016



i
Waarvan regulier dividend
Waarvan variabel dividend

# PERSONALIA

## Sligro Food Group

---

### Raad van Commissarissen

A. Nühn, voorzitter (63)  
J.H. Kamps (57)  
B.E. Karis (58)  
M.E.B. van Leeuwen (55)  
F. Rijna (61)

### Hoofddirectie

K.M. Slippens, directievoorzitter (49)  
R.W.A.J. van der Sluijs, CFO (40)  
W.J.P. Strijbosch, directeur Foodservice (48)

### Secretaris van de vennootschap

G.J.C.M. van der Veeken (55)

### Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

#### Hoofddirectie alsmede

A.E. Bögels, Inkoop & Assortimentsmanagement (44)  
J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (59)  
G. Buitenhuis, Supply Chain (52)  
J.H.A. van Heerebeek, Foodretail commercie (50)  
D.J. van Iperen, Foodservice bezorging (42)  
K. Kiestra, Foodretail operatie (48)  
M.M.PH.L. van Veghel, ICT (44)

### Ondernemingsraad

R. Heijberg, voorzitter  
T. Bouman, secretaris  
E. Beernink  
D. van der Does  
Y. El Adel  
D. de Fijter  
E. Goedhart-Joosten  
T. Hendriks  
M. Jans  
D. Kleijer  
F. van der Lelij  
R. Lobker  
T. van de Meerakker  
G. Noord  
J. Pennings  
G. Rozema  
F. Schalken  
W. van Schijndel  
S. Sillen-van der Velden  
R. Stockmann  
C. Thijssen  
H. Verbraak  
R. van Vliet  
H. Waninge  
J. van Zon





# STRATEGIE

## Op hoofdlijnen

---

Sligro Food Group richt zich direct en indirect op de etende mens met een totaalpakket aan food- en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten. Onze verschillende bedrijfsonderdelen richten zich primair op onze klanten en hebben ieder een duidelijk eigen gezicht naar de markt. Ze worden centraal aangestuurd en ondersteund door een nadrukkelijk geïntegreerde, professionele en efficiënte backofficeorganisatie. Daarbij wordt er intensief samengewerkt tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken.

De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, ons Groene Bloed, waarin consequent de klant en onze gezamenlijke passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een steeds groter wordende organisatie heeft het bewaken en verder uitdragen van die typische cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht.

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

Om over voldoende inkoopvolume in de foodretailmarkt te beschikken, hebben wij onze inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij de coöperatieve inkoopvereniging Superunie, die een marktaandeel van circa 30% heeft binnen de Nederlandse foodretail. Als marktleider in foodservice koopt de Groep voor dit onderdeel overwegend zelfstandig in.

Wij beogen een gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei over de economische cyclus heen van circa 3%, waarbij een inflatieniveau van ongeveer 1,5% is verondersteld. Daarenboven beogen en verwachten wij groei door acquisities, maar deze groei vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats.

De Nederlandse foodservicemarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat het waarschijnlijk is dat acquisities de komende jaren kunnen worden gerealiseerd. Onze internationale expansie is volledig gericht op foodservice, bij voorkeur in relatief kleine Westerse economieën met een ontwikkelde foodservice markt. In België beogen wij in een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. Wanneer wij daar een stevige organisatie en positie hebben opgebouwd, zullen wij de mogelijkheden in andere landen gaan onderzoeken.

Wij stellen ons ten doel een aantrekkelijke partner te zijn voor onze klanten onder meer door het bieden van uitstekende dienstverlening tegen een concurrerend prijsniveau. Onze internationale groeistrategie biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers. Leveranciers wordt de mogelijkheid geboden om de afzet van producten te vergroten en nieuwe producten te introduceren. De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid en (een toename van) belastingafdrachten. Als leverancier van levensmiddelen zijn wij ons volledig bewust van het belang van voedselveiligheid. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als een vanzelfsprekend minimaal niveau beschouwd.

Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename. Door daarnaast beheerst om te gaan met de aan ons ter beschikking staande middelen, kan aan aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement worden geboden. Wij willen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen daarover ook verantwoording af. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons beursgenoteerd familiebedrijf al jaren uitstekend hand in hand.

Realisatie van onze doelstellingen moet de basis vormen voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

# COMMERCIEËLE

## Ontwikkelingen

---

### Doelstellingen

- Autonome omzetgroei van de Groep van gemiddeld 3% per jaar, te verhogen met groei door acquisities.
- Met Foodservice in Nederland groeien naar een marktaandeel van 30%.
- Met Foodservice in België een top 3 positie innemen in de Belgische markt als tweede thuismarkt.
- Met EMTÉ in Nederland een onderscheidende positionering innemen in het supermarktlandschap.
- Maximaal benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Slagvaardig en permanent margemanagement in combinatie met kostenbeheersing.
- Kwalitatief hoogstaande dienstverlening, altijd vanuit maximale klantenbinding.

### Strategische invulling

- Continu vernieuwen en verbeteren van de commerciële concepten, formules en distributiekanaal vanuit een omnichannel benadering.
- Optimaliseren van het vestigingsnetwerk van Sligro en EMTÉ in Nederland, optuigen van een goede vestigingsstructuur voor Sligro in België.
- Optimale synergie aan de achterkant en een eigen gezicht voor de commerciële formules aan de voorkant.
- Concentratie op grootschalige activiteiten om onnodige complexiteit te vermijden.
- Strakke en efficiënte operationele aansturing van de retail- en foodservicevestigingen.
- Onderscheidende positionering richting regionale klanten door professionaliteit en schaalgrootte te combineren met de persoonlijkheid van een lokale partner in business: 'groot geworden door klein te blijven'.
- Binden van klanten onder meer door middel van loyaliteitsprogramma's, eventing, eigen merken, versassortimenten en unieke producten uit eigen productiekeukens.

- Verder uitbouwen van het dienstenpakket richting de B-to-B klant in zowel Foodservice als Foodretail om hen in hun dagelijkse commerciële en operationele strijd te ondersteunen, zowel in onze fysieke omgeving als online.
- Verdere versterking van deskundigheid, klantgerichtheid en ondernemende cultuur door permanente opleidingsprogramma's voor medewerkers.
- Continue bewaking van de typische Sligro Food Group Groen Bloed-cultuur in een steeds groter wordende organisatie.
- Optimaal benutten van hét onderscheidende cultuurelement binnen ons bedrijf, onze medewerkers: deskundigheid, passie en de basis voor overtreffende klantgerichtheid.
- Benutten van overnamemogelijkheden, mits deze aan onze criteria voldoen.

### De foodmarkt

Sligro Food Group richt zich op de markt van eten en drinken. In Nederland is Sligro Food Group actief binnen alle belangrijke marktsegmenten van de foodmarkt. Die markt wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel Foodservice genaamd, en het 'at home' kanaal, ook wel Foodretail genoemd. In België richt Sligro Food Group zich enkel op de foodservicemarkt.

Wij zijn direct of indirect afhankelijk van foodbestedingen door de consument. Economische indicatoren als consumentenvertrouwen en werkeloosheidscijfers zijn dan ook belangrijke voorspellers voor de ontwikkeling binnen onze markten, al lijkt de correlatie minder sterk dan in het verleden het geval was.

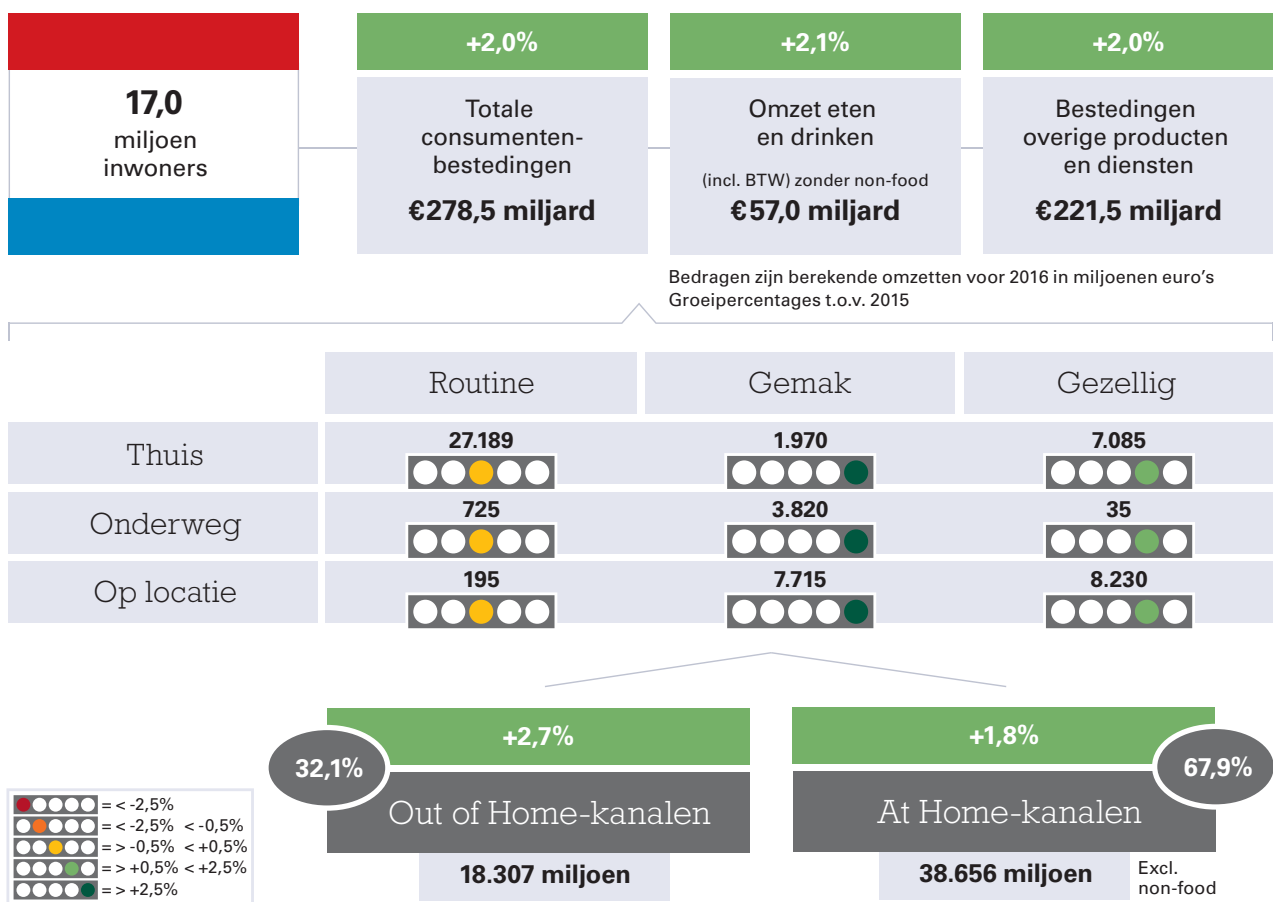
Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten aan eten en drinken blijkt uit het schema op pagina 23. Dit schema is overgenomen uit de Foodservice Beleidsmonitor, die is samengesteld in opdracht van het FSIN. In dit rapport zijn de ontwikkelingen in de Nederlandse foodservicemarkt, ook in relatie tot de foodretailmarkt, in kaart gebracht.

Doordat de foodservicemarkt veel heterogener is dan de markt van supermarkten, zijn de markt cijfers van Foodservice minder consistent en betrouwbaar dan die van Foodretail. Dat blijkt onder meer uit structurele verschillen in marktinschattingen tussen het FSIN en het CBS, waarbij de laatste volgens ons (en vele spelers vanuit de segmenten outlets, leveranciers en grossiers) al langere tijd de groei van de horecamarkt fors te hoog inschat. Het feit dat de totale foodservicemarkt naast horeca ook segmenten als de zorg, bedrijfscatering, sportkantines en dergelijke omvat, werkt in die vergelijking vaak verwarrend.

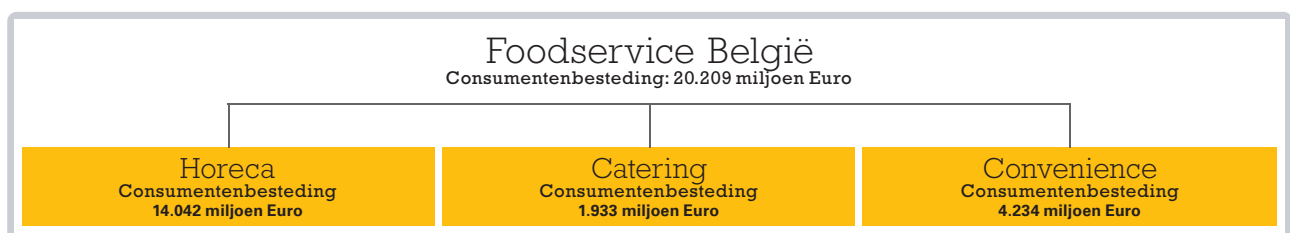
Recent rapporteerde het CBS over de eerste drie kwartalen van 2016 voor horeca een groei van circa 7% (Q3: 8,8%) ten opzichte van 2015 waarbij de prijsstijgingen circa 2,7% beliepen en de volume component circa 4,3%.

FSIN schat de groei van Foodservice in 2016 in op 2,7% en gaat voor 'Klassieke Horeca' uit van een groei van 2,4%. Met name 'Gema', waaronder fastservice, groeit volgens FSIN hard met +3,9% en 'Catering' blijft achter door een negatieve ontwikkeling in de zorg, met slechts een plus van 1,7%.

Voor 2016 schat Foodservice Alliance de Belgische Foodservicemarkt in consumentenbestedingen op een omvang van € 20,2 miljard. Hiermee lijkt de Belgische markt groter dan de Nederlandse markt, echter de definitie is niet vergelijkbaar met die in Nederland. Ook in België zien we een groeiende markt, waar nagenoeg alle marktsegmenten en onderliggende sub-segmenten groeien ten opzichte van 2015.



Bron: FSIN



Bron: Jaarmonitor Foodservice Channel Insights 2017, Foodservice Alliance



## Marktbenadering

Uit het volgende schema blijkt welke bedrijfsonderdelen van de Groep zich op de verschillende marktsegmenten van de foodmarkt richten. Hoewel de primair op de klant gerichte activiteiten gescheiden en dus met volle focus plaatsvinden, wordt alles 'achter de schermen' maximaal centraal aangestuurd. Deze synergie geeft ons zowel in Foodservice als Foodretail 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 de marktsituatie per bedrijfsonderdeel.

## CENTRAAL WAAR HET KAN decentraal waar het moet

Centraal Hoofdkantoor en Distributiecentrum Veghel		
Foodretail	Foodservice	
Nederland		België
EMTÉ	Sligro / Van Hoeckel	Sligro / Java
Retail naar consumenten en groothandel aan franchise ondernemers	Groothandel met bezorging en zelfbediening aan groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
133 supermarkten en 2 distributiecentra in Zuid en Oost Nederland	Landelijk netwerk van 50 zelfbedieningsvestigingen en 8 bezorgservice vestigingen	1 bezorgservice vestiging in Vlaanderen en bezorging en zelfbediening vanuit Nederland
<b>Sligro Vers Partners, gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (Smit Vis), vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye), vier deelnemingen in versbedrijven en Grootkeukens (Bouter)</b>		

In de foodservicemarkt in Nederland zijn wij marktleider met een marktaandeel van 24% (bron: FSIN). In België hebben we met Java en de leveringen vanuit Nederland aan Belgische Foodservice klanten reeds een top vijf positie verworven. Met Foodretail zijn we alleen in Nederland actief en hebben we een marktaandeel van 2,6% (bron: IRI en Nielsen).

### Omzetverdeling

Sligro Food Group richt zich direct of indirect op de maag van de consument. De consument kan in Nederland in de EMTÉ-supermarkten zelf haar inkopen doen. De foodserviceklant in Nederland en België kan kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee. In de zelfbediening doen veelal kleinere, actiematige of secundaire klanten hun inkopen, en grotere klanten bezoeken ons om goederen bij te halen, komen voor inspiratie en oriëntatie of selecteren hun producten liever zelf. Vanuit de bezorgservicevestigingen worden deze (deels gelijke) foodserviceklanten frequent geleverd vanuit het totale assortiment van ruim 75.000 artikelen. Gemiddeld bezoekt 75% van de bezorgklanten tweemaal per maand een zelfbedieningsvestiging.

### België

Aangezien wij midden in de lopende vergunningsprocedures zitten in België vindt momenteel de bezorging voor Sligro-klanten nog plaats vanuit Nederland. Onze Java relaties worden vanuit Rotselaar geleverd waar recent met de bouw is gestart van een nieuw diepvries DC en het bestaande DC voor Droge Kruideniers Waren (DKW) en vers wordt uitgebreid. Beide zullen in 2017 worden opgeleverd en stellen ons in staat om de groei van Java Foodservice verder te faciliteren. Belgische Sligro zelfbedieningsklanten bezoeken in de grensgebieden frequent onze Nederlandse zelfbedieningsvestigingen. We verwachten na opening van eigen Sligro vestigingen in België de nodige werkgelegenheid te kunnen creëren.

De omzetverdeling over de landen waar wij actief zijn en tussen de drie kanalen, supermarkten, zelfbediening Foodservice en bezorging Foodservice, en de ontwikkeling daarbinnen is in onderstaand schema weergegeven. Daarin is duidelijk zichtbaar dat we de afgelopen jaren in bezorging het hardst gegroeid zijn (autonoom en door acquisities). Ook voor de komende jaren verwachten we in dit deel van de markt het meest te kunnen winnen. Onze nieuwe online route, de steeds professionelere logistiek vanuit de gespecialiseerde bezorgoperatie en de assortiments- en imago spin-off van de zelfbedieningsvestigingen en 3.0 positionering werpen duidelijk hun vruchten af.

## Segmentatie omzet

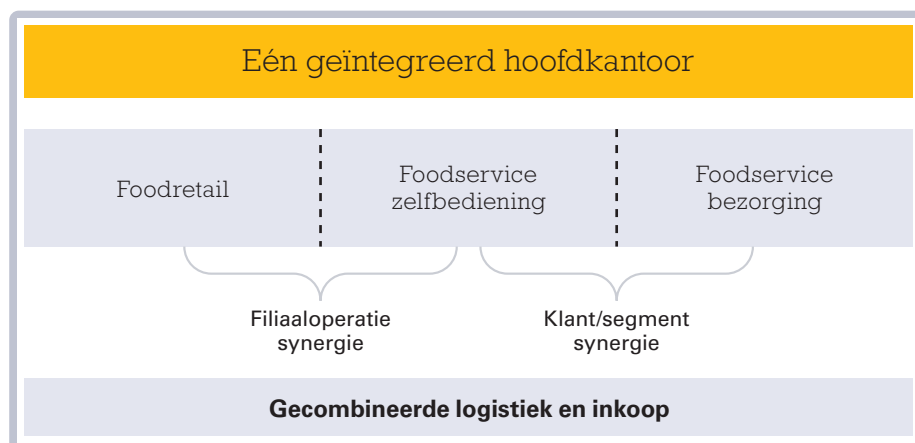
(x € miljoen)

Omzet	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Nederland	1.841	1.792	827	841	2.668	2.633
België vanuit Nederland <sup>1)</sup>	39	37	0	0	39	37
België vanuit België <sup>2)</sup>	106	0	0	0	106	0
<b>Totaal</b>	<b>1.986</b>	<b>1.829</b>	<b>827</b>	<b>841</b>	<b>2.813</b>	<b>2.670</b>

1) Dit betreft enerzijds bezorgomzet vanuit de Nederlandse bezorgcentra aan Belgische klanten. Anderzijds zijn dit Belgische klanten uit de grensstreek die in de Nederlandse zelfbedieningsgroothandels hun aankopen doen.  
2) Dit betreft de omzet van Java over de periode maart tot en met december 2016.

## Synergie

Uit onderstaand schema blijkt de samenhang en de synergie tussen de drie kanalen. Sligro Food Group is immers geen groep van bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. De Nederlandse foodretailmarkt is door pittige concurrentie en ook door beschikbaarheid en toepassing van marktdata veel professioneler dan de foodservicemarkt. Hier kunnen we intern bij Foodservice veel van leren. Van de marktleider in Foodservice met service en klantbinding hoog in het vaandel kan Foodretail weer veel leren, om over de beschikbaarheid van het breedste assortiment van de Nederlandse markt maar te zwijgen. Hoewel er ook veel verschillen bestaan in de cultuur en voorkeuren binnen de Foodservice markten van Nederland en België zien we ook veel overeenkomsten en mogelijkheden om synergievoordelen te behalen. We bedienen reeds tal van klanten in beide landen, waarvoor we ons volledige netwerk inzetten. De kennis en kunde van zowel onze Nederlandse als Belgische medewerkers kunnen we dan ook breed in de organisatie inzetten.



**ÉÉN  
GEÏNTEGREERD  
bedrijf**

SLIGRO FOOD GROUP IS GEEN GROEP BEDRIJVEN MAAR ÉÉN GEÏNTEGREERD BEDRIJF MET VEEL SYNERGIE TUSSEN DE 3 KANALEN NAAR DE MARKT.

Ons centraal distributiecentrum 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. Door de geografische nabijheid kan dat netwerk ook deels worden ingezet voor onze Foodservice activiteiten in België. Datzelfde 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. Bovendien kan op deze wijze de kennisdeling en synergie optimaal worden benut. De geïntegreerde backoffice en daarmee verbonden systemen en data zijn een mooi voorbeeld hoe kennis uit Foodservice en Foodretail over en weer wordt ingezet om inzicht en beheersing te verbeteren.

Los van leren van elkaar brengt de optelling van de diverse activiteiten aan de voorzijde een interessante deler voor de overheadkosten die het runnen van onze business nu eenmaal met zich mee brengt. Juist door die gezamenlijke activiteiten zijn wij in staat te investeren in mensen en systemen, daar waar dat het verschil kan maken. Voorbeelden daarvan zijn inkoop & assortimentsmanagement, kwaliteit, data en supply chain.

Het lidmaatschap van Superunie zorgt ervoor dat we in de competitieve retailmarkt kunnen opereren. Echter biedt datzelfde lidmaatschap ons ook op een deel van het Foodservice assortiment significante voordelen. In de 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 immers wij zijn van het creëren van waarde en niet van het afbreken of slopen ervan. Samen met onze eigen productiebedrijven en Vers Partners zijn we daardoor in staat onderscheidende producten aan te bieden voor al onze klanten. Daarbij richten we er ons de komende jaren op om meer en sneller te innoveren zodat we onze klanten kunnen blijven inspireren. In november 2016 openden we in Veghel in aanwezigheid van Hare Majesteit Koningin Mathilde van België boven onze nieuwe zelfbedieningsgroothandel een voor Europa uniek inspiratielab, ZiN. Samen met tal van partners is hier een omgeving gecreëerd waar we tot doel hebben onze foodserviceklanten beter te laten presteren in hun business, op te leiden, te inspireren, te helpen starten, te helpen innoveren.

De kracht van onze unieke bedrijfscultuur is een belangrijke onderscheidende factor in zowel de foodservice als de foodretailmarkt. De passie voor eten en drinken en de klantgerichtheid zit in de genen en is 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 het lukt ons ook steeds beter om dat ook buiten de organisatie uit te dragen. Geen toeval maar een consequent cultuurprogramma vanuit leiderschap, management development en werving & selectie. De diverse topnoteringen als populaire werkgever ondersteunen ons in de gedachte dat onze authentieke en oprechte cultuur, ons Groene Bloed, niet alleen door klanten maar ook door collega's gewaardeerd wordt.

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 kunnen daarin overigens nog veel verbeteren en van elkaar leren vanuit de verschillende segmenten. De ondersteunende techniek en het datamanagement is juist weer zeer centraal geregeld en daar zullen we de komende jaren ook fors in blijven investeren omdat wij verwachten dat leiderschap in datamanagement een cruciale concurrentiefactor voor de toekomst zal zijn.



LEMON  
fruit pepper

# BROOD & PATISSERIE



# FOODSERVICE

## Ontwikkelingen

### Kerncijfers

(x € miljoen)	2016	2015
Omzet	1.986	1.829
Ebitda	131	129
Ebita	99	101
Vrije kasstroom	42	51
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>1)</sup>	563	486
Ebitda/omzet in %	6,6	7,0
Ebita/omzet in %	5,0	5,5
Ebita/gemiddeld NGV in %	18,9	21,3

*1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.*

### Marktontwikkeling

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

We zien in de cijfers van het Foodservice Instituut Nederland dat de groei in de Nederlandse Foodservice markt maar verwachting aantrekt met een plus van 2,7%. 'Klassieke Horeca' laat naar verwachting een toename van 2,4% ten opzichte van vorig jaar zien, waar dat bij 'Gemak' 3,9% belooft en 'Catering' nog wat achterblijft met +1,7%. Dat laatste komt voornamelijk

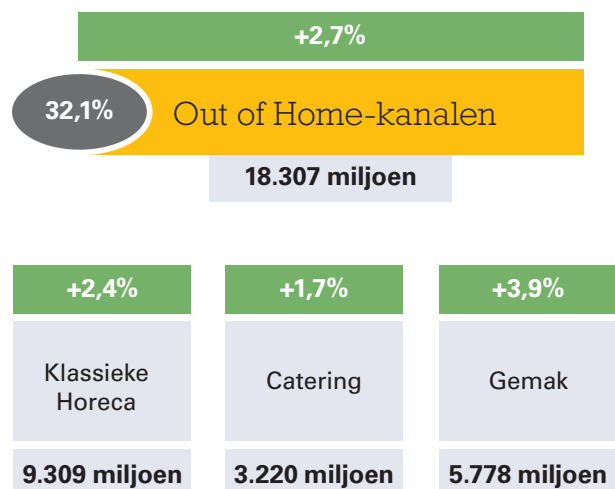
door de aanhoudende daling in de zorgsector. Al enkele jaren lijdt zij onder de bezuinigingsmaatregelen en dat is duidelijk te merken in de foodbestedingen. De druk op de zorgmarkt zal naar verwachting ook de komende jaren nog aanhouden.

In België gebruiken wij de inzichten van Foodservice Alliance om de ontwikkelingen in de markt te volgen.

### Marktomvang in groothandelswaarde € 6,7 miljard

Voor 2016 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 2,7% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, dat is gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 18,3 miljard, in groothandelsprijzen op circa € 6,7 miljard.

Wij, en ook FSIN, schatten in dat we de markt wederom (ook autonoom) hebben verslagen. Dat, tezamen met de acquisitieomzet van de locaties van De Kweker heeft ertoe geleid dat ons marktaandeel opnieuw is toegenomen.



Bron: FSIN

## Marktaandeelen

(in %)

Marktpartijen Foodservice <sup>1)</sup>	Marktaandeel in Nederland		
	2016 <sup>2)</sup>	2015 <sup>3)</sup>	2014 <sup>3)</sup>
Sligro Food Group	24,0	23,6	23,2
Lekkerland	13,2	13,1	12,7
Deli-XL	10,8	11,1	11,0
Hanos/ISPC	7,6	7,5	7,4
Makro (Metro)	5,9	6,3	6,7
Totaal diverse Drankengroothandels	13,3	13,4	13,8
Overige Maxxam (VHC, Horesca, Topclass Groep)	6,1	6,0	6,2
Supertrade (Digross, Interkring, De Kweker, Huuskes)	4,7	5,1	5,1
Overigen	14,4	13,9	13,9
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1) Bron: Foodservice Beleidsmonitor 2017 2) Cijfers 2016 op basis van opgaves grossiers en inschattingen experts 3) Cijfers aangepast door FSIN naar aanleiding van nieuwe werkwijze.

De marktaandeelen zijn gebaseerd op pure foodomzetten aan foodserviceklanten. FSIN maakt zelf een inschatting van het non-food aandeel en het omzetaandeel aan niet tot de foodservicemarktdefinitie van FSIN behorende klanten in de zelfbediening. Dit verklaart het verschil tussen de door FSIN gepresenteerde (marktaandeel)cijfers en de door Sligro Food Group gerapporteerde omzet voor Foodservice.

Ook dit jaar heeft het Foodservice Instituut opnieuw een inschatting gemaakt van de marktaandeelen van de grossiers in Nederland. Zij baseert haar marktaandeelen op opgaves van de grossiers, voor zover die daaraan meewerken en experts die de markt kennen en volgen. Helaas zijn niet alle grossiers even transparant en is deze informatie daarom nog altijd deels gebaseerd op berekeningen van het Foodservice Instituut zelf.

Naast de inschatting voor het lopende jaar, kijkt FSIN ook terug naar het voorgaande jaar en probeert, op basis van beschikbare financiële publicaties, haar eerdere inschatting scherper te stellen. Het marktaandeel voor Sligro Food Group zoals vorig jaar gerapporteerd over 2015 is hierdoor opwaarts bijgesteld (van 23,1% naar 23,6%). De 23,1% was een inschatting van het FSIN in mei van 2015 en die inschatting is dus in 2016 bijgesteld. Voor 2016 verwacht het FSIN een marktaandeel van 24,0% waarmee wij opnieuw marktaandeel hebben gewonnen.

## Foodservice

- Sligro ZB
- Sligro BS
- Sligro ZB/BS
- Van Hoeckel
- Productiebedrijven
- Bouter
- Veghel HK/CDC
- Java



## VESTIGINGSPLAATSEN



Hoewel de bijstellingen enige verstoring in de interpretatie van individuele jaren veroorzaakt, zijn wij van mening dat de meerjarige ontwikkeling, waarbij wij steeds marktaandeel winnen, een juiste weergave van de werkelijkheid is. Ook dit jaar heeft die trend zich weer voortgezet.

## Marktomvang in België

Voor 2016 schat Foodservice Alliance de Belgische Foodservice-markt in consumentenbestedingen op een omvang van € 20,2 miljard. De markt in consumentenbestedingen lijkt daarmee groter dan die in Nederland, echter wordt hier een wezenlijke andere definitie van de markt toegepast. Volgens onze inschatting is de markt in groothandelswaarde in België circa € 5,4 miljard groot. Op basis van onze aanwezigheid in België met Java en de activiteiten vanuit Nederland naar Belgische klanten schatten wij ons marktaandeel op circa 3%.

## Vestigingsnetwerk

Met de overname van de vestiging van De Kweker in Purmerend in 2016 hebben we ons landelijk dekkend netwerk naar 50 zelfbedieningsvestigingen uitgebreid. De overgenomen vestiging op Texel is samengevoegd met onze bestaande locatie op dit Waddeneiland. Deze vestigingen richten zich volledig op de Nederlandse markt. In de grensstreek ontvangen wij, mede door het tot dusverre nog ontbreken van eigen

Belgische vestigingen, ook dagelijks Belgische klanten van Sligro. Daarnaast hebben we 8 distributiecentra gericht op bezorging aan foodserviceklanten. Vanuit 3 van de 50 zelfbedieningsvestigingen wordt ook bezorgd (zogenaamde Open Bezorg Service) en dat heeft vooral te maken met specifieke regio's en seizoensgebonden pieken. De kracht van het netwerk ligt in de onderlinge samenwerking. Zo bezoekt 75% van onze bezorgklanten gemiddeld tweemaal per maand de zelfbedieningsgroothandel voor inspiratie, advies en een vergeten boodschap. De zelfbedieningsgroothandel leent zich bij uitstek als showroom en afhaalcentrum voor de kleinere foodserviceklant die, wanneer hij doorgroeit en het gewenst is, geruisloos kan overstappen op bezorging. Dus hoewel we de operaties gescheiden hebben met het oog op efficiency en de behoeftes van onze klanten, is de commerciële samenwerking sterk verankerd.

In België hebben we met Java een eerste distributiecentrum gericht op bezorging aan Belgische foodserviceklanten. Daarnaast bezorgen we vanuit de Nederlandse distributiecentra ook aan klanten in België. Na het openen van de eerste Sligro vestigingen zal deze bezorgomzet worden verplaatst naar België.

Foodservice België		
Consumentenbesteding: 20.209 miljoen Euro		
<b>Horeca</b> Consumentenbesteding 14.042 miljoen Euro	<b>Catering</b> Consumentenbesteding 1.933 miljoen Euro	<b>Convenience</b> Consumentenbesteding 4.234 miljoen Euro
Bars & drinks Consumentenbesteding 1.988 miljoen Euro ↓	Bedrijven & industrie Consumentenbesteding 574 miljoen Euro ↑	Quick service resto Consumentenbesteding 1.761 miljoen Euro ↑
Overnight stay <sup>1)</sup> Consumentenbesteding 2.238 miljoen Euro ↓	Onderwijs <sup>2)</sup> Consumentenbesteding 417 miljoen Euro ↓	On the go Consumentenbesteding 768 miljoen Euro ↑
Resto/bistro Consumentenbesteding 8.076 miljoen Euro ↑	Overheid & non-profit <sup>2)</sup> Consumentenbesteding 32 miljoen Euro ↑	Foodservice bij detail Consumentenbesteding 1.249 miljoen Euro ↑
Leisure bij cultuur/toerisme Consumentenbesteding 490 miljoen Euro ↑	Zorg <sup>2)</sup> Consumentenbesteding 701 miljoen Euro ↑	Foodservice bij petrol Consumentenbesteding 420 miljoen Euro ↑
Leisure bij events Consumentenbesteding 626 miljoen Euro ↑	Inflight catering <sup>2)</sup> Consumentenbesteding 210 miljoen Euro ↑	Press & kiosk Consumentenbesteding 35 miljoen Euro ↑
Leisure bij sport Consumentenbesteding 623 miljoen Euro ↑		↑ = Indicatie van de jaarrevolutie 2015-2016

Bron: Jaarmonitor Foodservice Channel Insights 2017, Foodservice Alliance. 1) Betreft enkel besteding aan eten en drinken, dus exclusief overnachtingskosten. 2) Betreft exclusief besteding door medewerkers (worden opgenomen onder Bedrijven & Industrie).

Ook in België zien we een groeiende markt, waar nagenoeg alle marktsegmenten en onderliggende sub-segmenten groeien ten opzichte van 2015.



## Externe waardering

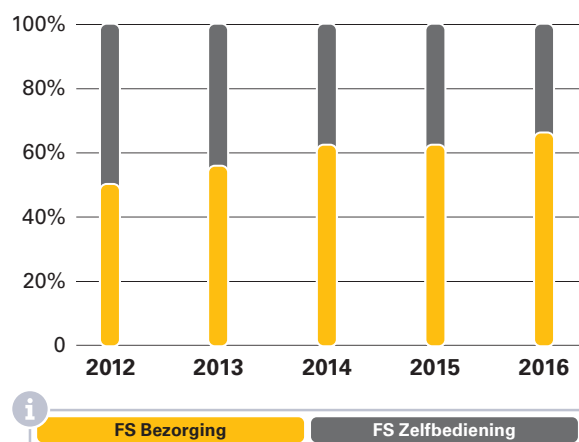
Sligro wil zich positioneren als dé partner voor foodprofessionals. Dat doen we op alle momenten waarbij we met onze klanten in contact komen. In de strategie van Foodservice leggen we de nadruk op de overtreffende vorm van klantleiderschap. Uiteindelijk is het de klant zelf die beoordeelt hoe succesvol we daarin zijn. Wij laten niet alleen onze eigen performance onderzoeken, maar benchmarken het resultaat ook met onze concurrenten.

Sligro heeft, net als in 2015, een klantwaardeonderzoek uitgevoerd. Het doel van het klantwaardeonderzoek is om inzicht te krijgen in de loyaliteit en 'klantwaarde' van klanten. Daarnaast wordt gekeken welke aspecten met name van invloed zijn op de loyaliteit, en waar de verbeterprioriteiten liggen voor Sligro om de loyaliteit en klantwaarde van klanten te vergroten. Voor het klantwaardeonderzoek maakt Sligro gebruik van een klantwaardemodel, dat niet alleen laat zien hoe tevreden klanten zijn, maar ook hoe loyaal ze zijn en welke waarde dit heeft voor Sligro. Het model levert gerichte stuurinformatie. Binnen het klantwaardemodel is de NPS score een van de drie variabelen die de klantwaarde bepaalt, de andere twee variabelen zijn gericht op recentheid en frequentie.

In de zelfbediening is onze NPS score wat teruggezakt ten opzichte van vorig jaar, al is 29 nog altijd een goede score. Klanten zijn loyaal en tevreden over de dienstverlening. Wij zien met name dat we op de assen creativiteit en passie wat lager scoren. Opvallend daarbij is dat we onder de klanten die reeds in een Sligro 3.0 omgeving komen veel hoger scoren op deze assen, wat ons het vertrouwen geeft dat we dit beeld de komende jaren verder zullen verbeteren. De uitrol van 3.0 naar onze Type I vestigingen en de opening van ZiN zullen daar zeker aan bijdragen.

## OMZETVERDELING

### Foodservice



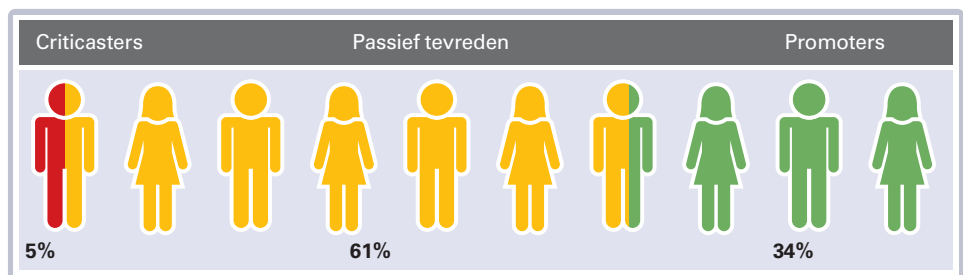
Ook in de bezorging zien we een lichte daling van de score. Opvallend is hier de score op de tevredenheid rond het bestelproces. Waar dit vorig jaar nog erg goed scoorde zien wij nu een beduidend lager cijfer. Wij hadden dat wel voorzien en vandaar ook de inzet op online 3.0, maar de snelheid waarmee we nu van zeer tevreden naar minder tevreden gaan, zonder dat er iets aan het systeem is veranderd, is opvallend. De buitenwereld staat niet stil en zakelijke klanten verwachten de features die B-to-C sites aanbieden, terecht, ook in de B-to-B omgeving. Wij denken met de lancering en continue verbetering van ons nieuwe bestelplatform ook hier de sleutel in handen te hebben om de tevredenheid van onze klanten op dit punt de komende jaren te verbeteren.

	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m <sup>2</sup> vvo ultimo boekjaar	
	2016	2015	2016	2015
<b>in 2.0 stijl</b>				
Type I	12	13	50	51
Type III	25	27	179	191
Type IV	1	2	11	25
Totaal	38	42	240	267
<b>in 3.0 stijl</b>				
Type I	1		4	
Type III	7	4	54	30
Type IV	4	3	44	37
Totaal	12	7	102	67
<b>Totaal ZB</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>342</b>	<b>334</b>

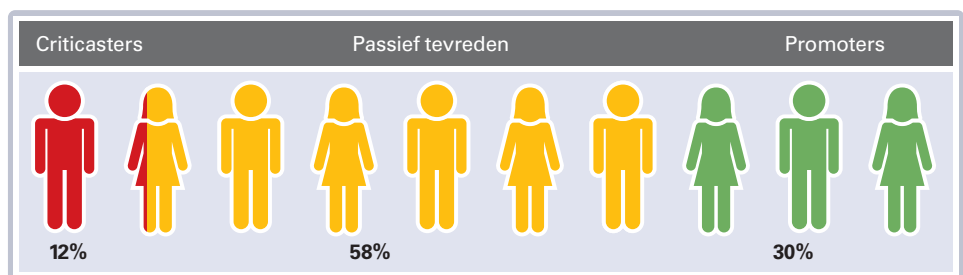


## NET PROMOTER SCORE

Sligro Zelfbediening  
ZB: 29



Sligro Bezorgservice  
BS: 18



### Sligro 3.0

Sligro 3.0 is geen statisch concept en in 2016 heeft er opnieuw een verdere doorontwikkeling plaatsgevonden. Wij zien het als ons platform voor de komende jaren zowel in Nederland als in België. Dat is enerzijds zichtbaar in de gestage uitrol en aanscherping van 3.0 binnen het zelfbedieningsnetwerk, maar ook in steeds verder aangescherpte en meer persoonlijke communicatie met onze klanten.

Dit jaar hebben we de doorvertaling gemaakt van onze 3.0 formule naar onze type I vestigingen. In Sittard openden we dit najaar dan ook vol trots onze eerste 3.0 vestiging in een Type I omgeving (zonder dagvers). Op basis van de eerste reacties van onze klanten denken we ook daar de juiste toon gevonden te hebben.

Lekkerder, Persoonlijker, Voordeliger & Inspirerender dat zijn de vier pijlers onder Sligro 3.0 of zoals wij het noemen de 'vierkanten' van Sligro. Onze klanten hebben een intensief vak, maken veel uren en tijd voor inspiratie en bezinning schiet er dan wel eens bij in. Als marktleider in foodservice zien wij het als onze taak onze klanten niet alleen op correcte wijze te beleveren maar tevens een rol te spelen in het algeheel ontzorgen en meedenken in rendement en vernieuwing bij onze afnemers. Een mooie taak die onszelf natuurlijk ook een prima beeld verschaft van wat er leeft in de markt en bij onze klanten. Steeds vaker gaat het dus niet meer om de ouderwetse verkoop van product-plaatje-prijs. Het gaat dan niet om wat iets kost maar om het rendement dat onze klant met een concept kan maken.

Van de vier pijlers Lekkerder, Persoonlijker, Voordeliger & Inspirerender heeft de laatste in 2016 veel aandacht gekregen. De opening van ons Inspiratielab ZiN is daarvan zondermeer het hoogtepunt. Later hierover meer.

### Onze visie

Lekker, goed en eerlijk eten wordt steeds belangrijker.

### Onze missie

Wij willen lekker, goed en eerlijk eten voor alle Nederlandse foodprofessionals en hun klanten bereikbaar maken.

### Onze rol

Sligro laat mensen genieten van lekker, goed en eerlijk eten. Dat doen wij door foodprofessionals uitstekende producten en diensten te leveren. Daarbij bedienen wij alle marktsegmenten van de foodservicemarkt. Onze meest onderscheidende factor daarbij zijn onze mensen, die dicht bij onze klant staan en ze helpen met oplossen hun klanten en gasten perfect te bedienen. Wij helpen de foodprofessional in alle delen van zijn business die met het eten en drinken van zijn klanten, gasten of medewerkers te maken hebben.

### Waar zit onze kracht en zien we kansen

Sligro is een krachtige marktleider in de Nederlandse foodservicemarkt en groeit al jaren harder dan de markt. Nu de foodservicemarkt in Nederland weer in een staat van herstel is, zijn wij als marktleider prima gepositioneerd om daar het voordeel van te genieten. Verdere consolidatie in de markt wordt voorzien en Sligro is door



zijn omvang en financiële slagkracht prima gepositieerd om hierin een prominente rol te vervullen. Door het dichte landelijke netwerk van zelfbedieningsgroothandels en bezorglocaties en de intensieve samenwerking tussen beide, staan we dicht bij de klant en kunnen we een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid van service bieden. Wij zien nog enige ruimte voor een verdere verfijning van het netwerk en kansen om de toenemende schaalgrootte om te zetten in verbeterde efficiency en rendement. De marktomstandigheden voor onze klanten zijn niet makkelijk geweest en de vraag naar verdere ondersteuning en dienstverlening neemt toe. Vanuit onze ervaring en kennis van de markt en de business van onze klanten zien wij volop mogelijkheden om hen daarbij te helpen. Met brede assortimenten, onze eigen merken, onze productiebedrijven en samenwerking met de Vers Partners kunnen we onze klanten voorzien van nieuwe concepten. We hebben de afgelopen jaren goed naar een aantal landen om ons heen gekeken en zien dat we daar met het Sligro concept ook het verschil kunnen maken, mits we het voldoende aanpassen aan de lokale omstandigheden. Daarbij richten we ons nu primair op België waar we nu reeds ervaren dat tal van klanten onze propositie waarderen.

### **Waar zijn we minder sterk en zien we uitdagingen**

De marktomstandigheden zijn de afgelopen jaren langzaam maar zeker verbeterd, maar we zien dat de markt om ons heen verandert. Er komen nieuwe (online) aanbieders bij (en spelers vanuit retail) die niches uit de foodservicemarkt willen bedienen. Grotere klanten zijn

steeds op zoek naar optimale invulling van hun inkoop en logistiek en dagen ons uit om daar in mee te denken en te bewegen. Prijs en prijsperceptie in de zelfbediening blijven belangrijke aandachtspunten. Dat wordt mede veroorzaakt door toenemende transparantie op prijs en de vanuit foodretail overwaaiende zoektocht naar voordeel en promoties. Daardoor wordt het steeds belangrijker om het verschil in kwaliteit van assortiment en dienstverlening daar omheen goed uit te leggen en onze klanten dat ook aan te tonen.

Diverse klanten vragen andere servicelevels en Sligro's bezorgservice kan daar nog verder in verbeteren. Het afgelopen jaar hebben we reeds grote stappen gezet om dit te adresseren, maar ook de komende jaren zullen we nog verder gaan werken aan een meer gedifferentieerd serviceaanbod wat ook in onze prijsstelling zal worden doorvertaald.

Hoewel we beschikken over een sterk inkoopapparaat, eigen productiefaciliteiten en tal van Vers Partners die voor vernieuwing in het assortiment zorgen, zijn wij van mening dat de innovatiesnelheid en het aantal innovaties omhoog moet. Onze klanten vragen steeds andere oplossingen en concepten en wij moeten daarin voorop blijven lopen. Met onder andere ons nieuwe online platform en ons Inspiratielab ZiN zullen we daar de komende jaren steeds beter invulling aan gaan geven.



## Sligro Online 3.0

Al jaren maken onze bezorgklanten bij Foodservice gebruik van onze online bestelapplicatie Slimis. Onze bestelmodule kreeg vorig jaar nog een zeer hoge waardering en verwerkt (online) nagenoeg al onze bezorgomzet. Waar we vorig jaar al schreven dat wat vandaag nog goed is, morgen niet meer voldoet zien we dat nu al terug in afnemende waardering voor het platform. Dat is niet vreemd aangezien de ontwikkelingen in de online consumentenwereld om ons heen zo hard gaan, dat het voor onze professionele klanten vanzelfsprekend wordt soortgelijke dienstverlening ook in de professionele omgeving te verkrijgen. Wij denken daar met ons nieuwe Sligro 3.0 Online platform aan te kunnen voldoen.

---

### 50 vestigingen



**500.000 facturen  
per maand**

### sligro.nl



**500.000 bezoekers  
per maand**

---

In november 2016 is de eerste versie van ons nieuwe bestelplatform 'live gegaan' en de eerste circa honderd klanten helpen ons nu om de laatste gebruikers ongemakken te identificeren zodat we die kunnen oplossen. Elke drie weken worden nieuwe verbeteringen doorgevoerd. De omgeving is gebouwd als modern e-commerce platform. Dus ook ZB-klanten die zich online willen oriënteren én naar onze zelfbedieningsvestigingen gaan hebben voordeel van de nieuwe omgeving. De klant beschikt in de vernieuwde omgeving over:

- Afbeeldingen van producten bekijken met heldere omschrijvingen en inzicht in allergenen en nutriënten.
- Helder navigatie en uitgebreide zoekmogelijkheden.
- Makkelijk een alternatief product of alternatieve datum voor een product selecteren.
- De omgeving werkt in lijn met moderne e-commerce omgevingen op tablets en mobiel.
- Menu's samenstellen en calculeren.
- In 'mijn account' facturen raadplegen en de rechten voor inkopen door medewerkers beheren.

De 'live gang' heeft wel langer op zich laten wachten dan initieel gepland, maar wij willen geen risico's nemen met

de continuïteit van de bedrijfsvoering van onze klanten. Het uitvoerig testen en herstellen wat niet goed of snel genoeg werkt, vergt veel tijd en aandacht. Ruimte voor experimenteren ten koste van de klant is er niet.

Gedurende 2017 zullen we stapsgewijs al onze klanten laten overgaan op de nieuwe omgeving zodat in de loop van het jaar de vernieuwde bestelomgeving sligro.nl volledig over Nederland is uitgerold. Daarbij zullen we continuïteit van de bedrijfsvoering van onze klanten uiteraard altijd voorop blijven stellen.

2017 staat voor online verder in het teken van het continu optimaliseren en meerdere diensten op het platform gaan aanbieden. Denk hierbij aan het eenvoudig scannen van artikelen met je mobiel en direct toevoegen aan je bestellijst of het vervangen van artikelen door een duurzaam alternatief.

De productcatalogus zal ook steeds vaker op de vloer van de vestigingen aanwezig zijn op touch screens, tablets en vanzelfsprekend op de mobiele telefoon van de klant.

## ZiN

Op 30 november 2016 werd in het bijzijn van Hare Majesteit Koningin Mathilde van België ons Inspiratielab ZiN geopend, als onderdeel van het staatsbezoek van het Belgische Koningspaar aan Nederland. In een unieke inspirerende omgeving van 3.000 m<sup>2</sup> hebben we een Inspiratielab gecreëerd waar trainingen, trendtours, seminars, events, ondernemers coaching, bootcamps, kwalitatief marktonderzoek en alles wat denkbaar is om onze klanten te inspireren, plaats zullen vinden. We volgen daarbij de levensloop van de klant. Te beginnen met een startersacademie en eindigend met een bedrijfsoverdracht. Daartussenin alle groei en meer aandacht vragende fases uit het leven van onze klant. Dit doen we over de as van management- en ontwikkelingstrainingen, maar er is ook aandacht voor vaktechnische aspecten zoals kooktechnieken, productkennis en baristatrainingen.

Naast fysieke aanwezigheid in het Inspiratielab zullen e-learning en online communities een belangrijke rol spelen. Wij bevorderen graag het delen van kennis. ZiN zal daarom met tal van externe opleidingspartners gaan werken en bovenal ook de aanwezige denk en creatieve power van onze klanten zelf bundelen. Samen weten en kunnen we immers veel meer dan ieder voor zich!

## Zelfbediening

Door de overname van De Kweker Purmerend, waarover later meer, is er in 2016 een 50e vestiging in Nederland bijgekomen. Deze locatie is nog tijdelijk als een hybride vorm tussen



*Inspiratiecentrum ZIN*



De Kweker en Sligro 2.0 neergezet en zal in 2017 worden verplaatst naar een nieuwe locatie in Purmerend waarvan de bouw inmiddels is gestart. De overgenomen vestiging op Texel is samengevoegd met onze bestaande locatie op dit Waddeneiland.

Mede onder impuls van de ombouw naar 3.0 zien we dat we met de zelfbediening de markt in Nederland verslaan en dat de groei na ombouw meerjarig stand houdt. Ultimo 2016 hebben we nu 12 vestigingen onder 3.0 en we zullen de ombouw in lijn met ons initiële plan voortzetten. Tot dit jaar werden steeds Type III & IV vestigingen omgebouwd naar het 3.0 concept. Vooral de dominante aanwezigheid van de dagvers groepen speelde daar een belangrijke rol bij. Aangezien we die dagvers groepen niet in onze Type I vestigingen kennen, moesten we een vertaling van het concept naar die module maken. Vol trots hebben we de eerste Type I vestiging onder 3.0 geopend in het najaar in Sittard.

## Bezorging

Wij schatten in dat de foodservicemarkt in Nederland voor 60% uit bezorging bestaat en voor 40% uit zelfbediening. De bezorgmarkt groeit harder en bovendien hebben wij daar relatief meer marktaandeel te winnen dan in de zelfbediening. We verwachten dat onze ambitie om naar 30% marktaandeel te groeien dan ook vooral door groei in bezorging zal worden gerealiseerd. In die wetenschap gaat de aandacht naast groei in bezorging ook uit naar verbetering van het relatieve rendement. In 2016 hebben we dan ook met succes een vervolg kunnen geven aan de besparingsacties uit het jaar ervoor en opnieuw het rendement op bezorging kunnen verbeteren. Toenemende schaalgrootte helpt daar zeker bij en zal ook in de toekomst ruimte geven om met name in de supply chain verder kosten te besparen. Bovendien hebben we dit jaar onze logistieke menukaart geïntroduceerd waarmee we onze klanten een meer gedifferentieerd aanbod, met daarmee samenhangende prijsstelling, kunnen aanbieden.

## Sligro België

Afgelopen jaar hebben we hard gewerkt aan alle noodzakelijke voorbereidingen om de deuren te kunnen openen met Sligro in België. De aanpassingen in onze ICT en Data zijn in volle gang en de supply chain wordt ingericht om onze Belgische vestigingen en klanten op het hoge kwaliteitsniveau dat we in Nederland gewend zijn te kunnen bedienen. Inkoop vordert gestaag met het in- en aanvullen van het assortiment dat we in België moeten toevoegen om aan de lokale wensen te kunnen voldoen. Ondertussen zijn marketing en sales actief om klanten te benaderen en enthousiast te maken voor Sligro in België. We winnen meer en meer klanten voor

ons in België die we vooralsnog vanuit Nederland bedienen. De samenwerking met Java, dat we begin 2016 overnamen (hierover later meer) helpt daarbij enorm.

In onze initiële plannen zijn we ervan uitgegaan dat we eind 2016, begin 2017 de deuren van onze eerste vestiging konden openen. Daarbij hadden wij reeds geanticipeerd op het verzet van onze concurrenten op het gebied van vergunningprocedures. Helaas blijkt dat de concurrenten ervoor kiezen ons primair op deze wijze te bestrijden in plaats van met open vizier de concurrentie op de markt met ons aan te gaan. Wij denken dat de Belgische food professional daar ook veel meer profijt van zal ondervinden dan van de strategie om ons zo lang mogelijk te weren. Hoewel wij het jammer vinden dat het spel op deze wijze gespeeld wordt, accepteren wij dat en zullen we ons met de ons ter beschikking staande middelen verweren. Wij moeten dan wellicht nog enige tijd wachten alvorens wij de markt met een eigen Sligro locatie kunnen betreden en zullen vooralsnog Nederland dus als bezorglocatie gebruiken, maar wij verheugen ons reeds op het moment waarop wij met open vizier de strijd met onze concurrenten kunnen aangaan.

## Acquisities

Naast autonome groei willen we in Foodservice ook groeien door middel van acquisities. Wij zien in Nederland nog voldoende ruimte voor verdere consolidatie en wij zijn goed gepositioneerd om daar een prominente rol in te spelen. Onze internationale expansie is volledig gericht op foodservice waarbij we ons nu primair richten op België. Door de unieke marktomstandigheden en geografische nabijheid zien wij in België ook kansen om autonoom een positie op te bouwen die we door middel van acquisities kunnen versterken.

Het tempo waarin dat gaat kunnen wij niet alleen bepalen. De afgelopen jaren kwam er slechts een bescheiden aantal kandidaten op de markt en die moeten wel aan onze criteria voldoen:

- Een overwegend juist klantenbestand/klantenmix met synergie met ons bedrijf.
- Een cultuur die geen belemmering mag vormen.
- Een zekere omvang of specialisme.
- Een regionale of nationale versterking.
- Met oog voor marktpositie en mededinging

De acquisities van Java, de locaties in Purmerend en op Texel van De Kweker en Tintelingen voldeden aan deze criteria.



## Java

In februari 2016 namen we het Belgische Java over en zette daarmee een eerste stap buiten Nederland. Java is een top vijf speler in de Belgische foodservicemarkt en richt zich specifiek op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en een aantal hotelketens.

We hebben de ambitie om met Java de komende jaren verder te groeien in haar huidige marktsegmenten in België onder de naam Java. Java zal tevens als shared service center gaan fungeren om de opstart van de Sligro-activiteiten in België te ondersteunen. Daarbij valt onder andere te denken aan activiteiten als inkoop, personeelszaken, supply chain, ICT en financiën. Java realiseerde in 2015 een omzet van € 129 miljoen. Op fulltime basis zijn er 280 medewerkers werkzaam.

Het was voor Java in vele opzichten een uitdagend jaar. Na de overname moest er, ondanks de relatief zelfstandige positie, toch op vele fronten worden aangepast aan Sligro Food Group, moest het zittende management het roer van de familie overnemen en moest het koffiebedrijf (wat achter blijft bij de familie) nog worden losgemaakt uit de rest van de onderneming. Ondertussen was het in de markt niet bepaald rustig, met de vreselijke aanslagen in Brussel als belangrijkste voorbeeld daarvan. Ondanks die uitdagingen hebben onze nieuwe collega's van Java, in combinatie met de Sligro collega's, dat zeer voortvarend opgepakt en grote voortgang geboekt op alle punten. Daarbij is de omzet prima op peil gebleven en het resultaat verbeterd en is reeds een groot deel van de verwachte synergiën voor de komende jaren ingevuld. Ondertussen is gestart met de bouw van een geheel nieuw diepvries DC in Rotselaar waardoor verdere groei van Java in de toekomst mogelijk wordt gemaakt. In 2017 zal het in gebruik genomen worden waarna ook de bestaande faciliteiten zullen worden gereedgemaakt voor de volgende stap in de ontwikkeling van Java.

## Locaties van De Kweker

In januari 2016 maakten we de overname van de groothandelsactiviteiten van De Kweker in Purmerend en op Texel bekend. In Purmerend betrof dit de zelfbedieningsgroothandel en op Texel een bezorggroothandel. De Kweker realiseerde in 2015 met deze activiteiten in totaal een omzet van € 17 miljoen. Er zijn op fulltime basis circa 35 medewerkers werkzaam. De Kweker richt zich op deze locaties vooral op restaurants, cafés en kleinschalige catering en dat sluit naadloos aan bij de Foodservice-activiteiten van Sligro Food Group. De activiteiten op Texel zijn in 2016 geïntegreerd in de Sligro-vestiging aldaar. In Purmerend zal de zelfbedieningsvestiging nog enige tijd in de huidige vorm en onder de naam De Kweker blijven bestaan. In 2017 zal deze vestiging worden verplaatst naar een nieuwe locatie binnen Purmerend en als De Kweker / Sligro 3.0 openen.

## Tintelingen

In december 2016 kondigden we de overname van Tintelingen aan. Tintelingen is gespecialiseerd in zogeheten eigen keuze kerstgeschenken en levert daarvoor fysieke of digitale geefmomenten aan bedrijven. Na het ontvangen van een geheel op maat gemaakte cadeaucheque kunnen medewerkers een bestelling plaatsen in een eveneens op maat gemaakte webshop. Tintelingen verrast de ontvangende medewerkers met optimale cadeauconcepten, waarbij de werkgever compleet ontzorgd wordt. Tintelingen realiseerde in 2015/2016 (gebroken boekjaar Q2-15 t/m Q1-16) een omzet van € 8 miljoen met 11 FTE. Er werden daarbij ruim 250.000 geefmomenten verzorgd. We streven ernaar om de transactie, na het afsluiten van boekjaar 2016/2017 voor Tintelingen, in juni 2017 te formaliseren. Tintelingen is gestart in 2003 en behoort tot de grootste Nederlandse aanbieders van online keuze kerstgeschenken. Tintelingen staat in de markt bekend om het brede aanbod van geschenken, belevenissen, goede doelen, cadeaukaarten en een jaarlijks wisselend aanbod van maatwerk geefmomenten en staat tevens garant voor het optimaal ontzorgen van haar klanten. Al vanaf 10 ontvangers is het mogelijk via een op maat gemaakte cadeaucheque en webshop bij Tintelingen een zelfgekozen kerstgeschenk te bestellen.





# FOODRETAIL

## Ontwikkelingen

### Kerncijfers

(x € miljoen)	2016	2015
Omzet	827	841
Ebitda	25	31
Ebita	13	21
Vrije kasstroom	30	27
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>1)</sup>	105	127
Ebitda/omzet in %	3,0	3,7
Ebita/omzet in %	1,5	2,5
Ebita/gemiddeld NGV in %	10,9	15,6

*1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.*

### Markontwikkeling

Voor de ontwikkeling van de retailmarkt beschikken wij over informatie van GfK, Symphony IRI en AC Nielsen. De laatste twee hebben markt informatie beschikbaar van de bij hen 'aangesloten' supermarktorganisaties. Dat is zo'n 80% van de totale markt. GfK baseert zich op opgaves van consumenten. GfK is in onze ogen een specialist in data waarbij de link naar consumentenkenmerken en -profielen van groot belang is. Daar waar het gaat om totale markt cijfers zoals omzetontwikkeling, marktaandelen en fair share posities is de scanningdata van IRI en Nielsen veel betrouwbaarder dan de steekproef en individuele consumentenopgaves van GfK.

Voor het inzicht in de markontwikkeling van het jaar 2016 hebben we, net als in voorgaande jaren, het rekenkundig gemiddelde gehanteerd van IRI en Nielsen. Uiteraard zijn de aangeleverde scandata van die 80% bij beide aan elkaar gelijk. Het verschil wordt veroorzaakt door de andere 20% en dan met name het deel dat betrekking heeft op Aldi en Lidl. De inschattingen van beide bureaus lopen daarover uiteen. Inzicht in de markt wordt ook bemoeilijkt door branchevervaging en e-commerce.

### Marktomvang € 35,6 miljard

Op basis van het rekenkundig gemiddelde van IRI en Nielsen is de markt in 2016 met 2,7% gegroeid tot € 35,6 miljard. Dat is berekend op basis van 52 weken in beide boekjaren en week 53 in 2015 is daarbij dus buiten beschouwing gelaten.

(in %)

Marktpartijen Supermarkten <sup>1)</sup>	Marktaandeel		
	2016	2015	2014
Albert Heijn	35,3	35,0	34,1
Jumbo	18,4	17,5	14,0
C1000 <sup>2)</sup>	0,0	1,0	5,8
Plus <sup>3)</sup>	6,2	6,2	5,9
Aldi/Lidl	16,6	16,6	16,4
Sligro Food Group <sup>3)</sup>	2,6	2,7	2,7
Overigen <sup>4)</sup>	20,9	21,0	21,1
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*1) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI. 2) Overgenomen door Jumbo in 2012. 3) Lid van Inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van circa 30%. 4) Nagenoeg geheel overige leden Superunie.*



De foodretailmarkt blijft uitdagend. Enerzijds is er sprake van enige marktgroei en anderzijds betreden nieuwe en bestaande spelers de markt met online initiatieven en zien we traditionele non-food retailers pogingen doen ook in food een stap te zetten. Het is dan ook opmerkelijk dat ondanks deze ontwikkelingen de uitbreiding van het aantal m<sup>2</sup> in supermarkten doorzet. Bovendien zien we vaker verplaatsing van de 'traffic genererende' supermarkten naar terreinen buiten de bestaande winkelomgeving en buurtcentra. Dat versterkt de leegloop van die winkelomgeving en buurtcentra waar de (non-food) retail het toch al zwaar heeft. Hoewel dit thema bekend is bij lokale overheden, wordt daar slechts in beperkte mate naar gehandeld.

Er zijn in Nederland wel duidelijke regionale verschillen in de marktontwikkeling zichtbaar en dat is mede het gevolg van de ontwikkeling van online verkopen. In de Randstad, waar de online verkopen een groter deel van de markt uitmaken dan in de rest van Nederland, verklaart dit een belangrijk deel van de toegenomen groei en dit is in de overige regio's van Neder-

land minder het geval. Overigens zien we wel dat online verkopen in die overige regio's ook in opkomst zijn maar nu een nog kleine doch duidelijk groeiende positie in de markt innemen.

### Inkoopmarkt

In de Nederlandse inkoopmarkt zijn vijf partijen actief. Dat betreft Ahold, Superunie (dat onder andere de relatief kleine doch regionaal zeer sterke partijen vertegenwoordigt), Jumbo, Aldi en Lidl (beide zeer hoog internationaal inkoop-aandeel).

De inkoop aandelen van die eerste drie zijn in 2016 weer nauwelijks veranderd. Ahold heeft ongeveer 35%, Superunie circa 30% en Jumbo ongeveer 18%. Door Superunie en haar 13 leden heeft de Nederlandse consument een brede keuze in supermarktformules, in tegenstelling tot de rest van West-Europa, waar per land circa vijf grote retailers de dienst uitmaken.

## Foodretail

- EMTÉ
- Veghel Hoofdkantoor/CDC
- Distributiecentra Putten en Kapelle
- Productiebedrijf: Vleescentrale



## VESTIGINGSPLAATSEN



## Vestigingennetwerk

Wij beschikken ultimo 2016 over 133 EMTÉ supermarkten, waarvan er ultimo 2016 34 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd. Met die supermarkten hebben wij landelijk een marktaandeel van 2,6%. Zoals te zien is op de kaart met onze vestigingspunten zijn wij echter niet in het gehele land aanwezig. De regionale marktaandelen liggen dan ook beduidend hoger (tussen 5% en 10%).

Aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m <sup>2</sup> vvo ultimo boekjaar		Consumentenomzet <sup>1)</sup> x € miljoen		Omzet index in dezelfde locaties (52 weken)	
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
133	130	144	139	959	975	99	100

*1) Inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw.*

Dit jaar kwamen we met een like-for-like ontwikkeling van -1,4% onder de marktgroei uit. In het like-for-like getal is het effect van week 53 in 2015 buiten beschouwing gelaten, alsmede het effect van vestigingsmutaties. Aangezien we dit jaar drie nieuwe filialen en een nieuwe franchise locatie hebben toegevoegd aan ons netwerk en medio dit jaar een kleine locatie hebben gesloten, is het verschil tussen like-for-like en autonome ontwikkeling relatief groot.

De volatiliteit van de omzetontwikkeling ten opzichte van de marktontwikkeling nam dit jaar wel wat af, maar we zaten wel structureel onder de marktgroei. Het relatief verouderd vestigingsnetwerk in een markt waar de afgelopen jaren erg veel locaties door formulewisseling in het nieuw zijn gestoken, is daar een belangrijke oorzaak van. Ook de afhankelijkheid van acties en (succesvolle) promoties zorgt voor volatiliteit in de omzetontwikkeling.

Bijzonder is dat EMTÉ, volgens IRI, in de meeste regio's waar we actief zijn het afgelopen jaar haar marktaandeel op peil hield of zelfs marktaandeel won, waar we op landelijk niveau juist marktaandeel verloren. Dit wordt verklaard door de lagere groei in gebieden waar wij actief zijn, in vergelijking met de Randstad en het landelijk gemiddelde. Die landelijke verschillen en de diversiteit in demografische trends zijn belangrijke input voor onze EMTÉ 3.0 strategie en het uitrolprogramma.

De totale omzet van Foodretail bestaat uit de consumentenomzet van EMTÉ, exclusief btw en de groothandelswaarde van leveringen aan franchisenemers en aan recreatiegroep Center Parcs. De omzet (exclusief btw) kan als volgt verdeeld worden:

(x € miljoen)	Omzet		Omzetaandeel in %	
	2016	2015	2016	2015
Eigen supermarkten	650	666	79	79
Zelfstandige ondernemers	177	175	21	21
Totaal	<b>827</b>	<b>841</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

De totale netto omzet van Foodretail nam met 1,7% af ten opzichte van vorig jaar. Dat beeld wordt beïnvloed door de 53e week in 2015 die toen € 16 miljoen omzet toevoegde. In onze autonome ontwikkeling corrigeren we voor die 53e week in 2015 en dan komen we op een autonome omzetgroei van 0,2%.

## Externe waardering

Bij EMTÉ zetten we al jaren in op onze versafdelingen en deze afdelingen krijgen in de EMTÉ 3.0 formule alleen nog maar meer de ruimte om te schitteren. Die vaste lijn krijgt ook al jaren de waardering van onze klanten en dat blijkt dan ook uit de diverse rapporten van de marktonderzoekers. Bij de GfK-verkiezing van Beste Vers Supermarkt behaalde de afdeling Slagerij van EMTÉ voor de zevende keer de nummer 1-positie. We wonnen in 2016 ook voor de derde maal op rij de prijs voor de beste kaasafdeling en de beste vleeswarenafdeling. Overall eindigden we in het vers rapport van GfK op de tweede plaats en we houden daarmee onze vertrouwde top drie positie vast.

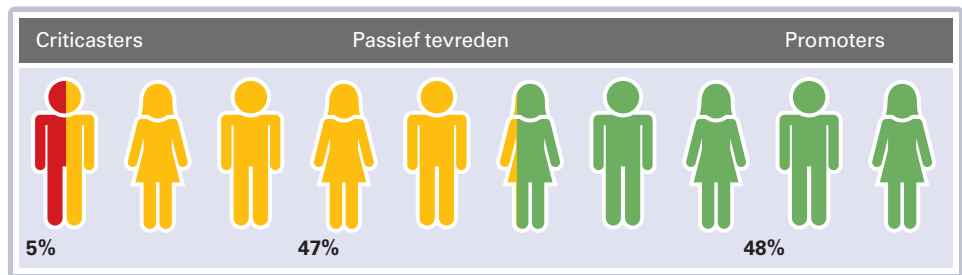
Hét rapport uit onze branche vormt het zogenaamde Zomer en Kerstrapport van GfK. Waar we vorig jaar in het Kerstrapport op de as van klantwaardering nog een mooie nummer 3 positie wisten te bemachtigen, voegden we daar dit jaar in de Zomer de nummer 1 positie en deze Kerst de nummer 2 positie aan toe.

Op de prestatie-as (welke deels door factoren als acquisitie wordt bepaald) scoorden we deze Kerst gelijk aan vorig jaar met een 12e positie, nadat we in de zomer op die as wat waren teruggezaakt. Overall kwamen we daarmee in het Kerstrapport tot de 6e plaats (Kerst 2015: 4e plaats). Wij geloven dat het succes van onze formule gebaseerd moet zijn op klantwaardering en zijn daarom vooral verheugd met de goede scores op deze as. Dat moet zich op termijn vertalen in de prestatiescore.

We meten die klanttevredenheid ook frequent zelf en daarbij maken we gebruik van de Net Promoter Score (berekend als Promoters minus Criticasters). In het onderzoek van 2016 bleek dat de klantenkring van EMTÉ voor 48% bestaat uit Promoters, 5% Criticasters en 47% Passief tevreden klanten. Daarmee behalen we een binnen onze branche een zeer fraaie NPS van +43 (2015: +35).

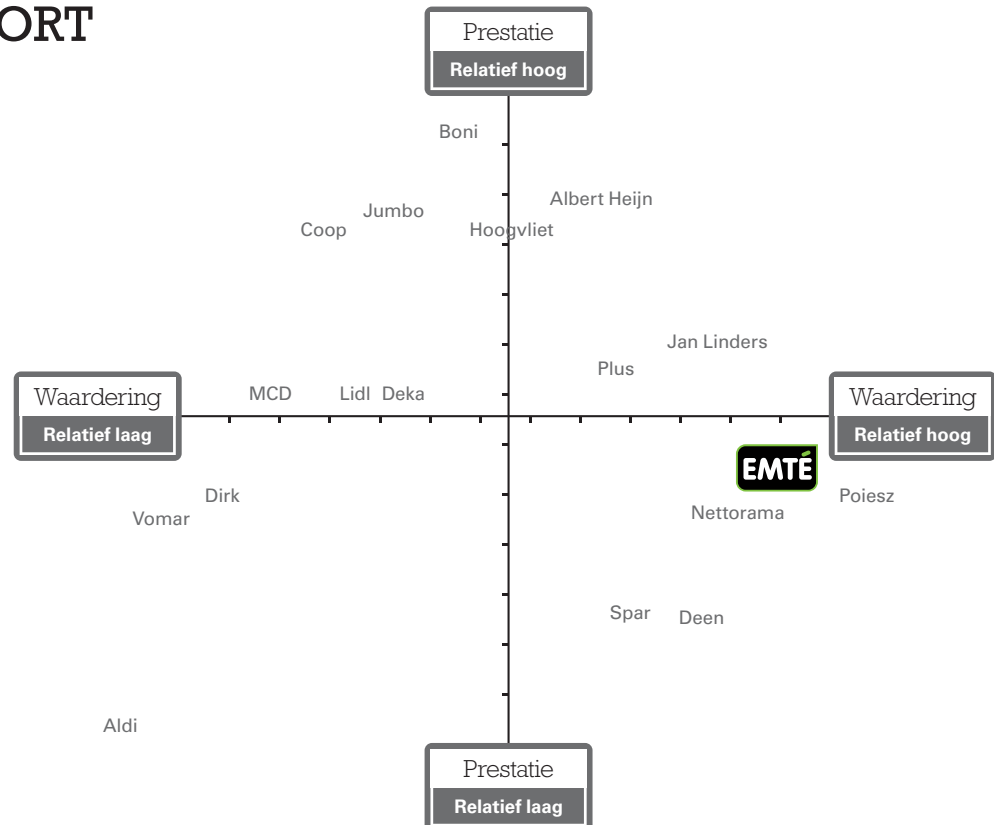
## NET PROMOTER SCORE

EMTÉ: 43



## KERSTRAPPORT 2016

Bron: GfK december 2016







### EMTÉ 3.0

De afgelopen jaren hebben wij voor EMTÉ een nieuwe merkstrategie ontwikkeld in antwoord op de vraag: Hoe kan EMTÉ in deze uitdagende markt groei blijven creëren?

Dat was nodig omdat wij onze formule onvoldoende onderscheidend vonden in het zeer competitieve middenveld van de markt en als gevolg daarvan steeds meer moeite kregen om de marktgroei bij te houden.

Onze concurrenten investeren stevig in hun formules, er komen nieuwe spelers op de markt en ook traditionele non-food spelers breiden uit in food. Daar komt bij dat onze supermarkten na ruim zeven jaar in het huidige format verouderd zijn en moeten worden opgefrist.

Onze klantenkring is zeer tevreden maar deze is te klein en krimpt, het is dus van groot belang om met een nieuwe positionering, naast behoud van de huidige klant, vooral in te zetten op het aantrekken van nieuwe klantengroepen. Ook de behoeftes van onze klanten veranderen. Ze kiezen steeds meer voor gemak, doen vaker per week hun boodschappen, kopen kleinere hoeveelheden en verwachten meer inspiratie en service van hun supermarkt. Duurzaam en verantwoord boodschappen doen is in opkomst en goed en gezond eten staat volop in de belangstelling. Bovendien is de klant zich in de afgelopen jaren bewuster geworden van prijs en de prijs-kwaliteit verhouding. Waar alle ketens op dat laatste aspect de

volumeknop regelmatig hoog hebben staan is het onderscheid ten aanzien van kwaliteit, inspiratie en innovatie de afgelopen jaren juist geringer geworden. Het is dus steeds drukker in het middenveld.

### Onze visie

Goed (gezond, kwalitatief en duurzaam) en lekker eten wordt steeds belangrijker. Dat is voor veel gezinnen een hele uitdaging, elke dag opnieuw.

### Onze missie

Wij geven onszelf de opdracht om 'Gewoon de lekkerste supermarkt' van Nederland te worden. Op doordeweekse dagen én op bijzondere momenten in het jaar.

### Onze rol

In het veranderende landschap zien wij het als de rol van EMTÉ om onze klanten te laten genieten van goed en lekker eten. We zoeken daarbij duidelijker dan voorheen de synergie binnen Sligro Food Group maar blijven wel dicht bij de wensen en behoeftes van de EMTÉ-klanten. De focus ligt daarbij vooral op dagelijkse, smakelijke en authentieke producten waar begrippen als lekker, gezond en duurzaam onderdeel van uitmaken. Aangezien de gemiddelde supermarktklant in gedachten slechts zeven recepten voor de avondmaaltijd ter beschikking blijkt te hebben, stellen wij onszelf ten doel het 'smaakvocabulaire' van onze klanten te verruimen. Het gaat daarbij niet



primair om het verhogen van de culinaire aspiraties van onze klanten, maar juist om een goede, gevarieerde en lekkere maaltijd voor elke dag te verzorgen. Voor speciale gelegenheden, maar juist ook voor alle gewone doorweekse eetmomenten. We willen meer beleving creëren en hiermee klanten verrassen en uitdagen iets nieuws te proberen.

### **Waar zit onze kracht en zien we kansen**

EMTÉ beschikt over een sterke fanbase onder haar primaire klanten. Dat zien we steeds terug in de waardering die ondermeer blijkt uit de zomer- en Kerstrapporten van GfK. We hebben al jaren de beste slagerij, vleeswaren- en kaasafdeling en een goede bakkerij en winnen daar ook prijzen voor. Hierop kunnen we voortbouwen op weg naar de lekkerste supermarkt van Nederland. Onze supermarkt is laagdrempelig en onze medewerkers zijn vriendelijk en EMTÉ wordt herkend vanwege de sterke promoties. De synergie binnen Sligro Food Group en de inkoopkracht vanuit Superunie en Sligro Food Group bieden een belangrijke basis om in de competitieve supermarkt omgeving mee te kunnen spelen. Onze EMTÉ 3.0 propositie krijgt volop waardering van onze klanten en beantwoordt in onze ogen aan veel van de trends die nu in de markt zichtbaar zijn. Het komende jaar moet de formule zich ook bewijzen op de financiële prestatie as om duurzaam het verschil te kunnen maken.

### **Waar zijn we minder sterk en zien we uitdagingen**

Ondanks de trouwe basis is de omvang van onze klantengroep te klein, ook in vergelijking met andere supermarkten. Dat vertaalt zich in een achterstand in de omzet per vierkante meter die moet worden ingehaald. Het winkelbeeld van EMTÉ 2.0 is verouderd terwijl de druk in de markt juist toeneemt door concurrenten die investeren in ombouw. Daarbij zijn de sterke elementen van onze formule buiten de vaste klantenkring te onbekend en zijn we als formule onvoldoende uniek. We scoren minder goed op prijsperceptie, vooral bij secundaire en tertiaire klanten die denken dat we duurder zijn dan in werkelijkheid het geval is. We zijn sterk in vers maar nog niet op AGF. Met onze nieuwe formulegeneratie EMTÉ 3.0 hebben we dit jaar op vele van deze uitdagingen in onze ogen een passend antwoord geformuleerd. Komend jaar zal dat zich verder moeten bewijzen. De opkomst van online zet door en zal een belangrijk onderdeel van de markt gaan worden. Wij hebben nog geen online bestelfunctionaliteit voor EMTÉ en deze zullen we de komende jaren moeten ontwikkelen en implementeren. De introductie van online zal druk zetten op de omzet op de winkelvloer, waarbij er anderzijds nog geen rendabele online propositie in de markt aanwezig is. Het zal een uitdaging zijn om een goede omnichannel propositie te introduceren die zowel in de fysieke als online omgeving succesvol is.



## Status bij 2.0

In 2016 werd in volle omvang zichtbaar wat we bij de totstandkoming van ons plan voor de nieuwe formulegeneratie al hadden geconcludeerd. De, ten opzichte van een aantal concurrenten, verouderde winkels kregen het zwaar te verduren en konden de markt niet bijhouden. Achteraf bezien kun je dan alleen maar vaststellen dat we eerder aan de transformatie hadden moeten beginnen, maar meer dan dat vaststellen kan je nu ook niet meer. De afgelopen jaren hebben we met name op beheersmatig vlak veel maatregelen genomen bij EMTÉ en zien daarvan nu enige compenserende effecten. Door de terugloop van de omzet moeten we ook bijsturen op personeelskosten en voorraadbeheersing en dat lukt ons, hoewel dat uiteraard de verloren omzet en brutowinstmarge niet geheel kan compenseren. Voor de korte termijn hebben we met name ingezet op extra acties en promoties. Mede omdat dat aandeel al erg hoog ligt in de markt en ook bij EMTÉ, heeft dat maar beperkt effect.

Momenteel bekijken we in welk tempo we de ombouw van 2.0 naar 3.0 winkels kunnen vormgeven en mogelijk versnellen. Dat is uiteindelijk de meest structurele weg naar omzet en margeherstel. Daartoe willen we eerst een overtuigend beeld hebben van de werking van de nieuwe formule en de beheersing ervan, op eenzelfde wijze als de afgelopen jaren bij 2.0, in de vingers te krijgen. Dat kost nu eenmaal tijd en is een kwestie van continu aan de commerciële en operationele knoppen draaien tot de formule precies goed staat. Met een groep van 15 omgebouwde en nieuwe 3.0 winkels denken wij over een voldoende representatieve steekproef te beschikken om die optimalisatieslag nu goed door te voeren. Daarbij gaan de kosten helaas voor de baten uit. Pas dan zullen wij het ombouwtempo versnellen, maar het moge duidelijk zijn dat wij daarbij geen tijd verloren zullen laten gaan.

## Voortgang ombouw naar 3.0

Na de ombouw van onze drie pilot winkels in Dieren, Uden en Nieuwegein hebben we een aantal maanden de tijd genomen om de ontwikkeling van deze winkels te volgen. De reacties van klanten waren zeer positief en ook de omzetontwikkeling in de openingsfase was zeer bemoedigend. Na deze fase bleek echter ook dat we de formule beheersmatig nog dienden aan te scherpen en bleek ook dat bij significante wijzigingen in het marktgebied (toetreden nieuwe concurrenten) de formule nog onvoldoende veerkracht had om de omzetontwikkeling op het gewenste niveau vol te houden. Gedurende de zomermaanden hebben we verdere aanpassingen in de formule doorgevoerd en met name de organisatie aangepast om meer grip te krijgen op de operationele sturing. Sinds de zomer hebben we nog 8 winkels omgebouwd naar de nieuwe formule.

Ons winkelnetwerk is niet op alle locaties geschikt voor een ombouw naar 3.0 in haar volle omvang. Op basis van uitgebreide omgevingscans hebben we een beeld van de potentie van een locatie onder 3.0. Daar waar het geheel niet past zullen we de locatie ruilen of afstoten. Op een aantal plaatsen is dat potentieel er zeker wel, maar achten wij niet alle modules en concepten onder 3.0 kansrijk. We zijn daarom gestart met het doorvertalen van 3.0 naar meerdere modules, die beter passend zijn bij de lokale marktomstandigheden van deze winkels.

Gedurende het eerste halfjaar van 2017 zullen we op basis van de resultaten op deze locaties analyseren in welke mate de aanpassingen die we hebben doorgevoerd het gewenste effect hebben. Op basis van die analyse zullen we besluiten hoe we de verdere uitrol vorm zullen geven.

## Vestigingsmutaties

In 2016 hebben we in totaal vier nieuwe winkels aan ons bestand toegevoegd die alle direct in de nieuwe 3.0 formule zijn opgebouwd. In het begin van het jaar namen we de locatie van Van Heinde in 's-Hertogenbosch over en openden we daar enkele maanden later een nieuwe stadssupermarkt met EMTÉ 's-Hertogenbosch. Daarvoor openden we nog een nieuwe EMTÉ in Berlicum en later ook nog een nieuwbouwproject in Eindhoven. Na de zomer kregen we er een nieuwe franchise ondernemer bij in Montfort die als eerste franchiser onder de EMTÉ 3.0 formule opende.

Zoals eerder aangekondigd zullen we de vestigingen waar in de toekomst naar onze inschatting een 3.0 variant niet zal slagen, nu reeds benoemen en pogen die te ruilen met of verkopen aan andere formats. In 2016 zijn we met de exploitatie van onze winkel 'Tilburg Rooi Pannen' gestopt.

## EMTÉ Online

Al is de omvang in food nog beperkt, er is geen twijfel dat online al een belangrijke plaats inneemt in onze markt en dat dat de komende jaren alleen maar zal toenemen. Online staat bij ons dan ook nadrukkelijk op de agenda, al gaven we in 2016 nog voorrang aan de ontwikkeling van onze nieuwe merkstrategie en nieuwe formulegeneratie. Het oorspronkelijk plan om in 2016 de plannen uit te werken om de combinatie van een fysieke winkel met een online omgeving ook bij EMTÉ te creëren, bleek te ambitieus en dat schuiven wij dus door naar 2017.

In 2016 hebben we wel voortgang geboekt op de invulling van een aantal randvoorwaarden zoals de doorontwikkeling van master data management en de kwaliteit van onze data. Bovendien zijn we gestart met het verwaarden van de data door klantinzichten uit Fijnproevers, samen met een aantal partners uit de industrie, om te zetten in gerichte persoonlijke

aanbiedingen. Inmiddels worden wekelijks zo'n 1,9 miljoen individuele aanbiedingen naar 285.000 Fijnproeversklanten verzonden (oftewel 6 à 7 aanbiedingen per gebruiker per keer). Hierdoor kunnen wij onze klanten een steeds beter bij hen passend aanbod doen en geven wij onze partners een platform om de juiste eindgebruikers aan te spreken met hun (nieuwe) producten.

### Spar

Onze 45% deelneming in Spar is nu enkele jaren bezig met de executie van haar meerjarenplan. De markt, en dan vooral het specifieke segment waarin Spar opereert, stagneert en vertoont dalende volumes. Aan de andere kant bieden demografische ontwikkelingen en een verschraving van het winkelaanbod in de dorpen juist ook weer kansen voor de toekomst. De maatregelen die Spar tot dusver heeft genomen blijken hun vruchten af te werpen en het herstel in rendement dat reeds in 2015 zichtbaar was, lijkt ook in 2016 door te zetten. Als aandeelhouder ondersteunen wij de route die door Spar is ingezet en vertrouwen erop dat Spar de juiste balans tussen klantrendement, ondernemersrendement en aandeelhoudersrendement zal behouden.





# ORGANISATIE

## En medewerkers

---

### Doelstellingen

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- In onze kernactiviteiten nastreven van relatief langdurige dienstverbanden om investeringen in opleiding, cultuur en commitment lonend te maken.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Onze Cultuur, ons Groene Bloed, verankeren binnen onze organisatie door middel van een gestructureerd programma om zodoende in een steeds groter en internationaal wordende organisatie ondernemerschap en medewerkersbetrokkenheid te blijven borgen.
- Creëren van een leiderschapsstijl, die past bij onze cultuur.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- Handhaven en verder uitbouwen van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Anticiperen op de uitdagingen in de markt en de ambities voor de toekomst door een concern brede kwaliteitsimpuls in de organisatie.
- Stimuleren van groei van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development traject.

### Cultuur

Een uitgesproken cultuur en de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke pijler onder onze manier van ondernemen en geeft haar kleur. Hoewel cultuur een abstract begrip is, wordt het heel concreet als je hem ervaart. Onze cultuur is niet 'geregeld' maar het logische gevolg van de wijze waarop we in de loop van de tijd zijn gaan samenwerken.

In een steeds groter wordende en sinds kort ook internationale organisatie vraagt dat echter wel om een gestructureerde aanpak. Binnen opleidingen, werving & selectie, management development en bovenal leiderschapsstijl komt het Groene Bloed dan ook aan bod.

Van nature houden wij van zaken informeel houden, korte directe lijnen, vertrouwensrelaties en zijn wij wars van status. Daar staat tegenover dat de samenleving formaliseert en daardoor steeds meer zaken formeel en juridisch geregeld dienen te worden. Het is een uitdaging om die formele zaken goed te regelen met behoud van het juiste gevoel voor onze informele cultuur. Zaken worden niet per definitie beter als ze op papier staan. Zeker niet als dat ondernemerschap en de daaruit voortvloeiende relaties 'vanuit het hart' zou doen vervagen.

Ons ondernemerschap heeft een maatschappelijk verantwoordheidsbasis. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak. Wij zijn ons heel erg bewust dat wij verankerd zijn in de samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af. Overigens ervaren wij dat helemaal niet als een verplichting. Wij vertellen graag wat we doen en hoe we dat doen.

Toen wij ons tijdens het overnametraject in Java verdiepten troffen wij een sterke cultuur aan met uitgesproken waarden en normen. Deze sluiten zeer goed aan bij die van Sligro Food Group. Om tot een goede samenwerking te komen is deze aansluiting noodzakelijk. Cultuur uit zich onder andere in gedrag en om dat gedrag te begrijpen is het belangrijk de achterliggende waarden te doorgronden. Uitgesproken cultuur leidt daarmee tot uitgesproken gedrag.

De afgelopen jaren is een aantal medewerkers aangetrokken op leidinggevend, strategisch en tactisch niveau. Deze mensen laten we eerst uitgebreid kennismaken met het betrekkelijk geringe 'corporate' karakter van onze organisatie. Dat karakter doorgronden en begrijpen wat het voor de bedrijfsvoering en aansturing van Sligro Food Group betekent is van groot belang om succesvol te kunnen zijn. In de wederzijdse kennismaking met collega's van Java maar ook De Kweker, Van Heinde en Tintelingen is daar uitvoerig

aandacht aan gegeven. Aandacht voor cultuur als sturingsmechanisme betekent niet dat we overal precies dezelfde woorden gebruiken. De manier waarop aan zaken uitdrukking wordt gegeven kunnen bijvoorbeeld in Nederland en België verschillen.

Op het tactische niveau van onze organisatie werken we aan een verdere versterking. Hiermee kunnen we een goede vertaalslag maken van de ambitieuze strategische plannen naar de operatie, inclusief de benodigde versnelling.

Wij streven een open communicatiecultuur na. Elkaar direct aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag, met respect voor het individu. Bewust Direct noemen we dat. Ook onze collega's in België kunnen daar prima mee overweg. Verdiepen in elkaars taal zorgt voor helderheid. Taal maakt nadrukkelijk onderdeel uit van cultuur.

Als je iedere dag met lekker eten en drinken bezig bent, direct of indirect, dan kan dat alleen vanuit passie. Deze passie voor food stimuleren wij op veel manieren. Dat kan bij onze interne communicatie zijn maar ook door het organiseren van kleinere en grotere events tot meer dan 20.000 personen waaronder bijvoorbeeld beurzen, in Nederland en België. Daar worden altijd eigen medewerkers bij betrokken. Pure Trots vanuit Passie.

Investeren op de juiste plaatsen en tegelijk een uitdagend kicken-op-kosten-programma afwerken, is wat wij noemen 'Zorgvuldig met Centen', één van de onderdelen van ons Groen Bloed. Verantwoordelijk willen zijn voor een zorgvuldig beheer van de middelen die wij inzetten, draagt bij tot een stabiele groei en investering in de toekomst.

Organisaties zijn afhankelijk van slimme ICT toepassingen, een goed en inspirerend assortiment, een op de klantenwens toegespitst promotiebeleid en een verrassende omgeving waarin inkopen gedaan kunnen worden. Deze elementen zijn echter relatief eenvoudig te kopiëren en daarmee per definitie niet langdurig onderscheidend. Uiteindelijk blijft er één ultiem moment over waarin het verschil wordt gemaakt en dat is het persoonlijke en oprechte contact van onze medewerker met de klant. Dat is namelijk niet een trucje dat je mensen kunt leren maar het vanzelfsprekende resultaat van onze cultuur. Aandacht voor de medewerker leidt tot aandacht van de medewerker voor de klant. De externe maar ook de interne klant, Samen Sterk dus.

Een cultuur waarbinnen we graag een beetje tegendraads zijn, en mensen aanmoedigen te blijven uitkomen voor hun mening en onderling ook altijd de deuren open te hebben

staan. Gezond Eigenwijs zien wij als een sterke eigenschap voor een organisatie. Natuurlijk met respect voor elkaar en voor genomen beslissingen maar op strategisch niveau ben je in onze ogen juist enorm sterk als je regelmatig het net op haalt op operationeel niveau waar erg veel kennis en klantencontact aanwezig is.

## **Arbeidsmarkt**

Naar onze mening is sturing van de arbeidsmarkt maar zeer beperkt mogelijk. Niet voor niets heet het 'een markt' te zijn en daarin zijn veel beïnvloedingsfactoren. Overheden zouden meer moeten nadenken over facilitering van die marktwerking dan op basis van eigen politieke motieven stimuleringsmaatregelen inzetten. De effecten van die maatregelen zijn maar zeer beperkt. Bedrijven creëren geen werk als dat niet nodig is. Groei is het gevolg van hard en slim werken en dat creëert meer banen.

Uiteraard maken we verstandig gebruik van subsidiemogelijkheden. Dat subsidielandschap is heel divers en op onderdelen zeer lokaal georganiseerd. Bij de opstart van nieuwe activiteiten, dat geldt ook voor België, zijn er regelingen waar we gebruik van maken. Overigens is er altijd de afweging of de opbrengst in verhouding staat tot de gewenste kwaliteit en de hoeveelheid werk en verantwoording die het vaak met zich meebrengt.

Het is merkbaar dat de arbeidsmarkt aantrekt maar we kunnen nog steeds aan de juiste medewerkers komen. Dat vraagt wel steeds meer aandacht. De uitdaging is een attractieve werkgever te zijn en dat kan per segment en per regio verschillen. De voordelen moet je goed communiceren. Voor de komende jaren verwachten we dat de slag om talent alleen maar groter zal worden, zaak dus onze zaken als werkgever daarvoor goed op orde te hebben. Dat gaat over werving maar nog veel meer om het scheppen van een omgeving waarin mensen plezier hebben, zich thuis voelen en volop ontwikkelingsmogelijkheden aanwezig zijn.

Anno 2016 verloopt het wervingsproces nagenoeg geheel via internet. Meedoen en opvallen met zaken die online aandacht krijgen is dan belangrijk. Een plaats 3 bij Glassdoor en plaats 7 bij Effectory op de landelijke rankings die gaan over goed werkgeverschap helpt ons om die aandacht te krijgen.

Visie op arbeidsmarktcommunicatie en de daarbij in te zetten instrumenten ontwikkelen we centraal maar de uitvoering is per land verschillend. De kennis bij Java van de Belgische arbeidsmarkt helpt ons om de juiste toon en de juiste kanalen te vinden om nieuwe mensen te vinden voor onze uitbreidingsambities in België voor zowel Java als Sligro België.

In Nederland werken we met een state of the art wervings- en selectietool. Op dat terrein is veel in ontwikkeling, van geautomatiseerde selectietools tot video-solliciteren, automatische afhandeling en geautomatiseerde onboardingstools. Bij 40.000 sollicitanten per jaar is het zinvol een dergelijk instrument in te zetten.

### **Flexibiliteit**

Wij organiseren onze arbeid graag zelf. Vanuit ons uitgangspunt dat cultuur een sterke drager is voor ons succes past het niet met veel tijdelijke medewerkers of een grote flexibele schil te werken. Met een beperkte flexibele schil zijn we in staat pieken in het seizoen en de week op te vangen. Wij kijken daarbij wel kritisch voor welke soorten activiteiten dit 'zelf doen' geldt. Voor de niet-kernactiviteiten moet je beoordelen in welke mate ze van invloed zijn op je identiteit. Zo niet, dan is uitbesteden naar gespecialiseerde partners vaak een betere oplossing. Soms heb je tijdelijk extra specialisme kennis op deelreinen nodig. Dan is gebruikmaken van partners een veel betere oplossing dan die kennis zelf op te bouwen. Dat kost dan vaak ook te veel tijd. Dat soort vormen van samenwerken zal in de toekomst gaan toenemen en ervaring opdoen met kennis opbouwen van het managen daarvan is belangrijk.

### **Visie op organiseren**

Wij zijn er van overtuigd dat ons type activiteiten gebaat is bij centrale sturing. Hierdoor wordt werk repeteerbaar en opschaalbaar. Strategie wordt centraal bepaald en vastgesteld op directieniveau, een kleine tactische laag vertaalt dit naar concrete uitvoeringspraktijk en decentraal vindt de uitvoering plaats. Uiteraard vereist dit een goede kennis van die operatie. Informatie van onderaf is wezenlijk. Weten wat er speelt is voor hen die met strategische vraagstukken of de operationalisering daarvan bezig zijn, van wezenlijk belang. Door dit organisatieprincipe strak vast te houden kan iedereen zich op zijn eigen rol concentreren en doen waar men goed in is.

Het organiseren en ondersteunen van werk vraagt steeds meer kennis. Het gebruikmaken van slimme ICT-toepassingen, goed afgestemde supply chain, data-ordening en analyses, het combineren van online en meer traditionele marketingprincipes vraagt een groter aantal zeer goed gekwalificeerde kenniswerkers op centraal niveau. Dit vertalen naar ogenschijnlijk eenvoudige toepassingen in de werkpraktijk voegt veel waarde toe.

De afgelopen jaren hebben wij gewerkt om het niveau van onze centrale afdelingen daarop aan te passen. Dat gebeurt met de instroom van nieuwe mensen en het ontwikkelen van het eigen potentieel.

Voor een klein aantal van hen betekent onze stap naar het buitenland dat zij letterlijk over de grenzen heen moeten leren kijken. We zijn waakzaam dat internationalisering slechts bij die medewerkers terecht komt die er ook feitelijk een bijdrage aan moeten leveren.

### **Gezondheid en veiligheid**

Het is belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie beleven. Dat betekent dat we veel aandacht aan hen besteden als zich toch incidenten voordoen in de vorm van bedrijfsongevallen.

Ziekteverzuim is een graadmeter voor enerzijds gezondheid van medewerkers en gezonde werksituaties en anderzijds is het een graadmeter voor betrokkenheid en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheid. Vanuit dat perspectief gaan we in onze verantwoordelijkheid als werkgever verder dan wat strikt noodzakelijk is. Wij ervaren dat wetgeving daarbij niet vaak helpt. Die ziet meer toe op de bescherming van privacy en let daarbij niet erg op de effecten van verzuim op het welbevinden en de relatie met de werkgever.

Scherpe aandacht voor verzuim reduceert verzuim en maakt problemen bespreekbaar. Dit komt ten goede aan de werksfeer en reduceert de kosten van verzuim.

Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk thema, gelet op de vergrijzing van de beroepsbevolking als gevolg van het langer moeten doorwerken. We hebben in het najaar daaraan een Inspiratiebijeenkomst gewijd voor 150 collega's met als thema "Over Leven, over Werken". Bestemd voor een brede groep leidinggevenden en andere betrokkenen. Behalve bewustwording zijn er ideeën aangedragen die verder uitgewerkt zullen worden voor concrete toepassing.

### **Medewerkersbestand en diversiteit**

We hebben ons personeelsbestand opgedeeld in vier hoofdgroepen: Foodretail, Foodservice, Hoofdkantoor en Java Foodservice.

We maken een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

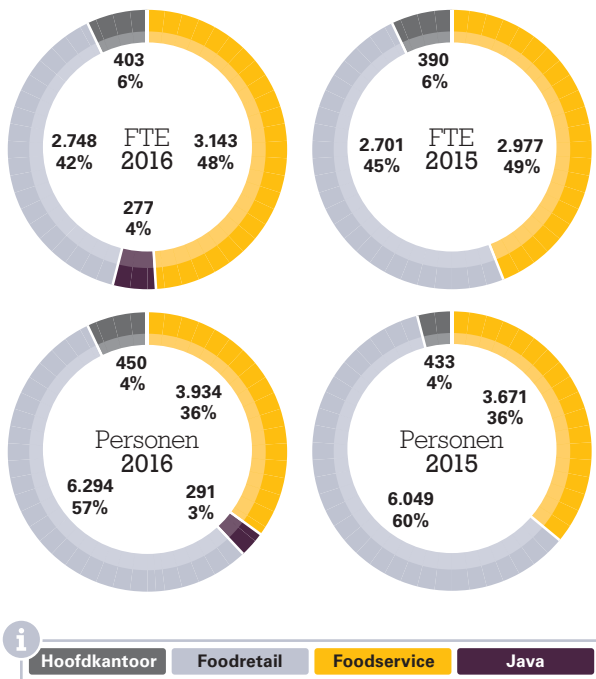
In onze supermarkten werken we veel met parttimers, vaak vrouwen die dit combineren met hun functie in het gezin. Bovendien werken we veel met jongeren met een beperkt contract.

In Foodservice daarentegen werken vooral veel fulltimers. Dat brengt de aard van het werk met zich mee. Logistieke functies worden veelal door mannen uitgevoerd. De personeelssamenstelling is daarom anders dan bij Foodretail. De personeelssamenstelling bij Java lijkt op die van onze logistieke bezorgoperatie.





# MEDEWERKERSBESTAND en diversiteit



Daarnaast beschikken we daar over een kleine overhead die daar waar het mogelijk en nuttig is als shared service center, ook werkzaam is ten behoeve van onze Sligro België activiteiten. Ook in België willen wij werken met een geïntegreerde backoffice. Wij zijn overtuigd van de voordelen daarvan.

In de supermarkt zijn de werkzaamheden van uitvoerend en service verlenend niveau. In onze zelfbedieningsgroothandels wordt een meer gekwalificeerd niveau vereist om de professionele klanten te kunnen adviseren. Op het hoofdkantoor is merkbaar dat het aantal ondersteunende functies afneemt ten gevolge van automatisering.

Het soort werk dat op een hoofdkantoor plaatsvindt is sexonaafhankelijk. De branche kent een oververtegenwoordiging van mannen. Dat zie je ook bij ons. In de loop van de jaren is het aantal vrouwen in kaderfuncties toegenomen en dat juichen we toe.

De hoofddirectie bestaat uit drie mannen. Dat is historisch zo gegroeid. Omdat wij graag werken met langdurige dienstverbanden op directieniveau ontstaan er ook niet veel kansen daar verandering in aan te brengen.

De Raad van Commissarissen bestaat uit vier mannen en een vrouw.

Diversiteit is binnen onze organisatie een open en bespreekbaar onderwerp. Het is geen geforceerd proces waar enkel streefcijfers leidend zijn. Aan de juiste competenties gecombineerd met de juiste cultuurmatch hechten we meer waarde

bij de selectie van kandidaten. De algemene opvattingen over diversiteit onderschrijven wij volledig en vinden het belangrijk stap voor stap een balans te bereiken. Intrinsieke motivatie hiervoor werkt beter dan quota.

## Leren en ontwikkelen

Het ontwikkelen van een organisatie vindt onder andere plaats door het ontwikkelen van medewerkers. Wij hebben daarom leerprogramma's voor alle niveaus in onze organisatie waarbij elk niveau zijn eigen aanpak nodig heeft. Nieuwe technieken op het gebied van e-learning gebruiken wij om hele korte opleidingstrajecten aan te bieden. De praktijk heeft ons geleerd dat leertrajecten van slechts 10 minuten, maar hoog frequent, vol te houden zijn door medewerkers die niet zo gewend zijn om te leren. Medewerkers die meer getraind zijn in cognitief leren bieden we trajecten aan die bij hen aansluiten. Veel van onze opleidingen zijn gedigitaliseerd. Soms om content makkelijker actueel te houden en soms bedoeld om als e-learning aan te bieden. E-learning is een uitstekende manier om snel en kort te trainen of iets te leren. Bij hulpkrachten, veelal scholieren en studenten, sluit deze manier helemaal aan bij hun dagelijkse praktijk. Voor medewerkers met een beperkt contract is het minder belastend als zij thuis op een hen passend tijdstip kunnen leren, zeker als dat weinig tijd vraagt.

Ten behoeve van het inwerktraject en de daarbij behorende kennismaking met de organisatie hebben wij een echt indrukwekkende VR-film ontwikkeld die onze nieuwe collega's niet alleen hartelijk welkom heet maar ook nog eens een volledige tour door Sligro Food Group aanbiedt. Nieuwe medewerkers ontvangen voorafgaand aan hun start een customized bril om deze film te kunnen bekijken en in 3d kennis te maken met Sligro Food Group.

Naast trainingen in leidinggeven, die we zowel in Nederland als in België op dezelfde wijze geven, hebben wij drie leiderschapsprogramma's ontwikkeld. Eén op MBO-niveau (Jong Oranje), één op HBO-niveau (Sligro's Ondernemers Programma SOP) en één op academisch high potential niveau (Sligro's Jonge Intelligente Denktank SJID). Iedere leergang is gericht op het uitdagen van de deelnemer om zichzelf te ontwikkelen door middel van een aansprekend aanbod.

Aandacht voor leren en ontwikkelen vinden we heel belangrijk en we organiseren diverse events zoals bijvoorbeeld de Leerheldendag waarin we een grote groep medewerkers die een opleiding hebben gevolgd in het zonnetje zetten. Sedert een aantal jaren kennen we de uitreiking van de 'Jan Hoenseelaarsprijs' voor het beste stageverslag of afstudeeronderzoek voor onze medewerkers en hun gezinsleden.

## Ondernemingsraad

Medezeggenschap in de vorm van ondernemingsraden is wettelijk verplicht maar we geven daaraan vol overtuiging invulling. Vertegenwoordigend overleg maakt zaken transparant en geeft duidelijkheid waarover zeggenschap is. Door daar constructief invulling aan te geven zonder je tot het wettelijk minimale te beperken, kun je veel delen en toetsen. In die open vertrouwelijke sfeer worden ook belangrijke signalen vanuit de werknemersvertegenwoordigers gegeven die gebruikt kunnen worden voor beleidsinvulling en –uitvoering. De ondernemingsraad in Nederland heeft afgezien van de mogelijkheid voor de instelling van een Internationale Ondernemingsraad. Dat past niet bij de traditie waarbij medezeggenschap juist dicht bij de uitvoeringspraktijk wordt georganiseerd in één Raad. Wij hebben daarom het voornemen om Java over te nemen wel voorgelegd in een bijzondere overlegvergadering en hen in dit geval een ‘niet adviesaanvraag’ voorgelegd. Uiteraard hebben we onze plannen voor België uitvoerig toegelicht. Dit voornemen is uiteraard voorgelegd aan de Ondernemingsraad van Java en later gedeeld in een bijeenkomst waar ook de vakbondsvertegenwoordigers aanwezig waren.

Bij de invulling van zeggenschap houden we ons uiteraard aan het wettelijk kader maar geven er vooral invulling aan vanuit hetgeen we gewenst vinden. Dat kan alleen als vanuit beide kanten met deze ruimte kan worden omgegaan. Het is prettig te ervaren dat op alle plekken waar dit overleg plaatsvindt, dat ook mogelijk is.

Onderwerpen die besproken worden zijn vaak complex en uiteraard is de ondernemingsraad niet verantwoordelijk voor het te nemen besluit, maar in hun advies zullen zij rekening willen houden met de consequenties voor medewerkers. Die kunnen voor medewerkers negatief zijn en zullen emoties bij die medewerkers oproepen.

Betrokkenheid van medewerkers vertaald in lidmaatschap van de ondernemingsraad verdient dus bijzonder veel respect. In België is in 2016 een nieuwe Ondernemingsraad gekozen en in 2017 zal dat in Nederland gebeuren.

## Ontwikkeling P&O functie binnen de organisatie

Met de overname van Java in België, met een eigen HR-afdeling, hebben we in één keer de benodigde expertise in huis die ons heel goed helpt het eigene van het Belgische HR-landschap te doorgronden. Niet alleen de specifieke regelgeving maar vooral ook hoe de weg daarin te vinden, hoe verhoudingen in elkaar zitten en hoe de arbeidsmarkt benaderd moet worden zijn zaken die daardoor uitstekend belegd zijn. De samenwerking verloopt vanaf het eerste ogenblik zeer prettig en buitengewoon constructief.

Het werken met bijna 11.000 medewerkers schept veel verplichtingen. Enerzijds om zaken beheersbaar te houden en anderzijds om de formele rol van werkgever goed in te vullen. Dat is, zeker met dit soort aantallen en waarbij een grote groep hulpkrachten jaarlijks wisselt, een omvangrijke administratieve taak.

Een aantal jaren geleden is daarom besloten deze processen verder te digitaliseren en daarin zijn inmiddels grote stappen gezet. In 2016 hebben we de eerste stappen gezet met de introductie van een digitaal platform ‘bijSligro’ dat in eerste aanleg een informatie en communicatieplatform is.

Veel voorkomende personele processen worden gestart door de leidinggevende waar de aanvraag binnenkomt of het initiatief vandaan komt. Ze worden vervolgens grotendeels geautomatiseerd verwerkt. Behalve deze vorm van Management Self Service biedt het systeem ook ondersteuning bij de uitvoering van leidinggevende taken. Formats voor gesprekken bieden bijvoorbeeld ondersteuning ter voorbereiding van het voeren van een functioneringsgesprek met een medewerker.

Omdat dit platform op alle devices beschikbaar is en locatie-onafhankelijk is, hebben we tevens een oplossing gevonden om met alle medewerkers in contact te staan. Omdat veruit de meeste medewerkers niet de beschikking hebben over een computer op de werkplek noch de mogelijkheid hebben elders in te loggen in onze systemen, moesten wij nog veel communicatie op de traditionele wijze op papier doen. Met de aanschaf van dit systeem kunnen we dat veranderen en aanpassen aan de huidige tijd. Dat betekent altijd en overal en dus ook thuis of onderweg je zaken zelf kunnen regelen.

In 2016 hebben we voorbereidingen getroffen om ons oude verwerkingssysteem te vervangen door dit nieuwe platform zodat we de volgende stappen kunnen zetten in digitalisering van de P&O-processen en meer vormen van managementself-service en medewerkers selfservice mogelijk te maken.

Bij de aanschaf van het platform is rekening gehouden met de internationale ambities. Het daadwerkelijk gaan gebruiken is afhankelijk of het werkelijk waarde toevoegt aan de lokale situatie en of het beheer inpasbaar is en niet onevenredig veel tijd vergt.

## Arbeidsvoorwaarden

Qua algemene arbeidsvoorwaarden sluiten wij aan bij de betreffende branches. Wij hebben geen behoefte aan een bedrijfseigen CAO. Dat zou betekenen dat we veel eigen kennis op zouden moeten bouwen over arbeidsvoorwaarden, we zelf met vakbonden moeten gaan onderhandelen, terwijl dat prima gebeurt op brancheniveau. Bovendien is er, gelet op de soort functies die wij hebben en de soort organisatie die we zijn, geen behoefte aan een specifiek daarop aangepast arbeidsvoorwaardenbeleid.

In Nederland passen we de volgende CAO's toe: Groothandel in Levensmiddelen, Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en die van de Slagers.

Wij streven er naar om alle arbeidsvoorwaarden die wij zelf kunnen bepalen voor alle medewerkers gelijk te hebben. Afhankelijk van wat in een land mogelijk en gebruikelijk is kan dat verschillen. Fiscale bepalingen beperken het aantal mogelijkheden voor een extraatje aanzienlijk.

Ons beloningsbeleid wordt voor het grootste deel van onze medewerkers voorgeschreven door waar we bij aangesloten zijn. Daar waar wij daar niet aan gebonden zijn bieden wij een gemiddeld marktconform salaris. Wij zijn prima in staat om daarmee de juiste mensen te werven.

Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonussysteem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have, not need to have' en leidt daarmee niet tot perverse prikkels. Bovendien zijn in veel situaties de doelstellingen die gerealiseerd moeten worden van collectieve aard.

### Pensioenen en pensioenfondsen

Sligro Food Group heeft een eigen ondernemingspensioenfonds waarin de medewerkers die in Nederland onder de groothandels-CAO vallen, zijn opgenomen. Wij bieden een zogenaamde Collectieve Beschikbare Premiereregeling. De werkgeverspremie die de Groep betaalt, is gelijk aan de last in de resultatenrekening. De premie is op 1 januari 2015 voor werkgever en werknemer voor vijf jaar vastgezet.

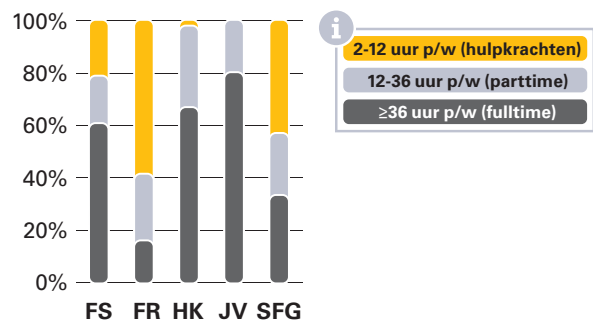
Het pensioenlandschap is voortdurend in beweging. Hierover doen wij in een afzonderlijk verslag van het pensioenfonds melding van.

### Medewerkerparticipatie

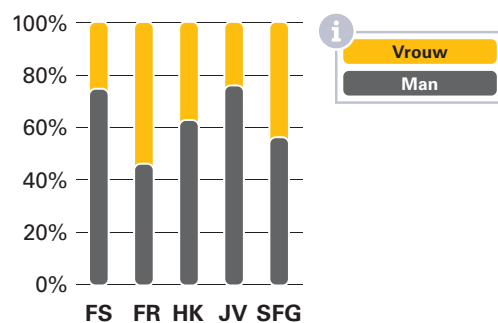
Al vanaf de beursintroductie in 1989 doen wij aan medewerkerparticipatie. Wij geloven in de toegevoegde waarde daarvan en zijn trots op een regeling voor alle binnen Nederland werkzame medewerkers die aan de betreffende voorwaarden voldoen. Dat heeft er toe geleid dat nagenoeg 4% van de aandelen in het bezit zijn van de medewerkers. Als gevolg van fiscale wijzigingen is de oorspronkelijke regeling te duur geworden. De verhouding tussen de kosten en de opbrengst voor de medewerker groeide verder scheef. In 2015 hebben we een nieuwe regeling geïntroduceerd waarbij men naast aandelen ook 'Groen Bloed Certificaten', een soort opties, verwerft. De titel verwijst naar ons cultuurprogramma. Helaas staat deze ook weer onder druk als gevolg van een onbedoelde bijwerking van wetgeving die primair is gericht op de voorkoming van excessieve verrijking. In onze contacten met de politiek, die de wet zou moeten aanpassen, wordt sympathie gereageerd op onze argumenten maar gelet op het beperkte belang, Sligro Food Group heeft een unieke regeling, krijgt

dit geen prioriteit. Onbegrijpelijk daar onze regeling van links tot rechts in het politieke spectrum uitsluitend op sympathie kan rekenen. Helaas blijkt onze benadering van 'Groot geworden door Klein te blijven' voorsnog geen aansluiting te vinden in Den Haag. Wij blijven proberen deze onbedoelde bijwerking van een op zich begrijpelijke wet, ongedaan te maken.

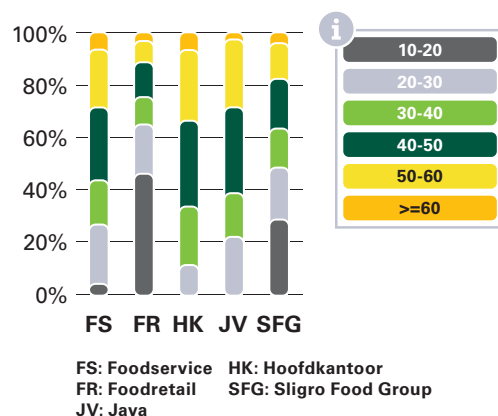
## MEDEWERKERSBESTAND naar contractsoort



## MEDEWERKERSBESTAND naar geslacht



## MEDEWERKERSBESTAND naar leeftijd



# MAATSCHAPPELIJK

## Verantwoord Ondernemen

### Visie op MVO: hoe wij werken

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen gewoon bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap. Dat komt voort uit de roots van ons beursgenoteerd familiebedrijf. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je mensen en omgeving omgaan, nu en met zorg voor de toekomst. Het zit als het ware in ons 'Groene Bloed'.

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

### Eén bedrijf, één beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor onze activiteiten zowel in Nederland als in België. De weg er naar toe en de

wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land of bedrijfsonderdeel wat verschillen.

### Bijvoorbeeld

In Foodservice is Sligro marktleider in Nederland (circa 24% marktaandeel). Dat vraagt om:

- Het stimuleren van innovaties.
- Open staan voor experimenten.
- Het vervullen van de rol van ketenregisseur.
- Duurzaamheidsinitiatieven als vanzelfsprekend oppakken.

In Foodretail is EMTÉ een kleine partij (2,6% marktaandeel). Daarbij past een wat bescheidenere en meer praktische rol die zich uit in:

- Meer volgend zijn dan initiërend,
- behalve waarmee EMTÉ zich onderscheidt: verse producten.

Wij zijn in relatief veel schakels van de food supply chain aanwezig. Ons productiebedrijf Smit Vis is verwerker van primaire producten, Culivers en Maison Niels de Veye en EMTÉ Vleescentrale produceren ten dienste van de Groep. Sligro, Java, Van Hoeckel en EMTÉ vervullen een groothandelsfunctie en met onze EMTÉ supermarkten bedienen wij de finale consument. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed en complex.

### Over dit verslag

Evenals voorgaande jaren doen wij op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het best bij onze visie op MVO, voorkomt veel doublures en

## Sligro Food Group IN DE FOOD SUPPLY CHAIN



houdt dit verslag leesbaar. In dit hoofdstuk leest u de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen die in 2016 plaatsvonden met betrekking tot onze kernthema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen. De zogeheten 'menschaken' zijn beschreven in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers'. Informatie en kerngegevens over onze organisatie en de manier waarop wij georganiseerd zijn, leest u in de specifieke hoofdstukken die hieraan gewijd zijn. Een wijziging ten opzichte van onze verslagen over eerdere jaren is dat wij de specifieke praktijkcases die ter illustratie dienen publiceren op onze corporate website. Deze informatie houden wij actueel gedurende het jaar.

Het verslag is opgesteld volgens de Core level van de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). De GRI-tabel vindt u op onze website, [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl).

Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag op het volgende adres: [mvo@sligro.nl](mailto:mvo@sligro.nl).

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

De Groep maakt gebruik van een MVO-Stuurgroep. De samenstelling van deze Stuurgroep is afgestemd op de MVO-kernthema's die wij voor Sligro Food Group geformuleerd hebben en de leden dragen binnen Sligro Food Group eindverantwoordelijkheid op deelgebieden. De MVO-Stuurgroep als geheel maakt beleidsmatige keuzes en de individuele leden borgen binnen hun vakgebied de operationele uitvoering. De MVO Stuurgroep staat onder leiding van de directievoorzitter van Sligro Food Group. In 2016 kwam de MVO Stuurgroep zes keer in een vergadering bijeen. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2016 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de ondernemingsraad, Directie en Raad van Commissarissen.

### **Op weg naar 2020, en verder**

In 2011 stelden wij onze kernthema's en doelstellingen voor 2020 vast. Destijds deden wij dat op basis van de kennis van toen en onze inschatting van de ontwikkelingen tot 2020. Jaarlijks toetsen wij onze resultaten aan onze doelstellingen en doen verslag van de status en voortgang. Dit is het kwantitatieve deel.

In 2016 hebben wij op een specifieke 'MVO-bosdag' uitvoerig stilgestaan bij onze werkwijze en kernthema's. De centrale vraag daarbij was of zij nog voldoende aansloten bij de ontwikkeling van ons bedrijf, onze stakeholders en de wereld waarin wij leven. Met andere woorden, zijn onze kernthema's zelf voldoende duurzaam voor 2020-2025 en biedt ons

model voldoende perspectief en uitdaging naar de verdere toekomst? In deze meer kwalitatieve evaluatie en de eerste aanzet voor onze 'next step' hebben wij ons laten begeleiden en adviseren door een externe deskundige, Jan Jonker, hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Een ons inziens zeer nuttige en inspirerende exercitie die in 2017 in meer detail verder uitgewerkt zal worden tot onze MVO-roadmap 2025.

### **Stakeholderdialoog**

In 2016 is er met verschillende stakeholders overleg geweest. Wij merken dat onze transparante en heldere duurzaamheidskeuzes prikkelen en uitnodigen tot een gesprek. Klanten vragen ons te helpen bij het maken van hun duurzame keuzes in ons assortiment. Ook voor ons is dit van grote waarde. Door te luisteren vergaren we inzicht in de verwachtingen en behoeften van onze klanten. Ook terug in de keten worden samen met onze leveranciers stappen gezet. Die samenwerking gaat steeds vaker verder dan het klassieke vraag en aanbod op productniveau. De dialoog gaat meer en meer over afstemming en samenwerking, bijvoorbeeld over duurzame verpakkingen, slimmere logistiek en gezamenlijke markt-aanpak met als doel om de balans tussen economisch en maatschappelijk rendement te verbeteren.

Ook steeds meer aandeelhouders tonen gerichte interesse in onze duurzaamheidsvisie en aanpak en bevragen ons hierover. Zo is VBDO al jaren bezoeker van onze AvA en neemt zij actief deel aan de vergadering.

De inhoudelijke dialoog met NGO's neemt weliswaar toe maar blijft in enkele gevallen erg moeilijk en betrekkelijk ééndimensionaal. Er is dan geen sprake van een dialoog maar van dwingend eisen, veelal op het gebied van dierenwelzijn. Een andere visie wordt niet geaccepteerd. Het Natuurvlees wat wij bij EMTÉ verkopen is een voorbeeld hiervan. Dit rundvlees wordt gewaardeerd voor wat betreft het zeer hoge niveau van dierenwelzijn. De runderen groeien op in natuurlijke kuddes en leven in de rust en ruimte van natuurgebieden, onder andere van Staatsbosbeheer. In samenwerking met de aangesloten boeren, Staatsbosbeheer en de Natuurvlees Coöperatie Nederland wordt het zeer hoge niveau van dierenwelzijn geborgd. Zie voor meer informatie [www.natuurvlees-nederland.nl](http://www.natuurvlees-nederland.nl).

Helaas past onze unieke samenwerking niet in een model van De Dierenbescherming en daardoor heeft ons Natuurvlees geen Beter Leven erkenning in de vorm van een, twee of drie sterren. Wij betreuren dat het passen in modellen belangrijker wordt geacht dan een werkelijk hoog niveau van dierenwelzijn, terwijl dit toch hetgeen is wat enkele NGO's nastreven

en promoten. Vooral wanneer het ‘tellen van sterren’ de enige methode is om de mate van dierenwelzijn te communiceren, zoals Wakker Dier dat doet en dit vervolgens misbruikt voor onterechte naming and shaming. Gelukkig staat daar tegenover dat steeds meer consumenten zich hier niet meer door laten leiden maar bewust kiezen voor de kwaliteit van Natuurvlees en het echte dierenwelzijn. Bovendien constateren wij bij steeds meer NGO’s de bereidheid om duurzaamheid in breder perspectief te zien en met ons te praten om samen de balans tussen economisch en maatschappelijk rendement te verbeteren. Wij staan open voor die dialoog.

### Lidmaatschappen en bestuurlijke betrokkenheid

Naast lidmaatschappen van branchegerelateerde organisaties nemen wij als grote marktpartij in food ook onze verantwoordelijkheid met bestuurlijke functies en tonen wij actieve betrokkenheid binnen deze organisaties. Een overzicht van onze lidmaatschappen vindt u op onze corporate website.

### MVO certificering

Wij hebben twijfels bij de écht toegevoegde waarde in de praktijk van MVO certificeringen. Daarom zijn wij erg terughoudend met initiatieven. Diezelfde praktijk leert ons echter ook dat met name onze grotere foodserviceklanten houvast zoeken bij een kwalificatiemodel. Om in die behoefte te voorzien beschikken wij sinds maart 2015 over een FIRA ‘brons-registratie’. In 2016 is deze registratie verlengd.

### Transparantiebenchmark

De transparantiebenchmark van het Ministerie van EL&I is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. De benchmark geeft ons een beeld over hoe onze transparantie met betrekking tot duurzaamheid zich verhoudt tot andere bedrijven. In totaliteit vallen 483 bedrijven onder de Transparantiebenchmark en in 2016 zijn maar liefst 304 bedrijven niet in de ranking opgenomen vanwege een ‘nulscore’ of het niet publiceren van informatie.

Wij zijn in 2016 met een score van 131 punten uit 200 op plaats 98 van de 483 bedrijven geëindigd.

	2016	2015	2014	2013
Score:	131/200	112/200	120/200	138/200
Overall ranking:	98/483	112/461	100/409	97/500

### Materialiteitsanalyse

Ons MVO-beleid is opgebouwd vanuit drie relevante kernthema’s waarin onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het grootst en vanzelfsprekend is: mens, milieu en assortiment. Per thema hebben we kwalitatieve en kwantitatieve ambities geformuleerd.

## Onze kernthema’s

<b>DE MENS</b>	<b>HET MILIEU</b>	<b>HET ASSORTIMENT</b>
 <p style="margin-top: 10px;">Onze medewerkers Onze klanten Onze samenleving</p>	 <p style="margin-top: 10px;">CO<sub>2</sub> Energie Verpakkingen Afval</p>	 <p style="margin-top: 10px;">Duurzaam Gezondheid Voedselverspilling</p>

## Ambities, doelstellingen en managementaanpak per kernthema

# Kernthema 'De mens'

## Doelstelling

Wij willen onze medewerkers en hun gezinnen een uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving bieden. Wij willen een actieve en verantwoordelijke rol spelen in de samenleving waarin wij direct of indirect betrokken zijn.

Respect voor alle stakeholders is onderdeel van ons MVO-beleid. Dit respect uit zich onder andere in transparante communicatie met klanten, over producten en ook over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat wij op een goede manier met klanten omgaan. Daarom hebben we ons ten doel gesteld om onze Net Promoter Score (NPS) op een hoog niveau te blijven handhaven.

## Onze medewerkers

### Definitie en afbakening

In onze aandacht voor de medewerker houden we nadrukkelijk rekening met het 'thuisfront'. Gewoon in de dagelijkse praktijk door bij de organisatie van het werk rekening te houden met een balans tussen werk en privé, maar ook door bij bijzondere gebeurtenissen het gezin te betrekken.

### Belang

Wij zijn ons er zeer van bewust dat de wijze waarop wij het werk organiseren, hoe wij sturing geven door middel van KPI's in plaats van louter budget en dus de wijze waarop onze medewerkers werken, verankerd is in onze 'Groen Bloed' cultuur en daarmee het succes bepaalt van onze onderneming. Onze cultuur is naar onze mening de meest stevige en duurzaam onderscheidende succesfactor van ons bedrijf.

### Aanpak

Vanwege het belang en de breedte van dit onderwerp wijden wij in dit verslag een apart hoofdstuk aan 'Organisatie en medewerkers'. Vanaf pagina 53 kunt u lezen wat onze aanpak en resultaten zijn.

### Evaluatie

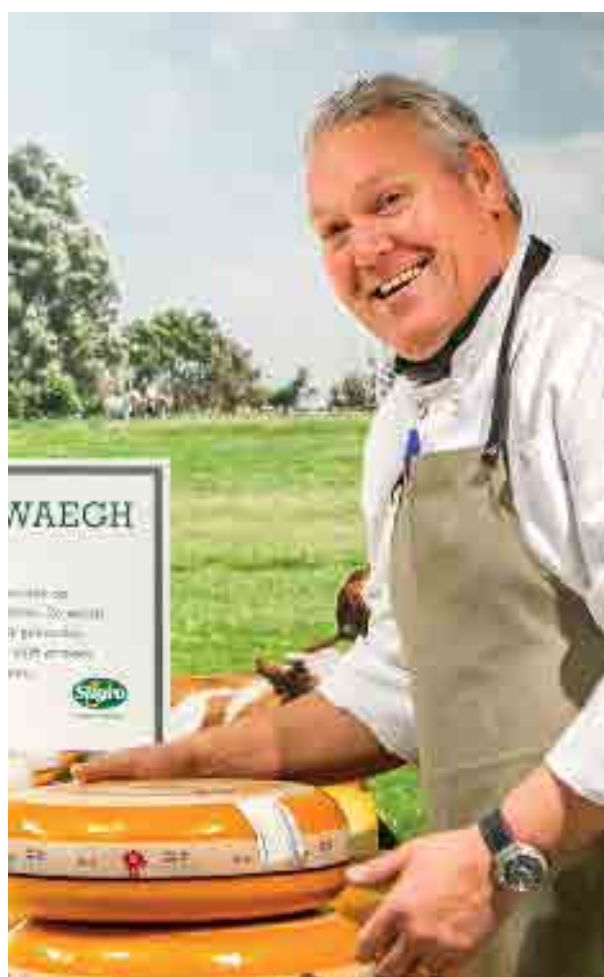
Het louter werken met streefcijfers past niet bij onze procesgestuurde organisatie. Uiteraard leggen we verantwoording af door publicatie van personele kengetallen. We hechten veel belang aan het driejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek en ieder kwartaal worden op directieniveau de

ontwikkelingen op gebied van verzuim en eventuele bedrijfsongevallen gerapporteerd. Jaarlijks evalueren wij de top-100 medewerkers van ons bedrijf en meten wij het aantal en de resultaten van de functioneringsgesprekken.

Externe en onafhankelijke metingen over medewerkerstevredenheid zegt iets over je algemene imago als werkgever. Ondanks het feit dat de onderzoeken zoals die van bijvoorbeeld Incompany en Glassdoor beperkt zijn qua scope, is de onafhankelijkheid daarvan fijn, zeker als je jaarlijks beter scoort en tot de besten in Nederland behoort.

De resultaten op het gebied van 'medewerkers en organisatie' waarden op basis van een benchmark in de markt en daaruit streefcijfers afleiden, is gelet op het unieke karakter van ons bedrijf bijzonder lastig. Wij zijn én een supermarktbedrijf én een logistieke dienstverlener én productiebedrijf én groothandel in levensmiddelen én een hoofdkantoor met een grote groep hoog opgeleide medewerkers. Een vergelijkbaar bedrijf bestaat er in Nederland en België niet.

Dat is de reden waarom wij zeer hechten aan een kwalitatieve verantwoording, ondersteund met kwantitatieve gegevens.





## Onze klanten

### Definitie, belang en evaluatie

Overtreffende klanttevredenheid staat centraal in onze marktbenadering, zowel in foodretail als in foodservice. Wij beschrijven dit uitgebreid in de hoofdstukken 'Foodretail' en 'Foodservice' die u kunt lezen vanaf pagina 29. Meten en evalueren van klanttevredenheid doen wij aan de hand van de zogeheten Net Promoter Score (NPS). De NPS van Foodservice en Foodretail vindt u terug op de pagina's 33 en 46.

## Onze samenleving

### Definitie en afbakening

In deze context bestaat onze samenleving uit de groep mensen die een sociaal geheel vormen en als zodanig wonen, werken, recreëren en verblijven in de dorpen en steden waarin wij als Sligro Food Group actief zijn.

### Belang

Onze aanwezigheid in een lokale, regionale en nationale samenleving maakt dat wij automatisch deel uitmaken van die samenleving. Daarbij hebben wij niet alleen een functionele rol, bijvoorbeeld als werkgever, maar ook een verantwoording naar de leefomgeving van de mensen en de manier waarop activiteiten kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het samenleven van mensen. Onze supermarkten zijn niet alleen een distributiepoint van ons dagelijks eten maar hebben ook een belangrijke sociale functie.

### Aanpak

Wij hebben de keuze gemaakt om een aantal sociaal maatschappelijke, op de mens en zijn maatschappij gerichte activiteiten of goede doelen voor een langere periode te ondersteunen. Hiermee voorkomen we dat de beschikbare middelen versnipperen over veel en verschillende projecten. Die middelen kunnen bestaan uit geld, goederen, diensten of combinaties daarvan.

Ons volledige sponsorbeleid vindt u op onze corporate website.

### Evaluatie

Vóór af toetsen wij of er een logische link is tussen het gesponsorde en Sligro Food Group of een onderdeel daarvan. Daarbij moet de sponsoring voor beide partijen relevante toegevoegde waarde leveren volgens het 'voor wat hoort wat' principe. Omdat dit in de meeste gevallen maatwerk is, is het achteraf eenvoudig te toetsen of de uitvoering conform afspraak is. Daarnaast heeft 'de maatschappij' haar eigen dynamiek en dat vraagt van ons dat wij daar met ons beleid en onze keuzes in meebewegen.

## Kernthema 'Het milieu'

Wij willen een voortrekkersrol vervullen waarbij ons respect voor het milieu ons voortdurend dwingt om met lef en verstand innovatief te zijn, met maatschappelijk en economisch rendement in balans. Daarbij zijn wij ons bewust van ons rentmeesterschap.

Om onze inspanningen inzichtelijk te maken berekenen wij onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. Om deze te relateren aan de groei van ons bedrijf de komende jaren, geven wij deze CO<sub>2</sub>-uitstoot weer als percentage van de omzet.

### Doelstelling

Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot per euro omzet met 20%. Ofwel 20-20.

## CO<sub>2</sub>

### Definitie en afbakening

Onze scope betreft de uitstoot van CO<sub>2</sub> als gevolg van verbruik van gas, elektra en de gereden kilometers voor de goederenvervoer-bewegingen van en naar alle groothandels, winkels, grootzakelijke klanten, distributiecentra en productielocaties in Nederland en België. De CO<sub>2</sub> uitstoot is gerelateerd aan de vaste conversie parameters uit 2010. Dit om onze jaarlijkse reductie CO<sub>2</sub> uitstoot ten opzichte van 2010 goed te kunnen monitoren.

### Belang

Wij hebben onze stakeholders de belofte gedaan om ons in te spannen om onze CO<sub>2</sub> uitstoot, de belasting op ons milieu, in 2020 met 20% per euro omzet omlaag te brengen ten opzichte van 2010.

### Aanpak

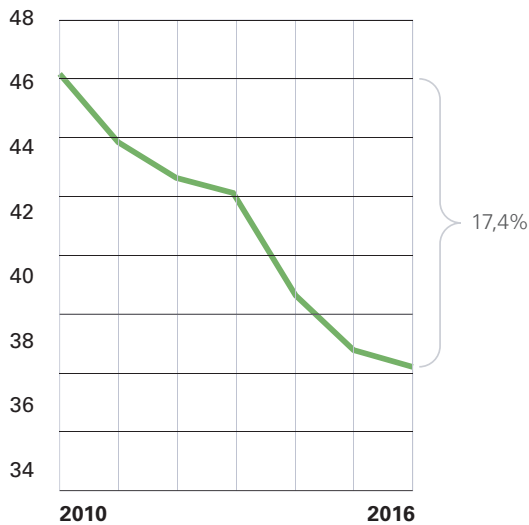
Permanent worden in diverse bedrijfsonderdelen tal van mogelijkheden tot CO<sub>2</sub> vermindering onderzocht en indien ze aan onze doelstellingen voldoen, ingezet. Ieder half jaar wordt er een CO<sub>2</sub> rapportage opgesteld en besproken. Daar waar de resultaten niet in lijn zijn met ons te realiseren doel in 2020 zal dit worden besproken met de betreffende verantwoordelijke voor elektra, gas en transport. Ditzelfde wordt gedaan met de uitgezette acties binnen transport (logistiek).

### Evaluatie

Van de CO<sub>2</sub> uitstoot wordt een halfjaar rapportage opgesteld en wordt beoordeeld door de verantwoordelijke voor CO<sub>2</sub> uitstoot en daarna besproken met de Directie. De voortgang wordt jaarlijks gepubliceerd in het jaarverslag waarbij de onderbouwing wordt opgenomen van de cijfers.

# CO<sub>2</sub>-UITSTOOT

Per € 100 omzet 2010-2016



De uitstoot CO<sub>2</sub> ten opzichte van de omzet is afgelopen jaar met 1,4% gedaald ten opzichte van 2015. Na 6 jaar is een verbetering gerealiseerd van inmiddels 17,4% ten opzichte van 2010. De doelstelling is om in 2020 een relatieve verbetering te realiseren van 20% CO<sub>2</sub> uitstoot ten opzichte van 2010.

## Energie

### Definitie en afbakening

Dit betreft elektriciteit, gas en brandstof wat Sligro Food Group inkoop en verbruikt voor al haar groothandels, winkels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke noodzakelijk is om de huidige bedrijfsvoering uit te oefenen, in Nederland en België.

### Belang

Op al onze locaties is energieverbruik noodzakelijk om onze bedrijfsvoering uit te voeren. Energie is binnen Sligro Food Group een belangrijk onderwerp. Enerzijds omdat het een grote jaarlijks terugkerende kostenpost betreft en anderzijds omdat het verbruik ervan een grote impact heeft op ons milieu.

### Aanpak

Bij nieuwbouwlocaties wordt gebruik gemaakt van de modernste energetisch installatie-oplossingen. Deze oplossingen worden daar waar mogelijk ook continue toegepast op de reeds bestaande locaties. Enkele van deze energetische verbeteringen zijn het toepassen van LED verlichting, CO<sub>2</sub> koelinstallaties, het optimaliseren van regelinstallaties, effectief gebruik warmte vanuit de koelinstallaties om gebouwen te verwarmen (Warmte Terug Winning), afdekken van koel- en vriesmeubelen, bewegingsmelders voor het aan/uitschakelen van verlichting en de inzet van warmtepompen. Per kwartaal wordt er een rapportage opgesteld van al het energieverbruik. Deze rapportage geeft inzicht in het resultaat van de energiebesparende acties. Indien de besparing afwijkt zal op detailniveau worden onderzocht waar dit aan ligt en zal indien mogelijk zo worden gecorrigeerd dat de besparing wel wordt gerealiseerd.

### Evaluatie

Het energieverbruik wordt periodiek gemeten om te monitoren en deze informatie wordt gebruikt om verder te sturen op een reductie van ons elektra- en gasverbruik.

Ons energieverbruik uitgedrukt in absolute eenheden kWh en m<sup>3</sup> gas geeft geen inzicht in onze relatieve verbetering als gevolg van onze energiebesparende maatregelen. Daarom zetten wij ons verbruik af tegen de gerealiseerde omzet. Dit kengetal laat beter de verhouding input (energie) versus output (omzet) zien. Deze methode maakt het mogelijk om de omrekening te kunnen maken naar de hoeveelheid CO<sub>2</sub>-uitstoot per € 100 omzet.

De specificaties van ons verbruik van gas, elektriciteit en brandstof ten behoeve van de goederenvervoer-bewegingen en de meerjarige ontwikkeling daarvan kunt u vinden op onze corporate website.

## Gas

Het gasverbruik uitgedrukt in m<sup>3</sup> per € 100 omzet daalde naar 0,169 (2015: 0,182).

Deze besparing is hoofdzakelijk het gevolg van het verder 'gasloos' maken van onze gebouwen, bijvoorbeeld de Sligro zelfbedieningsgroothandels in Veghel, Rotterdam Spaanse Polder, het nieuwe Distributiecentrum in Veghel en 4 EMTÉ's. Dit alles resulteerde in 40.000 extra vierkante meter 'gasloos' vloeroppervlak. Inmiddels is bijna 200.000 m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak nagenoeg gasloos. Dit betreft 11 groothandelslocaties, 4 bezorgservice/DC-locaties en 7 EMTÉ supermarkten. Ook het nieuwe Diepvries DC met bijbehorende kantoorruimte wat momenteel voor Java gebouwd wordt zal gasloos worden opgeleverd.

# Elektriciteit

Het elektriciteitsverbruik uitgedrukt in kWh per € 100 omzet daalde naar 5,66 (2015: 5,79).

De ombouw naar de nieuwe 3.0 formule levert zowel bij de EMTÉ supermarkten als bij de Sligro zelfbedieningsgroothandel flinke besparingen op. Het absolute elektriciteitsverbruik is afgelopen jaar gestegen. De belangrijkste oorzaak hiervan is de uitbreiding met nieuwe locaties, zoals de Sligro zelfbedieningsgroothandels in Utrecht, Almere en Purmerend (De Kweker) en ook de EMTÉ's in Berlicum, Eindhoven en 's-Hertogenbosch. Daarnaast draagt ook de overname van Java Foodservice (België) bij aan een hoger elektriciteitsverbruik.

# Afval

## Definitie en afbakening

Alle reststromen binnen Sligro Food Group die vallen onder karton, ODP, C3, swill, glas, OPK, folie en frituurvet, die gebruikt kunnen worden voor verwerking.

## Belang

Afvalscheiding en -recycling is beter voor het milieu: afval dat niet verbrand hoeft te worden, wordt steeds meer ingezet als grondstof (voor nieuwe producten) of groene energie. Dit komt ten goede aan een vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het tweede belang is de grondstoffenschaarste in de wereld. Door scheiding en recycling wordt afval omgezet naar waardevolle grondstoffen.

## Aanpak

Wij reduceren onze afvalstroom en bieden deze gescheiden aan voor recycling ten behoeve van hergebruik als grondstof of om om te zetten in groene energie. Wij kennen de volgende gescheiden afvalstromen:

- De volledige OPK (Oud Papier en Karton), tempex, glas en folie retourstroom wordt teruggeleverd aan de verwerkende industrie.

- Alle Over Datum Producten (ODP), uit de groothandel en retail worden gebruikt voor de vergistingindustrie.
- De ODP en restproducten uit onze Culivers productiekeukens worden gebruikt voor de vergistingindustrie.
- Alle vetten en oliën worden ingezameld voor de biodieselindustrie.
- Alle vlees-, vis, gevogelte- en wildresten en de over-THT-producten worden altijd als Categorie 3 materiaal ingezameld om deze producten voor de veevoederindustrie te kunnen gebruiken.

## Evaluatie

Wij publiceren de CO<sub>2</sub>-reductie die wij realiseren door ons afval gescheiden aan te bieden voor verwerking, in plaats van ongescheiden te laten verwerken. Deze CO<sub>2</sub>-reductie wordt berekend op basis van de 2014 conversiefactoren per afvalstroom zoals gebruikt door afvalverwerkingsbedrijf Van Gansewinkel. De gebruikte CO<sub>2</sub>-kengetallen zijn daarbij tot stand gekomen onder verantwoording van onderzoeksbureau TNO. Hierbij zijn de procedures en richtlijnen van ISO 14040/14044 gevolgd. Deze aanpak wordt onder meer door het LCA (Life Cycle Assessment) platform van de Europese Commissie ondersteund.

De genoemde CO<sub>2</sub>-reductie is de reductie voor de gehele keten als gevolg van afvalscheiding. Deze CO<sub>2</sub>-besparing in de keten maakt geen onderdeel uit van onze 2020 doelstelling die onze 'eigen' CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van transport, gas en elektriciteitsverbruik betreft.

Onze CO<sub>2</sub>-reductie in de keten ten gevolge van afvalscheiding (in tonnen):

2016	2015	2014	2013	2012	2011
5.786	5.288	5.214	3.668	3.700	3.395



## Kernthema 'het assortiment'

Binnen ons bedrijf speelt ons assortiment en het inkopen en verhandelen daarvan een centrale rol. Het is onze verantwoordelijkheid om onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame en gezonde keuzes. Wij vinden het daarom belangrijk om onze klanten kwalitatief hoogstaande producten aan te kunnen bieden die met aandacht voor mensen, milieu en gezondheid zijn geproduceerd. De eisen die wij daaraan stellen zijn vastgelegd in ons leveranciershandboek. Daarin is onder andere aandacht voor product- en voedselveiligheid, BSCI-certificering, traceerbaarheid van producten, verpakkingen, het kwaliteitsmanagementsysteem, incidentenbeheer & recalls, audits en ons concept eerlijk & heerlijk. Met ons unieke eerlijk & heerlijk concept zetten wij sinds 2010 ons duurzaam assortimentsaanbod nadrukkelijk op de kaart en bieden wij onze klanten hulp bij het maken van de juiste keuze.

### Doelstelling

Het is ons doel om in 2020 met ons duurzame assortiment een omzetaandeel van ten minste 10% te realiseren.

In 2017 vindt er een verscherping plaats op deze doelstelling. Voor de afdeling Inkoop & Assortimentsmanagement betekent dit dat er aanzienlijke verduurzamingsstappen gezet zullen worden op het vlak van onze eigen merken. De aandacht zal ook uitgaan naar de verdere verduurzaming van kritische grondstoffen, waaronder soja, palmolie en cacao.

### Definitie en afbakening

De kaders en uitgangspunten voor ons duurzaam assortiment zijn vastgelegd in ons concept eerlijk & heerlijk en door onze deelname aan BSCI.

## Eerlijk & heerlijk

Om de klant inzicht te bieden in het woud der keurmerken is er, bij de lancering van eerlijk & heerlijk in 2010, gekozen voor 4 pijlers die als basis dienen voor het duurzame assortiment: – Biologisch – Duurzaam – Eerlijke handel – Streekproducten. Onder iedere pijler valt een aantal zorgvuldig geselecteerde keurmerken welke borgen dat het product daadwerkelijk een duurzame bijdrage levert. Sinds 2014 is het eerlijk & heerlijk-aanbod verrijkt met duurzame non-food artikelen. Op onze corporate website vindt u de lijst met door eerlijk & heerlijk geaccepteerde keurmerken.

### Belang

Wij zien een almaar stijgende vraag naar duurzame producten. Op wereldwijde schaal dienen zich grote sociale en ecologische vraagstukken aan, waaronder klimaatverandering, het verlies van biodiversiteit, slechte werkomstandigheden en

dierenwelzijn. In dit kader wordt de levensmiddelenketen nog regelmatig gezien als een deel van het probleem in plaats van een deel van de oplossing. Als grote speler in de Nederlandse foodmarkt met een zeer complex ketennetwerk van wereldwijd zo'n 1.850 leveranciers, zijn we ons ervan bewust dat onze activiteit impact heeft op de natuur, dieren en mensen.

### Aanpak

Voor ons telt niet alleen het resultaat 'op het bord'. Meer en meer verdiepen wij ons in de weg die producten hebben afgelegd tot aan het bord. Zo werken wij samen met leveranciers die zich inzetten voor producten die én beter zijn voor de klant én beter zijn voor zijn omgeving. Wij gaan de dialoog aan met leveranciers, producenten en boeren over thema's als diervriendelijkheid, gewasbescherming en duurzame verpakkingen. Daarnaast is er aandacht voor de sociale omstandigheden van medewerkers bij onze leveranciers. Onze eisen daartoe zijn opgenomen in ons leveranciershandboek en de inkoopvoorwaarden.

### Evaluatie

Wij toetsen onze ontwikkeling aan de hand van het omzetaandeel van ons eerlijk & heerlijk assortiment. De omzet van eerlijk & heerlijk is gegroeid naar € 229 miljoen (2015: € 209 miljoen). Dit vertegenwoordigt een omzetaandeel van 8,2%, een stijging van 0,4% ten opzichte van 2015.

### Arbomsomstandigheden - BSCI

Wij vinden het belangrijk om te weten waar onze producten vandaan komen, zodat we er zeker van kunnen zijn dat ons aanbod veilig geproduceerd is met respect voor arbeidsomstandigheden. Daarom zijn wij sinds 2010 lid van het Business Social Compliance Initiative (BSCI), een initiatief van de Foreign Trade Association (FTA). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandigheden te komen. Commitment aan de voorwaarden van BSCI stellen wij als randvoorwaardelijk aan onze leveranciers en is als zodanig expliciet opgenomen in ons leveranciershandboek en inkoopvoorwaarden. Daarnaast worden leveranciers in hoge risicolanden ge-audit op acceptabele arbeidscondities.

Sinds 2016 is er op projectbasis een medewerker actief voor alle non-food import van buiten de EU. Het doel van deze in Hong Kong gestationeerde medewerker is om het inkoopproces voor het Verre Oosten te formaliseren en te optimaliseren ten behoeve van een verhoogde intrinsieke product- en proceskwaliteit. De verantwoordelijke medewerker fungeert ook als een gatekeeper aan de voorkant van de keten. BSCI maakt deel uit van dit portfolio.

# Gezondheid / gezonde voeding

## Definitie en afbakening

Er bestaat geen eenduidige en allesomvattende definitie van 'gezonde voeding'. Er zijn verschillende uitgangspunten welke elkaar aanvullen maar soms ook volledig tegenspreken. Wij zien het niet als onze taak om een nieuwe interpretatie toe te voegen, maar wel om producteigenschappen inzichtelijk te maken, de klant te informeren en daadwerkelijk een keuze aan te bieden. Wij nemen de richtlijnen van de World Health Organization (WHO) als uitgangspunt. Deze wetenschappelijk onderbouwde richtlijnen dienen wereldwijd als uitgangspunt voor het nationale voedingsbeleid en zijn vrij van interpretaties.

## WHO richtlijnen:

- Energie-inname versus energie-verbruik
- Verlaag vetinname
  - Minder verzadigd vet, meer onverzadigd vet
  - Minder transvet
- Verlaag inname vrije suikers
- Verlaag zoutinname

## Belang

Er komt steeds meer kennis en bewustzijn over de invloed van goede voeding op de gezondheid. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om onze klanten te ondersteunen en te motiveren bij het maken van gezonde keuzes.

## Aanpak

Wij hebben onze visie uitgewerkt in vijf beloftes.

1. Leer de klant variëren. Variatie in het voedingspatroon is belangrijk om zoveel mogelijk verschillende goede voedingsstoffen binnen te krijgen. Het is onze taak om onze klant met voor hem nieuwe gezonde(re) producten in aanraking te brengen.
2. Geef de klant een keuze. Het is onze taak om relevante producteigenschappen inzichtelijk te maken (zowel online als op het fysieke product) zodat de klant een keuze kan maken die past bij zijn eigen visie op gezondheid. Wij doen dit voor de volgende producteigenschappen:
  - Totaal calorieën
  - Verzadigd vet en onverzadigd vet
  - Suiker
  - Vezels
  - Natrium
  - De 14 wettelijk verplicht te declareren allergenen

3. Stimuleer de klant vaker te kiezen voor verse en onbewerkte producten. Verse en onbewerkte producten bevatten geen onnodige toevoegingen die origineel niet in het product voorkomen.
4. Stimuleer de klant om vaker te kiezen voor de volgende productgroepen<sup>1)</sup>:
  - Groente en fruit
  - Noten en zaden
  - Volkoren producten en peulvruchten
  - Vis
  - Water

1) Advies WHO

5. Productsamenstelling van onze Eigen Merken. Middels onze Exclusieve Merken hebben wij direct invloed op de productsamenstelling. Wij sluiten ons aan bij het Akkoord Verbetering Productsamenstelling en scherpen aan waar mogelijk of wenselijk. Wij richten ons over alle productgroepen heen op de volgende thema's:
  - Kleurstoffen
  - Smaakstoffen
  - Smaakversterkers
  - Suiker en zoetstoffen
  - Zout

## Evaluatie

Op dit moment zijn wij bezig om programma's en projecten te definiëren (scope: tot 2020) die bijdragen aan het concreet nakomen van onze vijf beloftes. Wij maken alle doelstellingen kwalitatief of kwantitatief meetbaar, bijvoorbeeld middels klantonderzoek en specifieke rapportages. In 2017 zal een nulmeting plaatsvinden.

# Voedselverspilling

## Definitie en afbakening

Het terugdringen van voedselverspilling staat hoog op de maatschappelijke agenda. Ook wij vinden het belangrijk om hier aan bij te dragen. Ondanks dat het aandeel van supermarkten van de totale voedselverspilling in de keten gering



is, wordt er ook in supermarkten nog steeds voedsel weggegooid omdat het niet meer te verkopen is. Redenen zijn onder andere 'breuk' (kapotte verpakkingen), producten die niet meer voldoen aan onze kwaliteitseisen en producten waarvan de houdbaarheid (tht/tgt) verstreken is.

### Belang

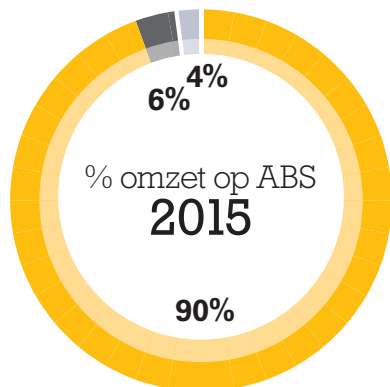
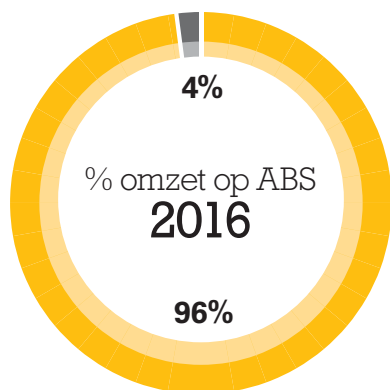
Behalve de kosten die hiermee gepaard gaan, is het ook maatschappelijk niet verantwoord om voedsel te verspillen.

### Aanpak

Door slim in te kopen, goed te plannen en op tijd af te prijzen proberen wij het aantal niet-verkochte producten zo klein mogelijk te houden. Een belangrijk hulpmiddel om dit te bereiken is het inzetten van ABS, het automatisch bestelsysteem in onze filialen dat op basis van onder andere de verkopen, voorraad en houdbaarheid van de producten, bepaalt wanneer en in welke hoeveelheid er nieuwe voorraad aangevuld moet worden.

### Evaluatie

In 2016 zijn we er in geslaagd om ABS uit te rollen naar alle assortimentsgroepen waarvoor ABS een rol kan spelen in het vergroten van de beheersbaarheid op de voorraad in de winkel.



Ja

Nee

Planning

## Ketensamenwerking

Een voorbeeld van ketensamenwerking om voedselverspilling terug te dringen is het initiatief van De Verspillingsfabriek van Hutten. Hiermee zijn wij in 2016 als een van de weinige supermarkten een samenwerking gestart om bij te dragen aan de verwaarding van reststromen. Bij reststromen gaat het om producten die om uiteenlopende, vaak visuele redenen niet voldoen. Denk aan te kleine aardappelen of uien. Of paprika's of appels met kleurverloop. Zij worden normaal gesproken als uitval bestempeld en afgevoerd ten behoeve van diervoeding of gaan naar de biovergisting. De Verspillingsfabriek in Veghel is de plaats waar deze stromen verwerkt worden in nieuwe smakelijke producten. EMTÉ heeft onder het label 'Barstensvol' vier hoogwaardige soepen in het assortiment opgenomen die door De Verspillingsfabriek geproduceerd worden.



# RISICO

## En risicobeheersing

In toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 133 is stil gestaan bij een aantal specifieke risico's waar de Groep mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. 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 calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de meest belangrijke risico's beoordeeld die een impact kunnen hebben op de realisatie van onze strategische doelstellingen. Wij beoordelen de mate van risicobereidheid ten aanzien van deze risico's alsmede de kans en impact. Daarnaast beoordelen wij in welke mate wij als Sligro Food Group invloed kunnen uitoefenen op deze risico's. Dat geeft het volgende beeld:

Risico-overzicht Sligro Food Group	Categorie	Kans op optreden	Invloed	Risico acceptatie	Impact
Behoud van de SFG cultuur bij internationalisering	Strategisch	0000	00000	00	000
Nieuwe business modellen en branche vervaging	Strategisch	00000	0	00	0000
Wijziging aansturingmodel bij internationalisering	Strategisch	00000	00000	00	0000
Cybercrime	Operationeel	00000	000	0	00000
Datakwaliteit niet op orde	Operationeel	000	00000	0	00000
ICT continuïteit	Operationeel	000	00000	0	00000
Personeelsvergroeiing	Operationeel	00000	000	000	00
Verkeerd verloop van acquisities	Financieel	000	00000	000	0000
Overheid / NGO / toezichhouders	Compliance	000	0	0000	0000
Voedselveiligheid	Compliance	00	000	0	00000

*0 = laag, 00000 = hoog*

### Behoud Cultuur

De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, ons Groene Bloed, waarin consequent de klant en onze passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een steeds groter wordende organisatie die nu ook internationaal haar vleugels uitslaat, heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. Een consequent cultuurprogramma vanuit leiderschap, management development en werving & selectie zorgt voor het behoud van die cultuur. Dat zullen we ook in een internationale context de juiste lading en doorvertaling geven. Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risico management.

In een informele organisatie is het vertrouwen op het integer handelen van medewerkers een groot goed. Vanuit overtuiging het juiste willen doen is in onze cultuur verankerd.

In 2017 gaan we met een zogeheten cultuurscan dit vaak ongrijpbare thema meer tastbaar maken. Enerzijds kunnen we identificeren waar onze cultuur het meest krachtig aanwezig is en anderzijds waar we met gerichte programma's meer moeten investeren in het behoud van die cultuur.

## Nieuwe businessmodellen

De markten waarin wij actief zijn herstellen zich weer sinds een aantal jaren, maar de competitie blijft hevig en het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen foodservice en foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten. Wij zien in deze ontwikkelingen veel kansen om onze positie te versterken en de combinatie van Foodservice en Foodretail onder één dak, juist in deze context nog verder uit te nutten. Het feit dat wij in beide marktsegmenten actief zijn en de spelregels van beide goed kennen, is in dat kader een voordeel.

Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Sligro Food Group hebben uitgezet. Daar waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, zoals bij online, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om daar ook in onze strategie op te versnellen. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en oplossingen te bedenken die bij ons passen, in plaats van steeds op de (nieuwe) concurrentie te reageren.

## Wijziging aansturingmodel

In een steeds groter wordende onderneming moet ook met regelmaat worden beoordeeld of het aansturingmodel nog passend is bij de structuur van de Groep. Het model, waarbij de commerciële formules een eigen gezicht naar de klant hebben en we de achterkanten volledig integreren en centraal aansturen, past nog altijd prima bij de activiteiten in Nederland. Echter, met de eerste acquisitie buiten de landsgrenzen constateren we dat dit model niet vanzelfsprekend ook daar goed werkt. Meer autonomie op afstand vraagt om aanpassingen in ons organisatie-model, de aansturing en de monitoring.

We maken het beleid communiceerbaar, herbenoemen verantwoordelijkheden naar centraal en decentraal en richten monitoring en control strikter in de komende jaren. Ook zullen we de directiestructuur onder de hoofddirectie enigszins aanpassen om de internationale activiteiten een juiste plaats te kunnen geven en de uitdagingen die dat met zich mee brengt beter te kunnen adresseren. Verder hebben we het voornemen om in de loop van 2017 een internal audit functie in te richten. Tot en met 2016 achtten wij dat minder noodzakelijk gezien de centrale aansturing en de afwezigheid van vergaande decentrale bevoegdheden.

## Cybercrime, Datakwaliteit en ICT continuïteit

Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van te gebruiken data zijn de levensader van ons bedrijf. Dat houdt veel meer in dan enkel de continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit tot een complex systeem. Tegelijkertijd bieden dit soort systemen ons een duidelijk competitief voordeel.

Niet of niet goed werkende systemen kunnen, echter, de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. Wij nemen dan ook vergaande maatregelen om de kans hierop te minimaliseren. Bijvoorbeeld, in het geval van calamiteiten kan elk van onze datacenters individueel alle activiteiten overnemen om de continuïteit te waarborgen. Dat testen we bovendien periodiek door er daadwerkelijk één uit te schakelen.

Met onze landelijke firewall structuur staat onze beveiliging van buiten naar binnen op een hoog niveau.

Data en datakwaliteit zijn van groot belang voor een soepele bedrijfsvoering en voor de informatie die wij uitwisselen met onze klanten, leveranciers en overige stakeholders. Daarenboven worden strikte wettelijke eisen gesteld op het gebied van data en privacy, waardoor ook de bescherming van data veel aandacht krijgt.

We investeren jaarlijks veel tijd en middelen in verdere optimalisatie en beveiliging van de centrale geïntegreerde ICT backoffice. Hierbij hebben we een focus op continuïteit, stabiliteit en de mogelijkheid om flexibel op te schalen. Dat geldt voor de in gebruik zijnde standaard applicaties en voor de door onszelf op maat gemaakte toepassingen.

De noodzaak tot beveiliging van buiten naar binnen en beveiliging van binnenuit blijft een actueel thema in een verder digitaliserende wereld. De door ons getroffen maatregelen beschermen onze systemen en data redelijkerwijs tegen de vele verschijningsvormen van cybercriminaliteit. Het afgelopen jaar hadden we te maken met een cyberaanval en daarbij bleek dat we tijdig in staat waren het risico te identificeren en te mitigeren.

Wij werken aan de toekomstige enterprise architectuur waarin de ICT-, Data- en Business-architectuur samenkomen en de continuïteit van de gegevensverwerking en informatiebeveiliging verder wordt geoptimaliseerd. Ook zullen we het komende jaar opnieuw een externe partij inhuren om onze beveiliging te toetsen en ons te adviseren over mogelijk aanvullende maatregelen ter preventie en detectie.



## Personeelsvergroening

De gemiddelde leeftijd in ons personeelsbestand neemt toe en de leeftijd waarop onze medewerkers uiteindelijk met pensioen gaan, gaat steeds verder omhoog. Dat in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, maakt vergroening van ons personeelsbestand een thema dat steeds meer van onze aandacht vraagt.

Wij investeren in de vitaliteit van onze medewerkers en vergroten de bewustwording van onze mensen voor risico's, maar er zal meer nodig zijn om de gevolgen van deze vergroening op te vangen. In 2016 hebben we met 150 van onze medewerkers een speciale themadag rond dit onderwerp georganiseerd. Uit de combinatie van jonge en oudere collega's zijn tal van nieuwe initiatieven naar voren gekomen om deze uitdaging te adresseren. Wij vinden het betrekken van onze medewerkers bij deze problematiek een belangrijke stap in de goede richting.

De komende jaren gaan we onze inspanningen op dit gebied verder intensiveren, door tal van programma's aan te bieden om de fysieke en mentale fitheid van onze medewerkers op peil te houden. Hiermee kunnen we onze medewerkers langer en op een verantwoorde wijze voor hun functie en de onderneming behouden.

## Acquisities

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. De risico's die zich daarbij voordoen mitigeren wij zoveel mogelijk door telkens een zorgvuldig (pre-) overnameproces te doorlopen en veel aandacht te schenken aan de post-overnamefase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt.

Elke overname is anders, maar aan het overnameproces stellen wij steeds weer dezelfde hoge eisen. Dat proces is erop gericht de risico's en kansen in een vroegtijdig stadium in beeld te brengen. Om de kans op tegenvallers achteraf te vermijden is een due diligence onderzoek, waarbij we worden ondersteund door externe adviseurs, altijd onderdeel van dat pre-overnameproces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in deze fase, zullen wij niet tot acquisitie overgaan.

Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair integratieteam samen vanuit onszelf en het geacquireerde bedrijf. In deze fase is er aandacht voor alle stakeholders. Het overbrengen van de cultuurwaarden van Sligro Food Group heeft daarin een centrale plaats. Uitgangspunt is dat we

de backoffice van het geacquireerde bedrijf zo veel mogelijk overbrengen naar de centrale organisatie en backoffice systemen van de Groep.

Ongeveer een jaar na de overname evalueren wij of de acquisitie en de daarop volgende integratie goed is verlopen, of we de doelstellingen op synergie hebben behaald en of onze klanten, leveranciers en medewerkers tevreden zijn na deze eerste fase. Dat geeft ons vertrouwen in de kwaliteit van ons acquisitieproces, maar dat geeft ook altijd weer leerpunten voor verbetering.

## Overheid / NGO / Toezichhouders

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Met name milieugeoriënteerde maatregelen en opportunistische bezuinigingen kunnen fors ingrijpen op de bedrijfsvoering. Ook toezichhouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

Onze invloed is hierop beperkt en hoewel wij de gevolgen van (aangekondigde) wetgeving vroegtijdig in beeld trachten te krijgen, is er veelal geen andere optie dan acceptatie van de gevolgen. Soms is politieke besluitvorming overigens nauwelijks te voorspellen.

De aanpassingen in de zorg hebben een langjarig drukkend effect op de zorgmarkt van Foodservice, waardoor een voorheen relatief conjunctuurongevoelige sector gewijzigd is in een krimpmarkt. Dit illustreert de invloed van overheidsbesluiten op onze markt en organisatie.

## Voedselveiligheid

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

## Risicobeheersings- en controlesystemen

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. Het daadwerkelijk in control zijn staat bij ons dan ook voorop en het op papier in control zijn is geen doel op zich. Voorbeelden te over van bedrijven die vooral dat laatste goed voor elkaar hadden, maar in de praktijk toch de controle verloren.

In een groeiende organisatie als de onze herkennen we echter wel de noodzaak tot verdere formalisering. Het is daarbij van belang dat we formalisering in balans houden met de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen ons bedrijf.

We willen immers dat onze mensen zelf blijven nadenken, niet blind varen op lijstjes en parafen en zowel risico's als kansen blijven zien. Dat zit gelukkig ingesloten 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. In een steeds groter wordende organisatie met de ambitie om ook internationaal te groeien blijven we dan ook veel aandacht besteden aan het behoud van onze cultuur.

Wij richten risicomangement steeds meer vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen, mensen en systemen op operationeel niveau maken. Anderzijds brengen we daarbij de reeds bestaande (operationele) beheersmaatregelen gestructureerd in kaart en koppelen we die aan de strategische risico's en vullen die aan waar nuttig.

In 2015 hebben we met het oog op onze strategische doelstellingen de belangrijkste risico's geïdentificeerd en onze risicohouding ten aanzien van deze risico's bepaald. Dit jaar hebben we een update gedaan van dat proces. We hebben dat gekoppeld aan onze strategie update en het daarmee in ons structurele proces verankerd. De uitkomsten hiervan zijn ook toegelicht aan en besproken met de Raad van Commissarissen.

In 2016 hebben we gewerkt aan een bij ons passend Internal Control Framework en dat voor een deel van onze bedrijfsactiviteiten ingevuld. Daarbij hebben we gekozen voor een meer bottom-up benadering wat achteraf bezien een wat minder efficiënte aanpak is gebleken. Dat wil overigens niet zeggen dat die inspanningen geen effect hebben gehad, integendeel. Komend jaar zullen we ons eerst richten op een overkoepelend raamwerk, waar we later verder de detaillering in zullen aanbrenge.

Een speciale afdeling binnen ons bedrijf richt zich volledig op administratieve organisatie en interne controle, naast de functionele afdelingen die daarvoor verantwoordelijk blijven. Meten is weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Als je weet wat er gebeurt, dan kun je je beleid daarop aanpassen. Onder andere een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd, ondersteunt ons daarbij. Met behulp van geavanceerde analyse tools bewaakt deze afdeling bijzondere ontwikkelingen of getallen (reeksen). Alle bedrijfsonderdelen zijn opgenomen in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep. Het komende jaar gaan we gericht onderzoeken hoe we al deze data kunnen inzetten voor de verdere of efficiëntere beheersing van onze processen. In het voorjaar starten wij een onderzoek naar de haalbaarheid van proces mining in onze organisatie.

Doordat de Groep op veel locaties met gelijksoortige activiteiten opereert, wordt veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice versa. Totaalcontroles vangen mogelijke leemtes in interne controle op, die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur, die mede aan de basis staat van het zakelijke succes van de Groep.

Wij werken al jaren met een integraal meerjarig backoffice plan, waarin de business- en de backoffice-agenda duidelijk met elkaar verbonden zijn. Daarmee proberen we te bewerkstelligen dat businessplannen realiseerbaar zijn in processen, systemen en bemensing en dat er voldoende aandacht is voor de daarbij behorende noodzakelijke beheersmaatregelen. Omdat afstemming en coördinatie in een grote onderneming daarbij steeds belangrijker worden, hebben we in 2016 een nieuwe afdeling Programma en Proces Management ingericht die zich naast programmamanagement ook bezig houdt met het borgen en het continu verbeteren van bedrijfsprocessen.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de directie en centrale staf, kan de Groep nauwelijks met 'verrassingen' in het administratieve proces worden geconfronteerd. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Met de acquisities van Bouter in 2015 en Java in 2016 hebben we bedrijfsactiviteiten toegevoegd die niet volledig geïntegreerd zijn. Wij voeren aanpassingen door in ons aansturingsmodel en de beheersorganisatie om ook hier dezelfde mate van grip te behouden. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces.

# CORPORATE

## Governance

---



DE DOOR DE NEDERLANDSE WET EN DE CORPORATE GOVERNANCE CODE GEWENSTE AFWEGING VAN DE BELANGEN VAN ALLE BIJ DE GROEP BETROKKEN STAKEHOLDERS VORMDE ALTIJD AL EEN BELANGRIJKE BASIS VOOR ONS ONDERNEMINGSBELEID. SLIGRO FOOD GROUP HULDIGT HET ÉÉN AANDEEL/ÉÉN STEMPRINCIPE EN HEEFT GEEN BESCHERMINGS- OF ZEGGENSCHAPSCONSTRUCTIES.

Hoewel wij de Corporate Governance Code en de overige regels rondom ondernemerschap onderschrijven, constateren wij wel dat het 'level playing field' op dit terrein soms ver te zoeken is in vergelijking met sommige familiebedrijven of bedrijven die eigendom zijn van private equity. Het probleem daarbij schuilt niet zozeer in gebrek aan regels, maar aan de naleving daarvan en de afwezigheid van feitelijke sancties bij niet-naleving. Met name bij potentiële overnames is dat een concurrentienadeel.

Er zijn in 2016 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.

In december 2016 is de nieuwe corporate governance code gepresenteerd. In het verslag over 2017 zullen wij op basis van de nieuwe code verantwoording afleggen.

### **Hoofdpijnen corporate governance structuur**

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

### **Directie**

De Directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen. De Directie houdt de Raad van Commissarissen op de hoogte van de gang van zaken, overlegt met de Raad van Commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden en legt belangrijke besluiten ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen en/of de algemene vergadering. 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 éénmaal herbenoembaar. De bezoldiging van ieder lid van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de algemene vergadering. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter. Hij benoemt (al dan niet uit zijn midden) een secretaris.

De Raad van Commissarissen heeft een Audit Commissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat. Bij vergaderingen van de Audit Commissie zijn ook de CFO, de Manager Accounting & Reporting en de controlerend accountant aanwezig.

De Raad van Commissarissen heeft een Remuneratie- en Benoemingscommissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat.

### **Algemene vergadering**

Jaarlijks binnen vier 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 één 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 décharge 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.
- Het uitgeven van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (de Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 23 september 2017).
- Het inkopen en intrekken van aandelen (de Directie is gemachtigd volgestorte aandelen in te kopen, op de beurs of onderhands tot het statutair toegestane maximum van 10% van het geplaatste kapitaal voor een prijs die ligt maximaal 10% boven de beurskoers ten tijde van de transactie; deze machtiging loopt tot 23 september 2017).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

### **Afwijkingen van de code**

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

- Het benoemen van bestuurders voor onbepaalde tijd in plaats van voor vier jaar. Dit hangt onder meer samen met het streven om vanuit interne rekrutering mensen te benoemen in bestuurdersfuncties en het streven om voor gelijksoortige bestuurders een gelijksoortige beloning te hebben.
- Er zijn geen afspraken gemaakt over de hoogte van een eventuele afvloeiingsregeling. Per 1 juli 2015 trad wetgeving in werking die zo'n regeling beperkt tot maximaal één jaarsalaris.
- Sligro Food Group onderhoudt beleggerscontacten door middel van one-on-one's en groepspresentaties. Deze one-on-one's zijn belangrijk om Sligro Food Group onder de aandacht te brengen c.q. te houden van institutionele beleggers en ondersteunen daarmee een juiste koersvorming van het aandeel.

# INVESTERINGEN

## Doelstellingen

- Gemiddelde netto-investeringsomvang op langere termijn voor de Groep van circa 2,5% van de omzet.
- Permanente investering in doorontwikkeling van onze commerciële formules in een cyclus van circa 7 jaar.
- Permanente investering in doorontwikkeling van onze online activiteiten en master data management.
- Optimaliseren van het vestigingsnetwerk van Sligro en EMTÉ in Nederland.
- Autonome uitbreiding van het aantal Sligro vestigingen in België.
- Permanente investering in automatisering en efficiency verhogende techniek om onze vooraanstaande concurrentiepositie op kostenniveau te handhaven.

In 2016 hebben we € 80 miljoen geïnvesteerd in zowel immateriële als materiële vaste activa, wat neerkomt op 2,9% van de omzet. Belangrijke investeringen dit jaar waren:

- € 27 miljoen investering in de ombouw van zelfbedieningsvestigingen naar Sligro 3.0.

- € 2 miljoen investering in de aankoop van grond in Purmerend. Daar zal in 2017 een geheel nieuwe Sligro 3.0 worden verwezenlijkt en zullen we de huidige locatie in Purmerend, die we van De Kweker overnamen, sluiten.
- € 3 miljoen investering in het geheel nieuwe inspiratielab ZiN.
- € 15 miljoen investering in de ombouw van EMTÉ supermarkten naar EMTÉ 3.0.
- € 5 miljoen investering in drie geheel nieuwe EMTÉ supermarkten in Berlicum, 's-Hertogenbosch en Eindhoven.
- € 7 miljoen investering in ons centrale DC complex in Veghel wat de komende jaren verdere efficiency verbetering mogelijk maakt.
- € 13 miljoen investering in ICT software en hardware ten behoeve van onze online programma's en master data management.

Uit onderstaand overzicht blijkt de segmentatie van de netto-investeringen, de afschrijving en amortisatie op die posten.

(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Immateriële activa (software)	7	7	0	0	7	7
Materiële vaste activa	52	45	26	6	78	51
Vastgoedbeleggingen	0	0	0	2	0	2
Desinvesteringen activa voor verkoop	0	(0)	(5)	(0)	(5)	(0)
<b>Netto investeringen</b>	<b>59</b>	<b>52</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>60</b>
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(32)	(28)	(12)	(10)	(44)	(38)
Amortisatie software	(8)	(5)	(0)	(0)	(8)	(5)
<b>Subtotaal</b>	<b>(40)</b>	<b>(33)</b>	<b>(12)</b>	<b>(10)</b>	<b>(52)</b>	<b>(43)</b>
<b>Netto mutatie</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>(2)</b>	<b>28</b>	<b>17</b>

*Verdeling van de netto-investeringen en de afschrijvingen en amortisatie.*

In 2016 is een presentatiewijziging doorgevoerd voor de kosten van softwarelicenties. Tot en met 2015 werden deze over de looptijd van de betreffende licentie in de kosten genomen. Vanaf 2016 worden deze licenties geactiveerd en over de looptijd van de betreffende licentie geamortiseerd. Dit verhoogt het investeringsniveau in software in 2016 met € 3 miljoen en de amortisatie software met € 3 miljoen.

We hadden beoogd in 2016 aan te vangen met de bouw van onze eerste Sligro vestiging in Antwerpen. Het vergunningsproces blijkt echter meer tijd te vergen, daar onze concurrenten elke mogelijkheid aangrijpen om bezwaar te maken en het proces te vertragen. Hoewel wij liever eerder dan later starten met de bouw, respecteren wij de geldende processen en procedures in België en verdedigen ons standpunt met de middelen die ons daartoe ter beschikking staan. Wij hebben een lange termijn plan voor België en laten ons niet ontmoedigen door de (reeds verwachte) tegenwerking op korte termijn. Wij verheugen ons, juist door die tegenwerking, steeds meer op het moment dat wij de concurrentiestrijd met open vizier kunnen aangaan.



# RESULTATEN

## Doelstellingen

- Gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei van 3% en het benutten van overnamekansen, als die zich voordoen.
- De nettowinstontwikkeling dient ten minste gelijke tred te houden met de omzetontwikkeling.
- Reguliere dividenduitkering van circa 60% van de winst over het boekjaar. Daarenboven een variabel dividend dat de financiële positie weerspiegelt.

## Financieel beleid

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

De Directie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. In het hoofkantoor van de Groep zijn veel sturende elementen opgenomen voor de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. De kosten en opbrengsten daarvan worden via een verdeelsysteem toegerekend,

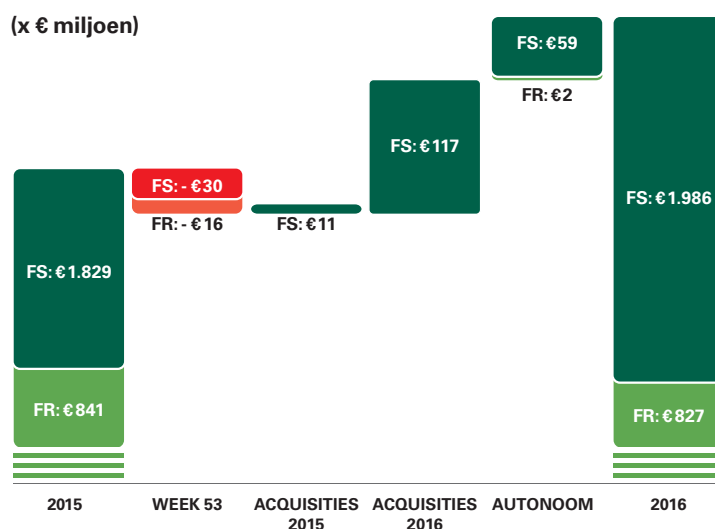
met de wetenschap dat de daarvoor te maken kosten in ieder geval niet positief bijdragen aan het groepsresultaat.

Wij maken voor de sturing van de bedrijfsactiviteiten gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten. Daarbij ligt de nadruk op procesgerichte prestatieindicatoren en niet op financiële kengetallen. Die prestatieindicatoren zijn helder gedefinieerd en hebben betrekking op de activiteiten die binnen de directe invloedssfeer van de gebruiker liggen. Omdat wij op veel locaties gelijksoortige werkzaamheden uitvoeren maken we veelvuldig gebruik van interne benchmarking. Dat creëert focus en stimuleert het gevoel van continu verbeteren en gezonde competitie wat wij nastreven.

Wij hanteren dan ook geen budgetten als stuurmiddel, temeer omdat geen sprake is van traditionele delegatie van (financiële) bevoegdheden. Wij maken wel een jaarlijkse begroting die op basis van de ontwikkelingen gedurende het jaar op kwartaalbasis wordt aangepast in de vorm van voortschrijdende prognoses. Dat kan vervolgens weer aanleiding geven tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten.

## OMZET Sligro Food Group

	SFG	FS	FR
Netto omzet	5,4%	8,6%	(1,7%)
Autonoom	2,3%	3,3%	0,2%



Eens per jaar wordt de correlatie tussen de prestatieindicatoren en de financiële resultaten aangetoond. Deze gedetailleerde managementinformatie verschaft ons de basis voor investeringsbeslissingen. Wij hechten daar meer waarde aan dan aan het doen van klassieke investeringscalculaties. Dit past veel beter in onze ondernemende bedrijfscultuur. Wij trachten als beursgenoteerd familiebedrijf de balans te vinden tussen realisatie van resultaten op zowel korte als (middel)lange termijn.

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

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

(x € miljoen)	In % van de omzet			
	2016	2015	2016	2015
Omzet	2.813	2.670	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(2.168)	(2.050)	(77,1)	(76,8)
<b>Brutowinst</b>	<b>645</b>	<b>620</b>	<b>22,9</b>	<b>23,2</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	4	2	0,1	0,1
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen amortisatie en bijzondere afwaarderingen	(493)	(462)	(17,4)	(17,3)
<b>Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)</b>	<b>156</b>	<b>160</b>	<b>5,6</b>	<b>6,0</b>
Afschrijvingen en bijzondere afwaarderingen	(44)	(38)	(1,6)	(1,4)
<b>Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (Ebita)</b>	<b>112</b>	<b>122</b>	<b>4,0</b>	<b>4,6</b>
Amortisatie immateriële activa	(25)	(19)	(0,9)	(0,8)
<b>Bedrijfsresultaat (Ebit)</b>	<b>87</b>	<b>103</b>	<b>3,1</b>	<b>3,8</b>
Financiële baten en lasten	4	2	0,1	0,1
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>91</b>	<b>105</b>	<b>3,2</b>	<b>3,9</b>
Belastingen	(18)	(24)	(0,6)	(0,9)
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>73</b>	<b>81</b>	<b>2,6</b>	<b>3,0</b>

Ons boekjaar 2015 kende een 53e week die € 46 miljoen toevoegde aan de omzet van dat jaar. In 2016 hadden we weer een boekjaar met 52 weken, maar we hebben die extra week van vorig jaar in de omzet meer dan gecompenseerd. De omzet van de Groep nam met € 143 miljoen toe ten opzichte van 2015, oftewel een stijging van 5,4%. De acquisities van Java en de locaties van De Kweker voegden in 2016 respectievelijk € 106 miljoen en € 11 miljoen toe aan de omzet en ook het vorig jaar overgenomen Bouter zorgde dit jaar nog voor een niet autonome omzetplus van € 11 miljoen. Gecorrigeerd voor acquisitieomzet en week 53 beliep de autonome groei 2,3%.

Bij Foodservice beliep de autonome groei 3,3% en bij Foodretail 0,2%. De like-for-like consumentenomzet van EMTÉ nam

met 1,4% af. Het verschil tussen autonoom en like-for-like wordt verklaard door vestigingsmutaties van dit jaar. De toevoeging van 3 filialen, één franchiselocatie en de gestaakte exploitatie in één locatie, zorgde per saldo voor de extra autonome groei.

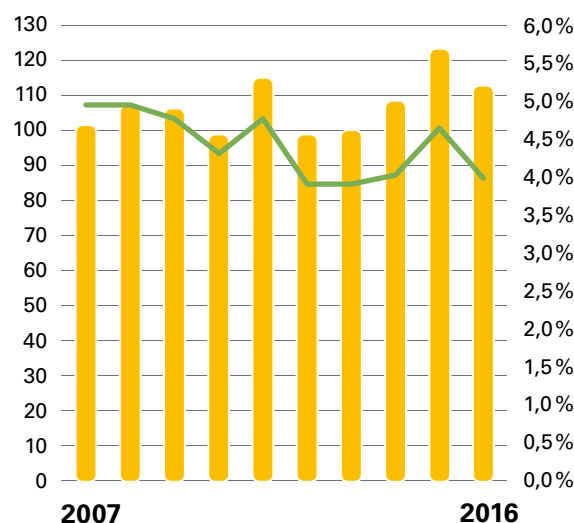
De brutowinst als percentage van de omzet nam met 0,3% af ten opzichte van vorig jaar. Bij Foodservice zagen we het promoaandeel in met name de zelfbediening sterk toenemen. Bij Foodretail hebben we in de tweede helft van het jaar aanvullende acties en promoties ingezet om de omzettrend te keren.



De kosten (inclusief afschrijving en amortisatie) zijn als percentage van de omzet met 0,4% toegenomen tot 19,9% van de omzet. De amortisatie nam mede als gevolg van de acquisities in 2015 en 2016 toe en de afschrijvingen liepen op als gevolg van de ombouw operaties in beide commerciële formules. De overige kosten namen daarnaast toe door uitbreiding van ons vestiging- en winkelnetwerk waar de kosten reeds zijn toegevoegd, maar de omzet nog in opbouw is. De opstartkosten voor België drukken het resultaat, maar die liggen op een vergelijkbaar niveau als vorig jaar en we hadden dit jaar wat éénmalige kosten gerelateerd aan de acquisities en de integratie daarvan.

De Ebitda nam met € 4 miljoen af tot € 156 miljoen. Sinds enkele jaren gebruiken wij Ebita als belangrijke maatstaf aangezien dat in onze ogen een beter zicht op de operationele prestatie van de bedrijfsonderdelen geeft. Echter worden in het Ebita getal ook de amortisatie op software en onderhoudscontracten uitgesloten, die wel degelijk onderdeel zijn van de operationele prestatie. Indien we alleen de amortisatie op overig immaterieel actief uitsluiten zien we het volgende beeld:

## EBITA 2007-2016



(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Ebit	82	89	5	14	87	103
Amortisatie overig immaterieel actief	9	7	8	7	17	14
<b>Ebita, inclusief amortisatie op software en onderhoudscontracten</b>	<b>91</b>	<b>96</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>104</b>	<b>117</b>

De Ebita gecorrigeerd voor amortisatie op software en onderhoudscontracten neemt af met € 13 miljoen tot € 104 miljoen. Deze afname wordt mede verklaard door het ontbreken van de 53e week die naast de extra omzet ook een bovengemiddelde winstgevendheid toevoegde in 2015.

De financiële baten en lasten zijn per saldo positief ten opzichte van vorig jaar. Dat wordt met name verklaard door het deelnemingsresultaat dat opnieuw verbeterde ten opzichte van een jaar eerder.

De belastingdruk is aanzienlijk lager dan vorig jaar, daar er in 2015 een eenmalige last verwerkt werd met betrekking tot onze medewerkersparticipatie regeling over voorgaande jaren.

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst voor 2016 uitgekomen op € 73 miljoen. Dat is een afname van € 8 miljoen oftewel 9,1%. De winst per aandeel wordt berekend

over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en beloopt € 1,67 ten opzichte van € 1,84 in 2015.

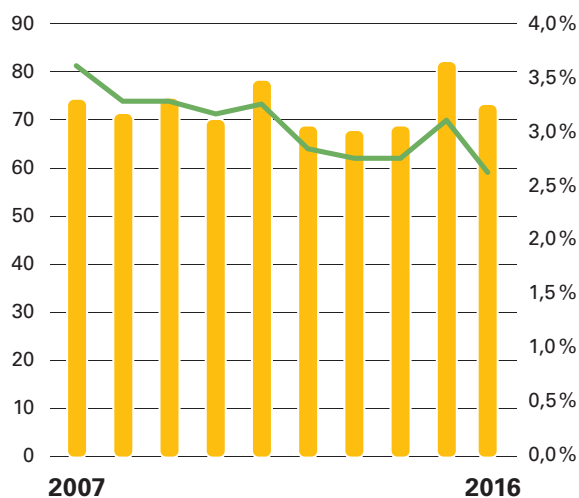
Op basis van het resultaat over 2016 en onze onverminderd sterke financiële positie stellen we voor het dividend met € 0,10 per aandeel te verhogen tot € 1,30 per aandeel. In overeenstemming met ons dividendbeleid bestaat dat uit een regulier dividend van € 1,00 (2015: € 0,90) en een variabel dividend van € 0,30 (2015: € 0,30). Van het dividend is al € 0,45 als interim dividend betaald. Het slotdividend over 2016 beloopt derhalve € 0,85.

Uit onderstaand overzicht van gesegmenteerde resultaten blijkt de ontwikkeling bij Foodservice en Foodretail.

(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Omzet	1.986	1.829	827	841	2.813	2.670
Overige bedrijfsopbrengsten	0	1	4	1	4	2
Ebitda	131	129	25	31	156	160
Ebita	99	101	13	21	112	122
Ebit	82	89	5	14	87	103
Netto geïnvesteerd vermogen (NGV) (jaarultimo) <sup>1)</sup>	563	486	105	127	668	613
Ebitda in % van de omzet	6,6	7,0	3,0	3,7	5,6	6,0
Ebita in % van de omzet	5,0	5,5	1,5	2,5	4,0	4,6
Ebit in % van de omzet	4,1	4,9	0,6	1,6	3,1	3,8
Ebita in % van het gemiddeld NGV	18,9	21,3	10,9	15,6	17,5	20,0
Ebit in % van het gemiddeld NGV	15,6	18,9	4,1	10,1	13,5	16,9

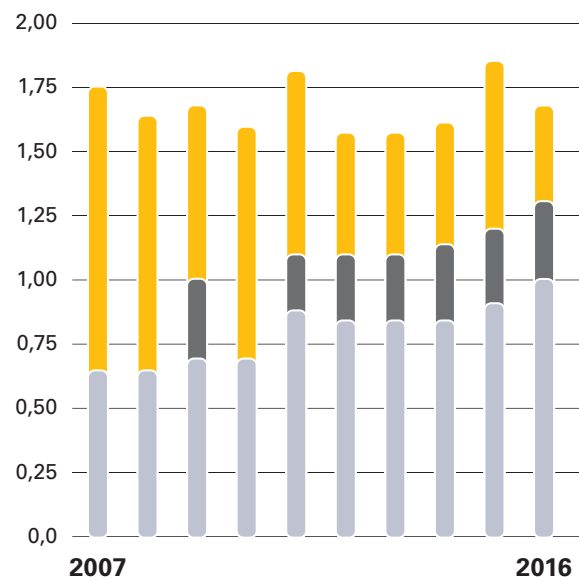
*1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.*

## NETTOWINST 2007-2016



**i** € x miljoen    Als % van de omzet

## WINST PER AANDEEL 2007-2016



**i** Waarvan regulier dividend    Waarvan variabel dividend

# FINANCIERING

## Op hoofdlijnen



### Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van lange en korte termijn leen- en kredietfaciliteiten, waarbij een ruime marge ten aanzien van de daarbij gestelde financieringsconvenanten wordt aangehouden.
- Alleen indien, als gevolg van (majeure) acquisities, de gewenste marge ten aanzien van de financieringsconvenanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien.
- Beperken van het werkkapitaal tot maximaal 10 dagen van de omzet.

Voor onze financiering maken wij bij voorkeur gebruik van de kapitaalmarkt en niet van de bancaire markt. Wij onderzoeken steeds de verschillende financieringsvormen die de markt ons te bieden heeft.

Op dit moment hebben we onze lange termijn financiering door middel van US private placements vastgelegd. Twee tranches van onze US private placement uit 2010 hebben op balansdatum een waarde van € 142 miljoen en daar staat

de swap-waarde tegenover van € 23 miljoen welke voor € 10 miljoen is verantwoord onder de overige financiële vaste activa en voor € 13 miljoen onder de overige vlottende activa. Deze leningen hebben nog een looptijd van 1 respectievelijk 4 jaar.

In 2016 hebben wij een US Private Placement Shelf Faciliteit afgesloten. Het betreft een driejarige raamovereenkomst met een niet gecommiteerde faciliteit tot maximaal € 100 miljoen, welke in delen kan worden aangetrokken. In april 2016 hebben we onder deze faciliteit een zevenjarige lening van € 30 miljoen aangetrokken, tegen een rente van 1,33% op jaarbasis.

Voor onze korte termijn financiering beschikken we ultimo 2016 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 98 miljoen, waarvan € 42 miljoen is gecommiteerd. Van deze faciliteiten maken we momenteel geen gebruik.

In het geval dat zich acquisitiemogelijkheden voordoen, voorzien wij geen problemen bij het aantrekken van financiering daartoe.

De vrije kasstroom van de Groep beliep € 72 miljoen zoals blijkt uit het verkort overzicht hierna.

De totale werkkapitaalpositie is gedurende 2016 wederom afgenomen. De programma's om de werkkapitaalpositie structureel te verbeteren verlopen voorspoedig. Met de introductie van ons Supply Chain Finance programma in november van 2015 hebben we in 2016 een verdere verlaging van het

werkkapitaal bereikt. Dat programma zal ook in de komende jaren nog bijdragen aan werkkapitaalreductie.

Zoals reeds op pagina 76 toegelicht neemt het investeringsniveau wat toe, mede door de verdere uitrol van Sligro 3.0, de ombouw naar de nieuwe formulegeneratie van EMTÉ en onze stap naar België. Het afgelopen jaar investeerden wij € 80 miljoen oftewel 2,9% van de omzet.

## VERKORT

### Kasstroomoverzicht

(x € miljoen)	2016	2015	2014	2013	2012
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	153	140	147	133	129
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities en de investering in Superunie	(81)	(62)	(69)	(32)	(33)
<b>Vrije kasstroom</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>101</b>	<b>96</b>
Ter vergelijking: nettowinst	73	81	69	68	69
Cash conversie in %	97	96	113	148	140
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities/Superunie	(49)	(11)	(22)	(19)	(1)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(54)	(47)	(64)	(49)	(50)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	31	(20)	8	(33)	(45)
	<b>(72)</b>	<b>(78)</b>	<b>(78)</b>	<b>(101)</b>	<b>(96)</b>

## ONTWIKKELING

### Werkkapitaal

(x € miljoen)	2016	2015	2014	2013	2012
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	453	377	376	345	335
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(381)	(298)	(287)	(231)	(204)
	<b>72</b>	<b>79</b>	<b>89</b>	<b>114</b>	<b>131</b>
In dagen van de omzet	9	11	13	17	19

# HUISVESTING

## En IFRS 16

Sligro Food Group heeft een uitgebreid vestigingennetwerk van voornamelijk supermarkten, zelfbedieningsgroothandels en distributiecentra. Van een deel van de vestigingen zijn wij eigenaar en de rest huren wij. Een overzicht hiervan is opgenomen op pagina 126. Wij voelen ons comfortabel met het omvangrijke bezit aan onroerend goed, maar hebben geen specifieke doelstelling voor de verhouding tussen onroerend goed in eigendom en gehuurd onroerend goed. Vooral in de supermarktbranche is het verkrijgen van (de juiste) vestigingspunten een zeer belangrijke waardebepalende factor en zullen wij een goede locatie niet snel verlaten; daarnaast geldt in de supermarktbranche ook nog specifieke wet- en regelgeving, met beschermingsclausules en ook overheidsrestricties met betrekking tot het openen van geheel nieuwe punten.

In januari 2016 is de standaard 'IFRS 16 Leases' gepubliceerd. Als gevolg van deze standaard dienen praktisch alle leasecontracten op de balans verwerkt te worden. Het huidige verslaggevingsmodel voor huurders, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen een financial lease en een operationele lease, komt hiermee onder IFRS 16 te vervallen. Onder voorbehoud van goedkeuring door de EU, zal deze standaard vanaf 1 januari 2019 van toepassing zijn voor Sligro Food Group.

Onder de huidige leasestandaard (IAS 17) lichten we voor operationele leasecontracten (nagenoeg volledig gerelateerd aan huisvesting) de verplichting toe voor toekomstige minimum leasebetalingen onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie pagina 137). Deze leasecontracten zullen echter onder IFRS 16 op de balans opgenomen moeten worden.

Wij verwachten derhalve dat IFRS 16 een significante impact heeft op onze jaarrekening en ratio's. Daarom zijn we in 2016 al gestart met het uitvoeren van een impactanalyse van deze nieuwe IFRS standaard. Deze initiële impactanalyse laat zien dat er een aantal assumpties is die de impact op transitiedatum sterk kunnen beïnvloeden: een inschatting van de verwachte leasetermijn, vaste versus variabele betalingen, de te hanteren verdisconteringsvoet en de transitieopties en uitzonderingsmogelijkheden die IFRS 16 biedt. Zonder kennis van de verschillen in gehanteerde assumpties is een goed vergelijk tussen ondernemingen niet mogelijk.



### Gehanteerde assumpties

Leasetermijn	Resterende huurtermijn per 31 december 2016; bij een open contract hebben wij de gemiddelde resterende contractduur voor het vastgoed als inschatting gehanteerd
Verdisconteringsvoet	2.0 procent
Datum berekening	31 december 2016

Vooral het inschatten van de leasetermijn heeft een significante impact op de uiteindelijke leaseverplichting. Een groot deel van onze vastgoedcontracten kenmerkt zich door een open contractduur of geeft ons steeds de optie om een huurcontract te verlengen. Onder IFRS 16 moet dat worden vertaald naar een kwantitatieve inschatting van de huurtermijn. Ter illustratie is in onderstaande tabel zichtbaar gemaakt wat de impact op de huurverplichting zou zijn indien wij de huidige resterende huurtermijn als inschatting nemen, maar ook wat de omvang van de huurverplichting zal worden indien wij voor het inschatten van de huurtermijn van het vastgoed uitgaan van bijvoorbeeld twintig jaar verlenging voor alle huurcontracten.

Onderstaande tabel laat zien dat ook de verdisconteringsvoet een significante impact heeft op de leaseverplichting.

<b>(x € miljoen)</b>		
Verdisconteringsvoet	2%	5%
Resterende huurtermijn	241	213
Resterende huurtermijn + 20 jaar*	808	581

*\*Verlenging van 20 jaar alleen voor vastgoedcontracten meegenomen.*

De uitgevoerde impactanalyse laat zien dat indien Sligro Food Group eind 2016 al over zou gaan op IFRS 16 een leaseverplichting in de balans zou moeten worden opgenomen tussen de € 241 miljoen en € 808 miljoen, afhankelijk van de toegepaste assumpties en rekening-houdend met een 2%-verdisconteringsvoet.

Naast een verschuiving van operationele leasekosten naar afschrijvingslasten en interestlasten zullen naar verwachting de totale leasekosten gedurende de looptijd van de lease een degressief patroon vertonen onder IFRS 16. Hierdoor zou de Ebitda over 2016 ongeveer met € 34 miljoen gestegen zijn, indien Sligro Food Group in 2016 al de nieuwe lease standaard zou toepassen.

Bovenstaande impact heeft ook invloed op de ratio's die wij periodiek rapporteren en onze financieringsconvenanten. In onze financieringsovereenkomsten hebben wij dit voorzien en bepalingen opgenomen waardoor onze convenanten niet gebroken worden door toepassing van de nieuwe standaard.

Sligro Food Group zal in 2017 de impact analyses in detail uitwerken, de te maken aannames verfijnen en vervolgens een transitiekeuze maken. Daarnaast zullen we in 2017 gezien de omvang van het aantal contracten, nader onderzoeken hoe we via een geautomatiseerde oplossing de verslaggeving voor leasecontracten onder de nieuwe standaard transparant, efficiënt en effectief kunnen verantwoorden.





# VOORUITZICHTEN

---

De Nederlandse economie is in herstel en dat vertaalt zich in verbeterde werkgelegenheid en een toenemend consumentenvertrouwen. In 2016 zagen we als gevolg daarvan in onze beide afzetmarkten de marktgroei aantrekken en wij verwachten dat die lijn zich in 2017 zal voortzetten. Bij Foodservice zal dat in nagenoeg alle marktsegmenten zichtbaar zijn, met uitzondering van de zorg die naar verwachting ook in 2017 nog licht krimpt als gevolg van bezuinigingsbeleid vanuit de overheid. Bij Foodretail verwachten we naast relatief grote regionale verschillen ook een verdere verschuiving naar online, waar de groei beduidend hoger zal liggen dan in de traditionele supermarkten.

Bij Foodservice verwachten we in Nederland de trend van de afgelopen jaren voort te zetten en de markt opnieuw te verslaan. De acquisitie van de locaties van De Kweker zullen in de eerste twee maanden van het jaar nog circa € 2 miljoen extra aan de omzet bijdragen. In België zullen we het komende jaar onze verkoopinspanningen intensiveren en wij verwachten als gevolg daarvan de markt te kunnen verslaan. Bovendien zal de acquisitie van Java in de eerste twee maanden van het jaar nog circa € 20 miljoen extra aan de omzet bijdragen.

Prijs blijft belangrijk en met name in de zelfbediening zien we het belang van promotie toenemen. Als marktleider in Foodservice zijn we daarin zelf mede bepalend en zullen we onze klanten in toenemende mate een gedifferentieerd aanbod en daarmee samenhangende prijs aanbieden. Naast dat we onze klanten een scherpe prijs bieden, investeren we juist ook in de kwaliteit van onze dienstverlening en de inspiratie voor onze klant. De ontwikkeling van programma's in ZiN en de uitrol van ons nieuwe online bestelplatform zal daarbij een belangrijke rol spelen.

In België verwachten we in de loop van het jaar de vergunning- en bezwaarprocedures af te ronden en aan te vangen met de bouw van onze eerste Sligro locatie aldaar, welke naar verwachting in 2018 zal openen.

Bij Foodretail is alles erop gericht om de transitie naar 3.0 tot een succes te maken en prestaties van de winkels onder 2.0 verder te herstellen. Met de inzichten die we gedurende 2016 hebben verkregen zijn we in staat de 3.0 formule scherper neer te zetten en beter te beheersen. Dat zullen we in de eerste helft van 2017 in de reeds omgebouwde winkels implementeren en de gevolgen hiervan op de resultaten evalueren. Pas na een positieve evaluatie zullen we de verdere uitrol en beoogde versnelling in het ombouw tempo inzetten. Voor de winkels onder 2.0 zullen we ons voornamelijk richten op het verkleinen van de afstand tot de marktontwikkeling qua omzet.

In 2017 zullen we verder investeren in ons ICT en data landschap en de daarbij behorende processen om deze klaar te maken voor de veranderende klantwensen voor de toekomst. Dat wordt versterkt door de verdere internationale groei van de Groep en het toenemende belang van online in onze afzetmarkten. Daarnaast zullen we blijven investeren in de ombouw van onze commerciële formules en de logistieke infrastructuur.

Wij kijken optimistisch naar 2017 waarbij verder herstel van de markt en het succes van onze formules de basis vormen voor outperformance ten opzichte van de markt in Nederland en België. Wij realiseren ons echter ook dat de snel veranderende marktomstandigheden continu aanpassingen vragen van onze organisatie, processen, systemen en mensen en daarin zullen wij dan ook blijven investeren. Daar is het afgelopen jaar veel werk verzet maar ook voor de voor ons liggende periode nog veel werk te verzetten, mooi werk en belangrijk werk om Sligro Food Group ook de voor ons liggende jaren optimaal in vorm te houden. Wij noemen dat: 'Dóórbouwen aan de toekomst!'

Wij onthouden ons zoals te doen gebruikelijk van concrete voorspellingen.





---

# BESTUURDERS

## verklaring

---

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 100 tot en met 147 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 21 tot en met 87 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, 27 januari 2017

K.M. Slippens, directievoorzitter

R.W.A.J. van der Sluijs, CFO

W.J.P. Strijbosch, directeur Foodservice

---

# CORPORATE

# GOVERNANCE

## verklaring

---

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud bestuursverslag d.d. 20 maart 2009 (hierna het 'Vaststellingsbesluit') en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl) bij het onderdeel Corporate Governance. Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het bestuursverslag 2016. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 74 'Corporate Governance');
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 70 'Risicobeheersings- en controlesystemen');
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend (pagina 75 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 18 'Personalia', pagina 74 'Directie', pagina 94 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen (pagina 18 'Personalia', pagina 75 'Bericht van de Raad van Commissarissen');
- de regels voor de benoeming en vervanging van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 74 'Directie', pagina 75 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 75 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 75 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 132 bedoelde US-dollarleningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 74 'Corporate Governance' en pagina 140 'Verbonden partijen').

# BERICHT VAN DE Raad van Commissarissen

---

De economie in Nederland herstelde en dat vertaalde zich ook in groei van de afzetmarkten van Sligro Food Group. Dat herstel zal zich naar verwachting ook doorzetten in 2017 wat een mooie basis geeft voor verdere groei van de commerciële formules van de Groep. Ook in België was het herstel zichtbaar al werd dat begin dit jaar ruw verstoord door de vreselijke aanslagen in Brussel. Voor 2017 wordt ook in België verder herstel voorzien, al heeft de introductie van de witte kassa gedurende het afgelopen jaar ons inziens wel een verstrend en mogelijk drukkend effect op de marktgroei.

Sligro Food Group heeft met de Foodservice activiteiten in Nederland wederom de markt verslagen en haar markt-aandeel vergroot naar 24%. Voor het eerst in de geschiedenis van de Groep werd een buitenlandse overname gedaan, waardoor er nu in België een marktaandeel van circa 3% is bereikt. Foodretail kende een moeilijk jaar waarin weliswaar de prachtige nieuwe 3.0 formule verder werd uitgerold, maar die kende de nodige opstartproblemen. Daar kwam bij dat de winkels onder de oude formule de markt niet meer konden bijhouden.

Sligro is in een vergevorderd stadium met de voorbereiding voor de opening van een eerste vestiging in België. De ondersteuning vanuit Java, dat sinds begin dit jaar onderdeel is van de Groep, is daarbij zeer nuttig. De vergunning- en bezwaarprocedures vergen meer tijd dan gedacht, maar de ingezette koers zal daardoor niet veranderen.

De nettowinst van de Groep over 2016 nam met € 8 miljoen af tot € 73 miljoen. De omzet ontwikkelde zich goed, maar de relatieve brutowinstmarges stonden onder druk en kosten namen relatief sterker toe. In vergelijking met vorig jaar, toen een recordwinst werd geboekt, ontbrak dit jaar de 53e week, die bovengemiddeld winstgevend is. Daarnaast was er sprake van acquisitie- en integratiekosten die het resultaat enigszins drukten en voegden de nieuw geopende locaties onder beide formules nog relatief veel kosten toe. De vrije kasstroom was, mede door het succes van het Supply Chain Finance programma, wederom sterk en kwam voor 2016 uit op € 72 miljoen.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2016 draagt onze instemming. Over 2016 wordt voorgesteld een regulier dividend uit te keren van € 1,00 (2015: € 0,90) per aandeel, hetgeen een uitkeringspercentage van 60 betekent. Daarenboven wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,30 per aandeel (2015: € 0,30), waardoor het totale dividend € 1,30 beloopt (2015: € 1,20). Met dit voorstel lopen wij vooruit op een wijziging in het dividendbeleid, welke in de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgelegd. Daar zullen wij voorstellen om het uitkeringspercentage waar naar gestreefd wordt te verhogen van 50 naar 60. Deze verhoging van de winstuitkering aan onze aandeelhouders is mogelijk zonder dat de onderneming zichzelf daarbij beperkt in de financiering van investeringen of acquisitiemogelijkheden.

## Toezicht

In 2016 is de Raad van Commissarissen vijf maal in formele zitting bijeen geweest. De Audit Commissie is in 2016 eveneens vijf maal in formele zitting bijeen geweest. De Remuneratie en Benoemingscommissie is vier maal bijeen geweest, waarbij drie van deze vergaderingen met name in het teken stonden van het wervingsproces van de nieuwe commissaris.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met leden van de Directie. De Raad van Commissarissen kwam buiten de vermelde vijf vergaderingen nog drie maal bijeen. Daarvan betrof een vergadering de verdiepingsvergadering in het kader van de nieuwe formulegeneratie van EMTÉ 3.0 samen met de Directie. De andere twee vonden plaats in eigen kring. Bovendien hebben de Commissarissen in overleg met de Directie op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf.

In 2016 is één keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de ondernemingsraad. Zoals gebruikelijk bij de Groep kan wederom met genoegen vastgesteld worden dat Directie en

ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg hebben gevoerd.

De heren Kamps (voorzitter) en Rijna hebben zitting in de Audit Commissie, de heren Karis (voorzitter) en Nühn hebben zitting in de Remuneratie en Benoemingscommissie.

De heer Rijna en mevrouw Van Leeuwen zijn tot de Raad van Commissarissen toegetreden na hun benoeming tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 23 maart 2016 en hebben vanaf dat moment deelgenomen aan de vergaderingen.

### **Eerste vergadering**

In de eerste vergadering van 2016 zijn de jaarcijfers over 2015, het dividendvoorstel en het persbericht over de jaarcijfers uitvoerig toegelicht en besproken. De accountant gaf een toelichting op de controle, waarbij vastgesteld werd dat er geen materiële controleverschillen zijn vastgesteld of andere belangrijke opmerkingen zijn gemaakt, die directe opvolging van de Directie en/of Raad van Commissarissen behoeven.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Audit Commissie een terugkoppeling over de vergadering van de Audit Commissie, die eveneens in het teken stond van de cijfers over 2015. De jaarcijfers 2015 en het verslag zijn toegelicht en besproken, met de nadruk op de financieel technische aspecten. Daarnaast heeft de accountant zijn belangrijkste bevindingen aan de hand van een statusrapportage toegelicht en besproken.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Remuneratie en Benoemingscommissie een terugkoppeling over de eerste vergadering van de Remuneratie en Benoemingscommissie. Daarin zijn de voorstellen tot benoeming van mevrouw Van Leeuwen en de heer Rijna als nieuwe commissarissen besproken alsmede de herbenoeming van de heer Karis. In deze vergadering is ook de variabele beloning van de Directie bepaald op basis van een jaar eerder vastgestelde criteria en het goedgekeurde beloningsbeleid. Tevens is het remuneratiebeleid en de daarop voorgestelde wijzigingen besproken.

Vervolgens kwam de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan de orde.

### **Verdiepingsvergadering**

In deze vergadering is het Meerjarenplan 2013-2015 geëvalueerd alsmede zijn de ontwikkelingen van EMTÉ 3.0 besproken in het bijzijn van de directieleden van EMTÉ. Voorafgaand aan deze vergadering zijn gezamenlijk diverse winkels van EMTÉ onder de oude en nieuwe formulegeneratie bezocht.

De directie van EMTÉ presenteerde de evaluatie van het Meerjarenplan 2013-2015, waarbij op alle onderdelen van het plan is vastgesteld wat daarvan ultimo 2015 is gerealiseerd. Na uitvoerige discussie, werd geconcludeerd dat de financiële doelstellingen zijn gehaald, maar dat nog niet het volledige potentieel van de beoogde acties uit het Meerjarenplan is benut.

Na de daarop volgende toelichting op de ontwikkelingen van EMTÉ 3.0 door de directie van EMTÉ en de bespreking daarvan, werd geconcludeerd dat met de ombouw naar EMTÉ 3.0 een juiste weg is ingeslagen. Er is brede steun uitgesproken voor de business case en het ombouwprogramma waarin ook een verbeterprogramma voor de winkels onder het 2.0 format een plaats heeft.

### **Tweede vergadering**

In de tweede vergadering werd teruggeblikt op de resultaten over het eerste kwartaal en de acquisities van Java, De Kweker Purmerend en Texel en van Heinde eerder in het jaar. Vervolgens werd het meerjaren investeringsplan voor Sligro Food Group besproken. De belangrijkste investeringen in de commerciële formules van Sligro en EMTÉ, België, de logistieke infrastructuur en ICT en data voor de komende jaren zijn daarbij besproken en toegelicht.

De voorzitter van de Audit Commissie heeft daarna een terugkoppeling gegeven van de vergadering van de Audit Commissie. Daarin is stilgestaan bij de technische afwikkeling van de acquisities, het verbeterplan op de beheersing van leveranciersbonussen, promotionele vergoedingen en betalingskortingen, de nieuw afgesloten Shelf Faciliteit en de eerste opname onder die faciliteit. In de Audit Commissie wordt regelmatig stilgestaan bij de ontwikkeling van de diverse backoffice afdelingen. In deze vergadering is specifiek stilgestaan bij de bezetting en verbeteragenda van de afdeling financiën voor de komende jaren. Deze staat ook vooral in het teken van de verdere internationalisering van de onderneming.

Vervolgens werd door de directeur P&O ingegaan op de periodieke evaluatie van de management teams van Sligro Food Group, waarbij vooral aandacht is besteed aan het oordeel over de kwaliteit van de bezetting van de verschillende teams en afdelingen, alsmede de ondernomen acties op talentontwikkeling en opvolging binnen die teams en afdelingen.

### **Derde vergadering**

In de derde vergadering stonden de halfjaarcijfers over 2016 centraal, alsmede het daaraan gerelateerde persbericht. Ook werd het voorstel voor het interim dividend besproken

Beet!

PORTIEMIX ←

PORTION MIX



THE GOOD PORTION MIX THE GOOD PORTION MIX - TH

Beet!

Beet!

SWEET MANGO

THE GOOD PORTION MIX



en vastgesteld. Bij de bespreking van de cijfers over het eerste halfjaar is specifiek stilgestaan bij de ontwikkeling van de locaties die zijn omgebouwd naar de nieuwe generatie commerciële formules van zowel Sligro 3.0 als EMTÉ 3.0.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Audit Commissie een terugkoppeling over de vergadering van de Audit Commissie. In die vergadering stonden eveneens de halfjaarcijfers centraal, zij het meer op de financieel technische aspecten. Daarnaast werd in deze vergadering de voortgang op de opvolging van bevindingen uit de managementletter 2015 besproken. Deze punten worden beoordeeld en planmatig opgepakt en rapportage over de voortgang vindt periodiek plaats in de Audit Commissie. Specifiek is daarbij stilgestaan bij de ICT gerelateerde onderwerpen, waarbij ook de directeur ICT aansloot in de vergadering. Ook het audit plan 2016 van de accountant is gepresenteerd en toegelicht, inclusief de daarbij behorende fee afspraak, die voor de komende jaren is vastgelegd. Overige thema's die in deze vergadering werden besproken zijn investor relations en pensioenen.

Hierna volgde een voortgangsrapportage van de Directie over de meerjaren strategie van de Groep en daaraan gekoppeld een update van het risicomanagement. Verder kwam in deze vergadering de samenstelling van de peergroep voor de optieregeling aan de orde. Doordat niet langer alle bedrijven uit de oorspronkelijke groep op de beurs genoteerd zijn, zijn alternatieven aan de peergroep toegevoegd. De relatieve positie van Sligro Food Group ten opzichte van die groep is daardoor evenwel niet materieel gewijzigd. Tot slot is het MVO beleid toegelicht en besproken, alsmede de voortgang ten aanzien van de doelstellingen die daarin gesteld waren.

Hierna heeft de Raad in eigen kring vergaderd. Thema van deze vergadering was de aanpak van de invulling van de positie in de Raad van Commissarissen die vrij komt volgend op het vertrek de heer Nühn, gelet op het verstrijken van zijn maximale zittingstermijn in 2017. Tevens is de bezetting van de commissies besproken zoals die er straks in de nieuwe situatie uit kan komen te zien.

#### **Vierde vergadering**

In de vierde vergadering heeft de directeur Inkoop & Assortimentsmanagement een presentatie gegeven over zijn afdeling en de plannen voor de komende jaren. Aansluitend rapporteert hij over de voortgang van het in november 2015 uitgerolde Supply Chain Finance programma.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Audit Commissie een terugkoppeling over de vergadering van de Audit Commissie. Daar heeft een eindevaluatie plaatsgevonden over de voort-

gang op de ICT gerelateerde onderwerpen uit de managementletter 2015. Daarbij werd geconcludeerd dat met de bereikte voortgang een grote stap is gezet in de professionalisering en verbetering van de interne beheersing van Sligro Food Group. Daarna heeft de accountant gerapporteerd over de voortgang ten aanzien van de werkzaamheden uit het auditplan. In deze vergadering vond tevens een voorbespreking plaats van de jaarlijkse evaluatie van de interne audit functie. Daarbij is nader vorm gegeven aan het proces en gewenste input om later in het jaar in de Raad van Commissarissen tot een gewogen aanbeveling te komen. Tot slot is stilgestaan bij de korte en lange termijn Financiering van Sligro Food Group.

Hierna geeft de voorzitter van de Remuneratie & Benoemingscommissie een terugkoppeling over het wervingsproces voor een nieuwe commissaris. De commissie is in het kader van dit proces drie maal bijeen geweest. In een zorgvuldig proces, in samenwerking met een gespecialiseerd bureau, is met verschillende geschikte kandidaten gesproken.

Tot slot is de rapportage over frauderisicomanagement besproken en zijn de wijzigingen in het 'Reglement inzake bezit van en transacties in financiële instrumenten Sligro Food Group' vastgesteld.

#### **Vijfde vergadering**

De vijfde en laatste vergadering van het jaar startte in eigen kring. De accountant heeft zijn management letter toegelicht aan de Raad en besprak de fraude analyse. De Directie heeft grote stappen gezet gedurende 2016 in het verbeteren van de ICT omgeving, desalniettemin wordt het belang van continue verbetering nogmaals door de accountant onderstreept. Ook de beheersmaatregelen rondom prijs- en conditiesystemen blijven gezien hun complexiteit op de agenda. Daarnaast wordt de impact van de internationalisering op de organisatie als geheel als belangrijk thema genoemd, hetgeen ook reeds de aandacht van de Directie heeft. Vervolgens wordt door de Raad, op basis van evaluatieformulieren, het functioneren van de Directie besproken alsmede het eigen functioneren van de Raad. Daarbij werd wederom vastgesteld dat er een goede werkrelatie is binnen de Directie en binnen de Raad van Commissarissen, alsmede een zeer goed verlopende samenwerking tussen beide organen.

De vergadering wordt voortgezet in het bijzijn van de Directie waar allereerst de directeur Supply Chain een presentatie geeft over zijn afdeling en de plannen voor de korte en lange termijn. Vervolgens wordt nog kort stilgestaan bij de management letter van de accountant zoals eerder besproken tussen de Raad van Commissarissen en de accountant.

Hierna wordt gesproken over het dividend en het dividendbeleid in voorbereiding op het jaareinde.

De voorzitter van de Audit Commissie heeft hierna een terugkoppeling gegeven over de vergadering van de Audit Commissie. Onderwerpen ter bespreking daar waren de ontwikkelingen bij het pensioenfonds van Sligro Food Group en de nieuwe Europese regelgeving rond de onafhankelijkheid van de accountant. Overigens bleek dat de huidige dienstverlening van de accountant prima past binnen deze kaders. Belangrijk thema van deze vergadering was de overweging om al dan niet een interne audit functie in te stellen voor Sligro Food Group. In de Audit Commissie is uitvoerig stilgestaan bij de argumenten voor en tegen een interne audit functie en is besproken op welke wijze en met welke scope hier binnen Sligro Food Group gevolgd kan worden.

Vanuit de terugkoppeling uit de Audit Commissie spraken Directie en Raad van Commissarissen verder over het thema van de interne audit functie. Daarop wordt besloten in 2017 de interne audit functie op te zetten binnen Sligro Food Group. Tot slot is de begroting voor 2017, na uitvoerige toelichting en bespreking, vastgesteld.

### Eerste vergadering 2017

In de eerste vergadering van 2017 stonden de jaarcijfers en het directieverslag over 2016 centraal. Deze worden toegelicht en uitvoerig besproken.

De voorzitter van de Audit Commissie geeft een terugkoppeling van hetgeen in de Audit Commissie is besproken. Ook in die vergadering stonden de cijfers over 2016 centraal en is met name op de financieel technische aspecten van de jaarrekening ingegaan.

Met betrekking tot het boekjaar zijn door de accountant geen materiele controleverschillen gerapporteerd die opvolging behoeven van de Directie en/of de Raad van Commissarissen. De Raad onderschrijft de conclusies van de Directie over de risicobeheersing en de controlesystemen zoals verwoord op pagina 73.

De voorzitter van de Remuneratie en Benoemingscommissie geeft een terugkoppeling over de eerste vergadering van 2017. Daarin is het voorstel tot benoeming van de heer Van de Weerdhof als nieuwe commissaris besproken, alsmede de toekomstige samenstelling van de commissies en de benoeming van de heer Rijna als de nieuwe voorzitter van de Raad na het aftreden van de heer Nühn. In deze vergadering is bovendien de variabele beloning van de Directie bepaald op basis van een jaar eerder vastgestelde criteria en het goedge-

keurde beloningsbeleid. Ook het remuneratiebeleid en het remuneratierapport zijn besproken.

In de Raad wordt vervolgens besloten het voorstel tot benoeming van de heer Van de Weerdhof als nieuwe commissaris in de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te leggen. Tot slot kwam de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan de orde.

### Arbeidsvoorwaarden Directie

Het beloningsbeleid van de Directie is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn geen wijzigingen opgetreden. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht.

De hoofdlijnen houden in:

- de Raad van Commissarissen stelt dit beleid op en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt het vast;
- het beleid moet het mogelijk maken om gekwalificeerde personen aan te trekken als directielid;
- het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden.

Het remuneratiepakket bestaat uit:

- een vast jaarsalaris;
- een korte termijn bonusplan;
- een lange termijn bonusplan, dat verplicht geheel in aandelen moet worden omgezet;
- een lange termijn optieplan, eveneens met de verplichting om het geheel om te zetten in aandelen;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Eéns per 3 jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt.

Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan belooft 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. In het jaar 2016 werd het realiseren van de geprognosticeerde winst voor de helft in de bonusberekening betrokken. De andere helft was verdeeld over het realiseren van het Kicken op Kostenprogramma 2016, de voortgang op de plannen van Sligro België en bijbehorende organisatieaanpassingen, de herziening van de structuur van de Back Office inclusief de opzet van Programma Management en de voortgang op EMTÉ 3.0. De totale bonus in relatie tot het vaste salaris weerspiegelt een ondernemend beloningsniveau. Uitgangspunt van het

beleid is dat het variabele deel echter niet te belangrijk mag worden in relatie tot de vaste c.q. totale beloning. Door het lange termijn bonusplan en het optieplan verplicht om te zetten in geblokkeerde aandelen zijn de variabele beloningen ook op lange termijn gericht op waarde creatie.

In het jaar 2016 is de variabele beloning uitgekomen op 50% (2015: 110%) van het 'at target' niveau. De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is gelegen in het achterblijven van de winst bij de doelstelling en het realiseren van de doelstelling uit het Kicken op Kosten-programma over 2016. Hoewel de uitrol van EMTÉ 3.0 is gestart en lopende het jaar progressie is te zien, zijn wij van mening dat het zich nog onvoldoende heeft bewezen in 2016 en daarmee is ook deze doelstelling niet behaald. Ten aanzien van organisatie inrichting en voorbereidingen op België, alsmede de Back Office aanpassingen en introductie van Programma Management zijn de afgesproken vorderingen wel gemaakt. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening op pagina 119.

### **Afwijkingen van de Code**

De bestuurders van Sligro Food Group hebben contracten voor onbepaalde tijd in tegenstelling tot de Code. Deze afwijking is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 maart 2005. Dit hangt samen met het streven om gelijk- soortige bestuurders gelijksoortig te behandelen en om interne rekrutering zoveel mogelijk te faciliteren. De opzegtermijn van bestuurders belooft drie maanden. Ingevolge de wet worden die voor de Vennootschap verdubbeld. In de arbeidsovereenkomsten van de bestuurders zijn geen bepalingen opgenomen over ontslagvergoedingen. Dit hangt samen met het voorgaande. Overigens worden ontslagvergoedingen met ingang van 1 juli 2015 wettelijk gemaximeerd op één jaarsalaris. Ook deze afwijking van de Code is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

### **Personele mutaties**

De heer Nühn treedt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2017 af als commissaris van de vennootschap vanwege het verstrijken van de statutair maximale zittingstermijn van acht jaar. Wij zijn hem zeer veel dank verschuldigd voor de bijdrage die hij heeft geleverd aan de verdere ontwikkeling van Sligro Food Group in de afgelopen acht jaren. Niet alleen zijn strategisch en vakinhoudelijk inzicht maar zeker ook in de rol van coach naar het directieteam, waarin gedurende zijn zittingstermijn zowel een CEO als CFO vanuit de eigen gelederen werden opgevolgd.

Met het oog op het terugtreden van de heer Nühn, wordt de heer Rijna tot nieuwe voorzitter van onze Raad benoemd en

wordt voorgesteld de heer Van de Weerdhof in onze Raad te benoemen.

De heer Van de Weerdhof was van 2013 tot 2016 CEO van RFS Holland Holding/Wehkamp B.V. en heeft daarvoor onder meer bij Esprit en Pearl functies in de Raad van Bestuur bekleed. Thans is hij commissaris bij Wereldhave. De heer Van de Weerdhof heeft er blijk van gegeven een goede kandidaat te zijn voor de positie die vrij komt in onze Raad. Mede zijn ervaring op de gebieden online, retail, food en internationalisering zal van toegevoegde waarde zijn in onze Raad.

Een uitgebreider CV zal worden gevoegd bij de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders welke op 8 februari 2017 gepubliceerd wordt.

### **Jaarrekening**

De Directie heeft de jaarrekening 2016 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door Deloitte gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 148 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2016 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie décharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad décharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Het thema voor 2016 was 'Bouwen aan de Toekomst'. Zoals wel vaker in bouwperiodes gaat de kost daarbij wel voor de baat uit. Er is in 2016 veel in de stijgers gezet en op veel fronten is duidelijk progressie geboekt, maar dat kwam dit jaar nog niet in positieve zin tot uiting in de resultaten. De stap naar België door de acquisitie van Java is een markante in de geschiedenis van Sligro Food Group en luidt een nieuwe fase voor de onderneming in. Wij zijn de Directie en de medewerkers erkentelijk voor de forse inspanningen die het afgelopen jaar nodig waren om alle initiatieven en projecten aan te pakken. In 2017 zal de Directie 'Dóórbouwen aan de Toekomst!' en veel van waar in 2016 aan begonnen is voltooien.

Veghel, 27 januari 2017

A. Nühn, voorzitter  
J.H. Kamps  
B.E. Karis  
M.E.B. van Leeuwen  
F. Rijna



# RAAD VAN COMMISSARISSEN

## **A. Nühn, voorzitter (63)**

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2009 tot 2013 en herbenoemd tot 2017 en niet meer herbenoembaar. Commissaris bij HG International, Anglovaal Industries, Cloetta, Takeway.com NV (voorzitter) en lid Raad van Toezicht van het Wereldnatuurfonds en het CBR.

## **J.H. Kamps (57)**

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2015 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar. CFO Boskalis.

## **B.E. Karis (58)**

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2012 en herbenoemd in 2016 voor de tweede en laatste termijn van 4 jaar. Directievoorzitter Zeeman textielSupers.

## **M.E.B. van Leeuwen (55)**

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2016 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar. Voorzitter Raad van Commissarissen bij AEB Amsterdam, Commissaris bij Sonepar Nederland/Technische Unie en commissaris bij ANP en voorzitter AVV Zeeburgia.

## **F. Rijna (61)**

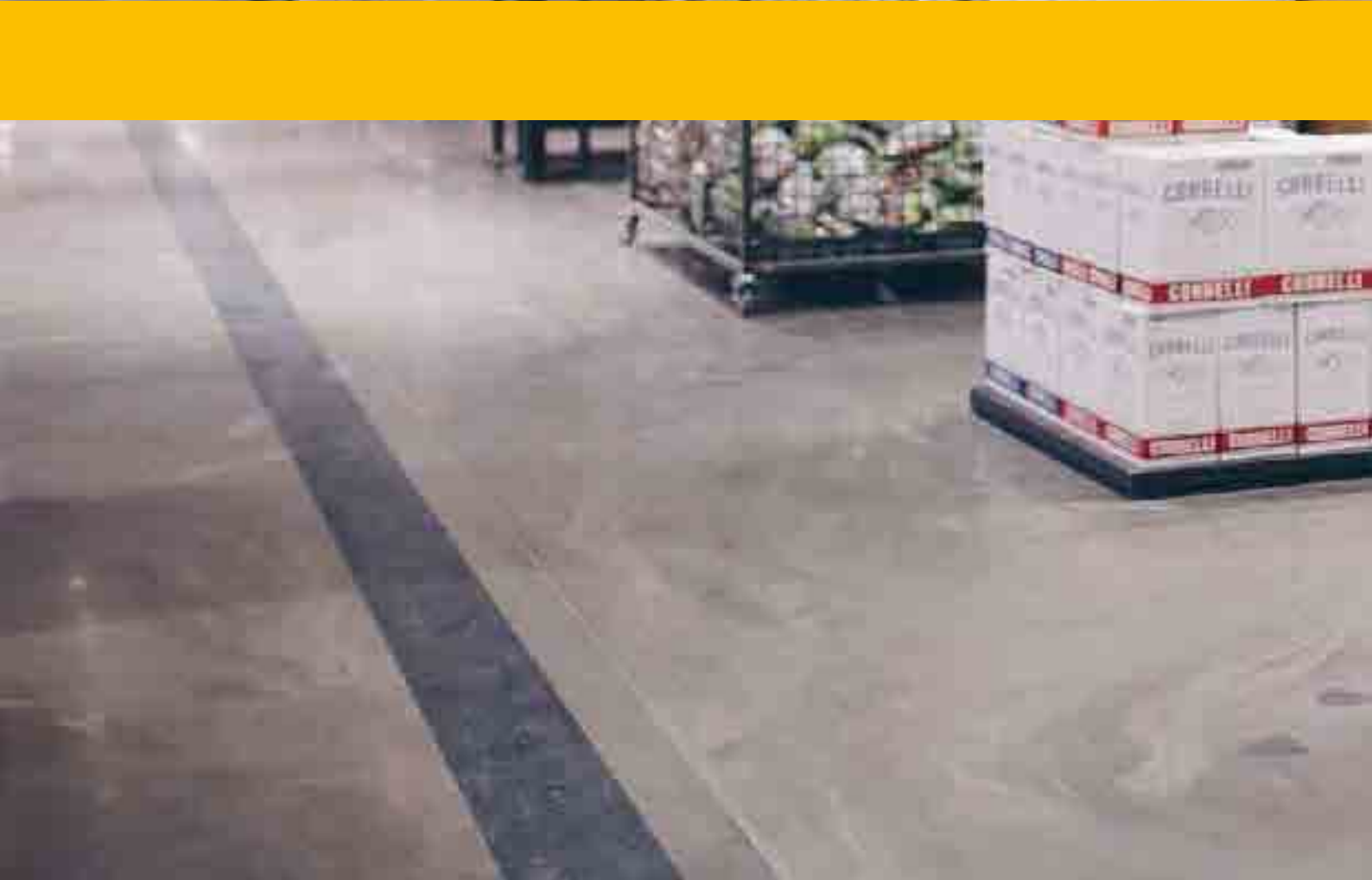
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2016 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Toezicht van Holland Opera.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in overeenstemming met de profielschets.

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

*Van links naar rechts: B.E. Karis, M.E.B. van Leeuwen, F. Rijna, A. Nühn, J.H. Kamps*





# JAAR REKENING

2016



Sligro Food Group N.V.



# Geconsolideerde WINST- EN VERLIJESREKENING

## over 2016

(x € miljoen)

	Toelichting	2016	2015	2014 <sup>1)</sup>
<b>Omzet</b>	<b>2, 3</b>	<b>2.813</b>	<b>2.670</b>	<b>2.572</b>
Inkoopwaarde van de omzet		(2.168)	(2.050)	(1.976)
<b>Brutowinst</b>		<b>645</b>	<b>620</b>	<b>596</b>
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Personeelskosten	5	(303)	(281)	(271)
Huisvestingskosten		(62)	(59)	(62)
Verkoopkosten		(23)	(23)	(24)
Logistieke kosten		(82)	(79)	(77)
Algemene kosten		(23)	(20)	(18)
Bijzondere waardeverminderingen		(2)	(0)	(3)
Afschrijving materiële vaste activa	11	(42)	(38)	(40)
Amortisatie immateriële activa	10	(25)	(19)	(17)
<b>Totaal bedrijfskosten</b>		<b>(562)</b>	<b>(519)</b>	<b>(512)</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>2</b>	<b>87</b>	<b>103</b>	<b>89</b>
Financieringsbaten en -lasten	8	(4)	(4)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	8	6	1
<b>Winst vóór belastingen</b>		<b>91</b>	<b>105</b>	<b>86</b>
Winstbelastingen	9	(18)	(24)	(17)
<b>Winst over het boekjaar</b>		<b>73</b>	<b>81</b>	<b>69</b>
<b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>		<b>73</b>	<b>81</b>	<b>69</b>
<b>Gegevens per aandeel</b>		<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
Gewone winst per aandeel	20	1,67	1,84	1,58
Verwaterde winst per aandeel	20	1,67	1,84	1,58
Voorgesteld dividend	19	1,30	1,20	1,10

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening over 2015.

# Geconsolideerd overzicht VAN HET TOTAALRESULTAAT over 2016

(x € miljoen)

	2016	2015	2014 <sup>1)</sup>
Winst over het boekjaar	73	81	69
<b>Posten die nooit worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:</b>			
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belasting			(3)
<b>Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:</b>			
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	0	2	(2)
Herrubricering naar geconsolideerde winst- en verliesrekening			0
	0	2	(2)
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	0	2	(5)
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>73</b>	<b>83</b>	<b>64</b>
<b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>	<b>73</b>	<b>83</b>	<b>64</b>

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening over 2015.

# Geconsolideerd KASSTROOMOVERZICHT

## over 2016

(x € miljoen)

	Toelichting	2016	2015	2014 <sup>1)</sup>
Ontvangsten van afnemers		3.102	2.953	2.845
Overige bedrijfsopbrengsten		<u>2</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
		<u>3.104</u>	<u>2.955</u>	<u>2.846</u>
Betalingen aan leveranciers		(2.557)	(2.439)	(2.344)
Betalingen aan werknemers		(169)	(157)	(148)
Betalingen aan de overheid		<u>(197)</u>	<u>(196)</u>	<u>(184)</u>
		<u>(2.923)</u>	<u>(2.792)</u>	<u>(2.676)</u>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	181	163	170
Ontvangen en betaalde rente		(4)	(4)	(4)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	5	3	4
Betaalde winstbelasting		<u>(29)</u>	<u>(22)</u>	<u>(23)</u>
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b><u>153</u></b>	<b><u>140</u></b>	<b><u>147</u></b>
Acquisities/participaties	1	(49)	(11)	(17)
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	11	(74)	(51)	(60)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		6	0	7
Investeringsuitgaven in immateriële activa	10	(12)	(11)	(16)
Investering in/verstrekt aan geassocieerde deelnemingen	13	(1)	(0)	(5)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	13	0	0	0
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b><u>(130)</u></b>	<b><u>(73)</u></b>	<b><u>(91)</u></b>
Opname langlopende schulden	22	30		
Aflossing langlopende schulden		(1)		(53)
Mutatie eigen aandelen		1	1	(1)
Betaald dividend		<u>(55)</u>	<u>(48)</u>	<u>(63)</u>
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b><u>(25)</u></b>	<b><u>(47)</u></b>	<b><u>(117)</u></b>
<b>Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>		<b>(2)</b>	<b>20</b>	<b>(61)</b>
Stand begin boekjaar		<u>94</u>	<u>74</u>	<u>135</u>
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b><u>92</u></b>	<b><u>94</u></b>	<b><u>74</u></b>

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2015.

# Geconsolideerde BALANS

per 31 december 2016 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

<b>ACTIVA</b>	<b>Toelichting</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>02-01-2016</b>	<b>27-12-2014<sup>1)</sup></b>
Goodwill	10	145	126	126
Overige immateriële activa	10	76	67	72
Materiële vaste activa	11	361	315	295
Vastgoedbeleggingen	12	20	19	15
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	13	51	48	45
Overige financiële vaste activa	13	17	25	9
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>670</b>	<b>600</b>	<b>562</b>
Voorraden	14	245	220	213
Handels- en overige vorderingen	15	179	144	146
Overige vlottende activa	16	24	9	9
Winstbelasting	9	2		0
Voor verkoop aangehouden activa	17	3	4	8
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	92	94	74
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>545</b>	<b>471</b>	<b>450</b>
<b>Totaal Activa</b>		<b>1.215</b>	<b>1.071</b>	<b>1.012</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>Toelichting</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>02-01-2016</b>	<b>27-12-2014</b>
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3
Reserves		624	603	567
<b>Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>	19	<b>627</b>	<b>606</b>	<b>570</b>
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	28	25	27
Personeelsbeloningen	5	5	4	4
Overige voorzieningen	21	0	0	0
Schulden aan kredietinstellingen	22	103	138	124
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>136</b>	<b>167</b>	<b>155</b>
Aflossingsverplichtingen	22	71		
Schulden aan kredietinstellingen	22	0	0	0
Crediteuren	31, 32	294	207	200
Winstbelasting	9	0	6	0
Overige belastingen en premies	23	24	26	33
Overige schulden en overlopende passiva	24	63	59	54
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>452</b>	<b>298</b>	<b>287</b>
<b>Totaal Passiva</b>		<b>1.215</b>	<b>1.071</b>	<b>1.012</b>

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2015.



# Geconsolideerd overzicht van WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

## over 2016 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

	Gestort en op- gevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Hedging- reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
<b>Stand per 27 december 2014</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>552</b>	<b>4</b>	<b>(6)</b>	<b>(14)</b>	<b>570</b>
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			0				0
Betaald dividend			(48)				(48)
Mutatie eigen aandelen						1	1
	0	0	(48)	0	0	1	(47)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			81				81
Vastgoedbeleggingen			(0)	0			
Cashflow hedge					2		2
	0	0	81	0	2	0	83
<b>Stand per 2 januari 2016</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>585</b>	<b>4</b>	<b>(4)</b>	<b>(13)</b>	<b>606</b>
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			2				2
Betaald dividend			(55)				(55)
Mutatie eigen aandelen						1	1
	0	0	(53)	0	0	1	(52)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			73				73
Vastgoedbeleggingen			(0)	0			
Cashflow hedge					0		0
	0	0	73	0	0	0	73
<b>Stand per 31 december 2016</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>605</b>	<b>4</b>	<b>(4)</b>	<b>(12)</b>	<b>627</b>

# TOELICHTING

## op de geconsolideerde jaarrekening

---

<b>Grondslagenoverzicht</b>	<b>Pagina</b>
A. Algemeen	106
B. Boekjaar	106
C. Overeenstemmingsverklaring	106
D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	106
E. Nieuwe standaarden en interpretaties	106
F. Specifieke keuzes binnen IFRS	106
G. Grondslagen met een meer kritisch karakter	107
H. Overige grondslagen	108
I. Grondslagen voor de consolidatie	111
J. Gesegmenteerde informatie	112
K. Winst per aandeel	112

## A. Algemeen

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

## B. Boekjaar

Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De feitelijke afsluiting vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 31 december 2016. Het boekjaar 2016 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2015 en 2014 hebben betrekking op respectievelijk 53 en 52 weken. Het boekjaar 2017 zal uit 52 weken bestaan.

## 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 27 januari 2017 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 vastgoedbeleggingen en afgeleide financiële instrumenten, die gewaardeerd zijn tegen reële waarde. Voor verkoop aangehouden activa worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten.

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

gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden.

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardevermindingsverliezen. 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 waardevermindingsverlies ten laste van het resultaat gebracht. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast ten opzichte van 2015.

## E. Nieuwe standaarden en interpretaties

De Groep heeft ervoor gekozen de nieuwe standaarden IFRS 9 Financiële instrumenten, IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten en IFRS 16 Leases niet eerder toe te passen. IFRS 9 en IFRS 15 hebben naar verwachting geen significante invloed op de jaarrekening van de Groep. IFRS 16 heeft wel een significante invloed. De inschatting van de impact van deze standaard is nader toegelicht op pagina 84 van dit verslag.

## F. Specifieke keuzes binnen IFRS

Soms biedt IFRS de mogelijkheid om keuzes te maken in de waarderings- en/of berekeningsgrondslagen. De belangrijkste daarvan zijn hieronder toegelicht:

### BEPALING VAN DE REËLE WAARDE

Voor een aantal van de waarderingsgrondslagen en verslaggeving is het bepalen van de reële waarde vereist.

De Groep beoordeelt periodiek de significante waarderingswijzigingen. Indien er voor het bepalen van de reële waarde gebruikgemaakt wordt van externe informatie, beoordeelt de Groep de bewijsstukken die van deze derden zijn verkregen teneinde te verifiëren of deze waarderingsvoldoen aan de vereisten van de IFRS, met inbegrip van het niveau van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderingsvoldoen worden ingedeeld. Meer informatie over de veronderstellingen voor het bepalen van de reële waarde is opgenomen in de volgende toelichtingen:

	Grondslag
Vastgoedbeleggingen	F
Overige financiële vaste activa, reële waarde derivaten	H <sub>2</sub>
Voor verkoop aangehouden activa	H <sub>13</sub>
Schulden aan kredietinstellingen	H <sub>2</sub>

## **MATERIËLE VASTE ACTIVA**

IFRS biedt de mogelijkheid om (onderdelen van) materiële vaste activa te waarderen tegen kostprijs of reële waarde. Sligro Food Group heeft voor kostprijs gekozen, omdat deze éénduidiger bepaald kan worden in onze bedrijfsspecifieke situatie.

## **VASTGOEDBELEGGINGEN**

IFRS biedt de mogelijkheid om vastgoedbeleggingen te waarderen tegen kostprijs of reële waarde. Vastgoedbeleggingen bestaan uit aan franchisenemers van de Groep verhuurde supermarktpanden. In tegenstelling tot het onder materiële vaste activa opgenomen onroerend goed is de reële waarde eenduidig. Bovendien heeft de Groep de mogelijkheid om de panden in eigendom te hebben of als tussenhuurder op te treden. Daarom heeft dit onroerend goed mede een beleggingskarakter en geeft de reële waarde een beter inzicht in de economische prestaties. Door de transparantie van de onroerend goedmarkt voor supermarktpanden wordt de reële waarde bepaald op basis van een marktconforme kapitalisatiefactor van de huuropbrengst.

## **KASSTROOMOVERZICHT**

IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. IFRS heeft een voorkeur voor de directe methode en de Groep volgt deze keuze omdat deze het beste inzicht geeft in de daadwerkelijke kasstromen. Een aansluiting met de indirecte methode is opgenomen in toelichting 30.

## **G. Grondslagen met een meer kritisch karakter**

### **G<sub>1</sub> OMZET**

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen, andere kortingen en de waarde van verstrekte loyaliteitsprogramma's zijn in mindering gebracht op de omzet. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen. Bij supermarktfranchisenemers vindt een deel van de goederenleveringen rechtstreeks plaats. De Groep verzorgt de contractvoorwaarden, de commerciële aansturing en de financiële afwikkeling. Daarom zijn deze bedragen in de omzet begrepen. Omzet wordt verantwoord wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van de eigendom aan de koper zijn overgedragen, dan wel dat de dienstverlening is verricht.

### **G<sub>2</sub> INKOOPWAARDE VAN DE OMZET**

Deze bevat de inkoopwaarde van de geleverde goederen. De van leveranciers verkregen bonussen, promotionele

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

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

### **G<sub>3</sub> GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA**

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Vanaf 2010 vormt goodwill het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de indentificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.

Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en tussentijds indien sprake is van een indicatie daarvoor. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde. Alle overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op tien jaar. Ook voor klantrelaties in Foodservice wordt de economische levensduur ingeschat, dat varieert momenteel tussen 5 en 20 jaar. Voor zover klantrelaties voortvloeien uit specifieke afsluitfees met afnemers wordt de levensduur gelijkgesteld aan de contractuele looptijd. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs voor zover de technische haalbaarheid is aangetoond. Intern ontwikkelde software wordt, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan, eveneens geactiveerd. Onderhoud aan bestaande software wordt direct in de kosten verantwoord. Geactiveerde software wordt in drie jaar lineair geamortiseerd.

### **G<sub>4</sub> MATERIËLE VASTE ACTIVA**

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke economische levensduur. In de kostprijs is rekening gehouden met direct toerekenbare financieringskosten, indien het effect materieel is qua omvang of looptijd. Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten opgenomen (componentenbenadering). De afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. Door een verbeterde registratie van de werkzaamheden van onze afdeling bouwzaken zijn wij vanaf 2016 in staat de gemaakte kosten voor bouw en voortbrenging toe te wijzen aan de individuele bouwprojecten. Deze kosten worden geactiveerd en afgeschreven onder de materiële vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen/verbouwingen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen/verbouwingen	3 t/m 12 ½
Winkelpanden	3 1/3
Machines en installaties	12 ½ t/m 33 1/3
Overige	20 t/m 33 1/3

### **H. Overige grondslagen**

#### **H<sub>1</sub> VREEMDE VALUTA**

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

#### **H<sub>2</sub> FINANCIËLE INSTRUMENTEN**

##### **Niet-afgeleide financiële instrumenten**

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

##### **Afgeleide financiële instrumenten**

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. In over-

eenstemming met het treasury beleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit. Derivaten die echter niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten. Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Indien derivaten echter voor hedge accounting in aanmerking komen, is de opname van een resulterende winst of resulterend verlies afhankelijk van de aard van de post die wordt afgedekt, zoals hierna uiteengezet.

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

## **Afdekking**

### ***Kasstroomafdekking***

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

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

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

## **H<sub>3</sub> OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN**

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

## **H<sub>4</sub> 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. Huren en operationele leasetermijnen worden lineair over de contractuele looptijd ten laste van het resultaat gebracht.

## **H<sub>5</sub> PERSONEELSBELONINGEN**

### **i Toegezegde bijdrageregelingen**

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Dit geldt nagenoeg voor alle (excedent)regelingen van de Groep inclusief de regelingen van EMTÉ Supermarkten en 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.

### **ii Toegezegd pensioenregelingen**

De nieuwe pensioenregeling van Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group vervangt de oude toegezegd pensioenregeling per 1 juni 2014 en kwalificeert onder IAS 19 als een (collectieve) beschikbare premiereregeling en daarmee als toegezegde bijdrageregeling. De oude regeling is per 1 juni 2014 beëindigd, waardoor in 2014 sprake is geweest van een éénmalige boekhoudkundige (non cash) pensioenbaten van € 4 miljoen vóór belasting. De nieuwe regeling heeft nauwelijks invloed op de daadwerkelijke pensioenpremie's die voor rekening komen van de Groep.

### **iii Lange termijn personeelsbeloningen**

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

#### **iv Optierechten**

Het optieplan tot 2014 geeft een brede groep werknemers de mogelijkheid aandelen Sligro Food Group N.V. te verwerven. De reële waarde van de opties wordt verantwoord onder de personeelskosten waar een toevoeging aan het eigen vermogen en schulden tegenover staat. Daar waar sprake is van onvoorwaardelijke opties wordt de reële waarde van de opties in het jaar van toekenning ten laste van het resultaat gebracht. De opties worden voor de helft verplicht uitgekeerd in aandelen en voor de andere helft naar keuze in aandelen of cash. Daarom wordt de eerste helft verwerkt als 'equity settled', hetgeen betekent dat de last in de resultatenrekening een tegenpost heeft in het eigen vermogen, die later niet meer gewijzigd wordt. De tweede helft wordt verwerkt als 'cash settled', hetgeen inhoudt dat de last in de resultatenrekening een tegenpost heeft in de schulden. Deze laatste tegenpost wordt jaarlijks via het resultaat aangepast op basis van de ontwikkeling van de reële waarde van de positie.

Met ingang van 2015 is het optieplan in opzet gewijzigd. De opties (Groen Bloed Certificaten) worden vanaf 2015 voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt voor de vanaf 2015 toegekende rechten volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor 1 jaar geblokkeerd voor medewerkers, voor de directie is die blokkade termijn 4 jaar. Deze opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'.

#### **H<sub>6</sub> FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN**

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

#### **H<sub>7</sub> RESULTAAT GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN**

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

#### **H<sub>8</sub> WINSTBELASTINGEN**

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorafgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten.

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten.

#### **H<sub>9</sub> VASTGOEDBELEGGINGEN**

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt gebaseerd op de marktwaarde, die wordt afgeleid uit een kapitalisatiefactor van de huuropbrengst, die mede afhankelijk is van de verwachte lange termijn continuïteit als supermarktpand. De gehanteerde kapitalisatiefactor bedraagt in de regel 10,5 tot 13 maal de huuropbrengst, maar bij sommige minder courante panden kan een afwijkende lagere waardering worden toegepast. De intern bepaalde kapitalisatiefactor wordt regelmatig getoetst aan externe marktgegevens, zoals externe beoordelingen. Zoals bij H<sub>3</sub> toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

#### **H<sub>10</sub> FINANCIËLE VASTE ACTIVA**

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill, maar exclusief acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep verplicht is en/of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intragroepsresultaten worden geëlimineerd. Onder de overige financiële vaste activa zijn overwegend rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

## H<sub>11</sub> VOORRADEN

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

## H<sub>12</sub> HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VLOTTENDE ACTIVA

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

## H<sub>13</sub> VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA

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

## H<sub>14</sub> GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

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

## H<sub>15</sub> VOORZIENINGEN

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder H<sub>8</sub>.

De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder H<sub>5</sub>. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor franchiserisico's en garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

## H<sub>16</sub> RENTEDRAGENDE SCHULDEN

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

## H<sub>17</sub> OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

### I. Grondslagen voor 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:

#### Foodservice

- Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel.
  - Sligro B.V. te Veghel.
  - De Dis B.V. te Ter Apel (86%).
  - Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch.
  - Horeca Totaal Sluis B.V. te Sluis.
    - D'Hoore Huur en Verhuur B.V. te Sluis.
  - Bouter B.V. te Zoetermeer.
- Sligro Food Group International B.V. te Veghel.
  - Sligro België N.V. te Antwerpen.
  - Bejaco N.V. te Rotselaar.
    - Java B.V.B.A. te Rotselaar.
    - Freshtrans B.V.B.A. te Rotselaar.

#### Foodretail

- Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel.
  - EMTÉ Franchise B.V. te Veghel.
  - EMTÉ Supermarkten B.V. te Veghel.
    - EMTÉ Vleescentrale B.V. te Veghel.
  - EMTÉ Vastgoed B.V. te Veghel.
  - EETnl Holding B.V. te Veghel.
    - Van Heinde Holding B.V. te 's-Hertogenbosch.
    - Van Heinde 's-Hertogenbosch B.V. te 's-Hertogenbosch.

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

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



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

## J. Gesegmenteerde informatie

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

Voor het toerekenen van de resultaten aan de hoofdsegmenten wordt onderscheid gemaakt tussen de direct toerekenbare opbrengsten, kosten, activa en passiva en de niet direct toerekenbare. De niet directe toerekenbare kosten, activa en passiva betreffen vooral de geïntegreerde backoffice activiteiten van de Groep, die via redelijke en consistent toegepaste verdeelsleutels worden toegerekend aan de hoofdsegmenten.

## K. Winst per aandeel

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

# TOELICHTING

## op de geconsolideerde jaarrekening

---

Toelichtingenoverzicht	Pagina
1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	114
2. Gesegmenteerde informatie	115
3. Omzet	116
4. Overige bedrijfsopbrengsten	116
5. Personeelsgerelateerde posten	116
a. Personeelskosten	116
b. Voorziening personeelsbeloningen	117
c. Pensioenen en pensioenvoorziening	117
d. Jubileumregelingen	117
e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	118
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	119
7. Accountantskosten	120
8. Financieringsbaten en -lasten	121
9. Belastingen	121
10. Goodwill en overige immateriële activa	123
11. Materiële vaste activa	125
12. Vastgoedbeleggingen	126
13. Investeringsverplichtingen in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	127
14. Voorraden	128
15. Handels- en overige vorderingen	128
16. Overige vlottende activa	129
17. Voor verkoop aangehouden activa	129
18. Geldmiddelen en kasequivalenten	129
19. Eigen vermogen	130
20. Winst per aandeel	131
21. Overige voorzieningen	131
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	132
23. Overige belastingen en premies	133
24. Overige schulden en overlopende passiva	133
25. Risicobeheer	133
26. Operationele lease- en huurverplichtingen	137
27. Investeringsverplichtingen	138
28. Voorwaardelijke verplichtingen	138
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding	138
30. Kasstroomoverzicht	139
31. Verbonden partijen	140
32. Supply Chain Finance	140

---

## 1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In het boekjaar 2016 zijn drie acquisities gedaan. In januari namen wij de groothandelsactiviteiten van De Kweker in Purmerend en op Texel over. De groothandelsomzet op deze locaties beliep over 2015 circa € 17 miljoen en er werkten 35 mensen op fulltime basis. De overname is op 29 februari 2016 afgerond en per 1 maart 2016 opgenomen in de cijfers van de Groep en voegde in 2016 € 11 miljoen omzet toe.

Op 16 februari 2016 namen we het Belgische Java over door alle aandelen van Bejaco N.V. te kopen. Java is een top vijf speler op de Belgische foodservicemarkt en richt zich specifiek op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en een aantal hotelketens. Over 2015 realiseerde Java een omzet van circa € 129 miljoen en er werkten op fulltime basis circa 280 medewerkers. Ook deze overname is met ingang van 1 maart 2016 opgenomen in de cijfers van de Groep en voegde in 2016 € 106 miljoen omzet toe. De hieronder opgenomen goodwill ziet op deze overname.

In februari 2016 namen we eveneens alle aandelen van EETnl Holding B.V. over die in 's-Hertogenbosch het concept Van Heinde exploiteerde. Het betrof een overname gericht op de locatie die wij enkele maanden na de acquisitie heropende als EMTÉ 's-Hertogenbosch.

Een specificatie van de verworven activa en passiva is als volgt weer te geven:

(x € miljoen)

	2016	2015
Goodwill	19	
Overige immateriële activa	20	4
Materiële vaste activa	16	4
Vorraden	7	4
Handels- en overige vorderingen	23	5
Geldmiddelen en kasequivalenten	2	0
Langlopende schulden	(1)	
Uitgestelde belastingsverplichtingen	(8)	(1)
Personeelsbeloningen	(2)	(0)
Handelsschulden en overige te betalen posten	(25)	(5)
Totaal identificeerbare netto activa	51	11
Af: geldmiddelen en kasequivalenten	(2)	(0)
Schuldvrije koopsom	<b>49</b>	<b>11</b>

Eind 2016 kondigden we de voorgenomen overname van alle aandelen in Tintelingen B.V. aan. Tintelingen is gespecialiseerd in zogeheten eigen keuze kerstgeschenken en levert daarvoor fysieke en digitale geefmomenten aan bedrijven. Over het gebroken boekjaar 2015/2016 realiseerde Tintelingen een omzet van circa € 8 miljoen en waren er 11 medewerkers op fulltime basis werkzaam. Naar verwachting zal deze transactie in juni 2017 worden afgerond en zal Tintelingen met ingang van juli 2017 in de cijfers van de Groep worden opgenomen.

## 2. Gesegmenteerde informatie

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

(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Omzet<sup>1)</sup></b>	<b>1.986</b>	<b>1.829</b>	<b>827</b>	<b>841</b>	<b>2.813</b>	<b>2.670</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	0	1	4	1	4	2
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>1.986</b>	<b>1.830</b>	<b>831</b>	<b>842</b>	<b>2.817</b>	<b>2.672</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>87</b>	<b>103</b>
Financieringsbaten en -lasten					(4)	(4)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	3	2	5	4	8	6
Winstbelastingen					(18)	(24)
<b>Winst over het boekjaar</b>					<b>73</b>	<b>81</b>
Activa van het segment	829	698	220	213	1.049	911
Geassocieerde deelnemingen	14	13	37	35	51	48
Niet toegerekende activa					115	112
<b>Totaal activa</b>	<b>843</b>	<b>711</b>	<b>257</b>	<b>248</b>	<b>1.215</b>	<b>1.071</b>
Passiva van het segment	267	213	114	86	381	299
Niet toegerekende passiva					834	772
<b>Totaal passiva</b>	<b>267</b>	<b>213</b>	<b>114</b>	<b>86</b>	<b>1.215</b>	<b>1.071</b>
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>2)</sup>	563	486	105	127	668	613
Netto rentedragende schulden <sup>3)</sup> , voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(41)	(7)
<b>Groepsvermogen</b>					<b>627</b>	<b>606</b>
Personeelskosten	200	180	103	101	303	281
Medewerkers <sup>4) 5)</sup>	3.823	3.367	2.748	2.701	6.571	6.068
Investerings <sup>6)</sup>	59	52	27	8	86	60
Desinvesterings <sup>6)</sup>	(0)	(0)	(6)	(0)	(6)	(0)
Investerings klantrelaties	4	3	1	1	5	4
Afschrijvingen <sup>7)</sup> en amortisatie software	40	33	12	10	52	43
Overige amortisatie	9	7	8	7	17	14

1) Er vinden geen leveringen tussen de segmenten plaats. 2) Exclusief geassocieerde deelnemingen. 3) Rentedragende schulden onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten. 4) Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij de foodservice-activiteiten. 5) Cijfers voorgaand jaar aangepast in verband met wijziging definitie. 6) In materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen, activa voor verkoop en software (op transactiebasis). 7) Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

### 3. Omzet

Dit betreft in zeer belangrijke mate leveringen van food en aan food gerelateerde non-food aan consumenten en detaillisten (Foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestaurantieve en andere grootverbruikers (Foodservice) in Nederland en België.

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

(x € miljoen)

	2016	2015
Foodservice	1.986	1.829
Foodretail	827	841
	<b>2.813</b>	<b>2.670</b>
Goederen/diensten		
Levering van goederen	2.789	2.648
Verrichten van diensten	24	22
	<b>2.813</b>	<b>2.670</b>

### 4. Overige bedrijfsopbrengsten

(x € miljoen)

	Toelichting	2016	2015
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	2	2
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	1	(0)
Overige huuropbrengsten		0	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa en overige incidentele resultaten	11	1	(1)
		<b>4</b>	<b>2</b>

### 5. Personeelsgerelateerde posten

#### 5.A. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € miljoen)

	Toelichting	2016	2015
Salarissen		217	204
Sociale lasten		37	32
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5.c	17	17
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.e	1	0
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		15	12
Overige personeelskosten		16	16
		<b>303</b>	<b>281</b>

## 5.B. VOORZIENING PERSONEELSBELONINGEN

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € miljoen)

	Toelichting	2016	2015
Pensioenvoorziening	5c	0	
Jubileumregelingen	5d	5	4
		<b>5</b>	<b>4</b>

## 5.C. PENSIOENEN EN PENSIOENVOORZIENING

Er zijn binnen de groep hoofdzakelijk twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee belangrijke CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn.

In 2015 zijn ingevolge wettelijke bepalingen alle hieronder genoemde pensioenregelingen aangepast, zodat zij binnen de toegestane bandbreedtes vallen.

### CAO van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen

De medewerkers van EMTÉ Supermarkten vallen onder deze CAO. De pensioenregeling is ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. Deze regeling classificeert als toegezegde bijdragereling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd. Het bedrijfstakpensioenfonds heeft een reservetekort. EMTÉ Supermarkten heeft geen andere verplichting dan het voldoen van premies. Deze premie is gekoppeld aan de pensioengrondslag en wordt op gelijke wijze berekend voor alle bij het Fonds aangesloten bedrijven.

### Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfondsen

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft voorwaardelijke geïndexeerde middelloonregelingen en bij die fondsen is ook sprake van een reservetekort. Ook deze regelingen classificeren als toegezegde bijdragereling omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd.

### CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor de overige medewerkers van de Groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling voor deze medewerkers is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group. In 2014 is overeenstemming bereikt over een nieuwe pensioenregeling voor deze medewerkers. De verwerking als toegezegde pensioenregeling is per juni 2014 beëindigd en daarna als toegezegde bijdragereling verwerkt. De nieuwe regeling is ingegaan per 1 januari 2015, waarbij de premie voor vijf jaar vaststaat. De Groep heeft geen andere pensioenverplichtingen dan het betalen van de overeengekomen premies.

## 5.D. JUBILEUMREGELINGEN

(x € miljoen)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	4	4
Uitkeringen	(0)	(0)
Last boekjaar	1	0
Actuarieel resultaat (eveneens last boekjaar)	0	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

## 5.E. OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN (OPTIEREGELING)

De doelgroep voor de optieregeling tot 2014 bestaat uit ongeveer 40 personen die 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. Vanaf 2015 is de toekenning voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband. De uitoefenprijs is de 1<sup>e</sup> ex-dividend koers na toekenning. Een eventuele uit de optieregels voorvloeiende winst (na belasting) dient voor minimaal 50% te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen, die (wederom) vier jaar worden geblokkeerd. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris en de toekenningskoers, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroupsamenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde regeling en is opgenomen op de website. De peergrouptoetsing leidt in 2016 tot een factor van 50% (2015: 75%). De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25%, van de toekenning van de bestuurders.

In 2015 is het optieplan in opzet gewijzigd. De opties (Groen Bloed Certificaten) worden vanaf 2015 voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt voor de vanaf 2015 toegekende rechten volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor 1 jaar geblokkeerd voor medewerkers, voor de directie is die blokkade termijn 4 jaar. Deze opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'.

Bovendien is de doelgroep voor deze opties met ingang van 2015 eveneens uitgebreid. Sligro Food Group kent al vele jaren een aandelenparticipatieplan voor al haar medewerkers. Afhankelijk van de winst als percentage van de omzet voor de Groep krijgen de medewerkers een winstdelingspercentage van hun bruto loon tot een maximum bruto loon van € 50.000. Dit wordt uitgekeerd in de vorm van aandelen (50% van de winstdeling) en opties (50% van de winstdeling). Optiewinst wordt voor de vanaf 2015 toegekende rechten volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor 1 jaar geblokkeerd voor medewerkers.

Tot en met 2014 zijn op de toekenningsdatum voor alle uitstaande opties aandelen ingekocht. De betreffende aandelen zijn overgenomen van de stichting, die de werknemersaandelen beheert. Vanaf 2015 gebeurt dit op basis van de verwachting die voortvloeit uit de hieronder toegelichte Black & Scholes formule.

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

	2016	2015
Stand begin boekjaar	842.885	570.000
Uitgeoefend	(137.200)	(147.000)
Verstrekt	512.587	419.885
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>1.218.272</b>	<b>842.885</b>

De in 2016 uitgeoefende opties hadden een uitoefenkoers van € 24,13. De werkelijke koers bij uitoefening beliep € 34,12.

De ultimo 2016 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefenkoers	Aantal
22 maart 2013	1 april 2017	24,64	122.000
21 maart 2014	1 april 2018	28,63	163.800
20 maart 2015	1 april 2019	38,41	419.885
29 maart 2016	1 april 2020	34,35	512.587

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

De uit deze regeling voortvloeiende bruto kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waardingsmodel en belopen voor de toekenning in maart 2016 € 0,9 miljoen (2015: € 1,8) over de gehele looptijd van 4 jaar. De toerekening voor 2016 bedraagt netto € 0,5 miljoen (2015: € 0,3).

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: -0,02% (2015: 0,17%).
- Volatiliteit: 15%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde (2015: 19%).
- Dividendrendement: 3,2% (2015: 2,9%).
- Looptijd: 4 jaar (2015: idem).

## 6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de in 2016 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.897 (2015: € 2.366). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs <sup>1)</sup>		W.J.P. Strijbosch		H.L. van Rozendaal <sup>2)</sup>	Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2015	2016	2015
Vast salaris	469	438	332	257	408	380	117	1.209	1.192
Korte termijn bonus	70	145	50	85	61	126	-	181	356
Lange termijn bonus	70	145	50	85	61	126	-	181	356
Pensioenpremie en -compensatie	96	103	49	45	83	89	38	228	275
Waarde opties	14	33	14	33	14	33	33	42	132
Vrijwillige sociale lasten	11	11	8	4	10	9	1	29	25
Wettelijke sociale lasten	9	9	9	9	9	9	3	27	30
<b>Totaal</b>	<b>739</b>	<b>884</b>	<b>512</b>	<b>518</b>	<b>646</b>	<b>772</b>	<b>192</b>	<b>1.897</b>	<b>2.366</b>

1) Betreft geheel 2015.

2) Betreft januari tot en met april 2015.

De korte en lange termijn bonus hebben betrekking op de prestaties in het betreffende jaar. Ze worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar. Deze bonussen zijn voor 50% (2015: 50%) afhankelijk van de mate waarin de budgettaire winstdoelstelling wordt gerealiseerd. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus, terwijl realisatie van de doelstelling tot een korte termijn bonus van 15% (2015: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2016 is de andere 50% afhankelijk van het realiseren van de voortgang op de plannen voor Sligro België en de aanpassing van de organisatie en governance structuur gericht op verdere groei en internationalisering, de herziening van de structuur van de Back Office en de introductie en opzet van programma management, de voortgang van EMTÉ 3.0 en het realiseren van de doelstellingen Kicken op Kosten. De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar het nettobedrag daarvan moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die ten minste vier jaar moeten worden behouden. In het jaar 2016 zijn de bonussen gebaseerd op 50% van het 'at-target'-niveau (2015: 110%).

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



Onder de post vrijwillige sociale lasten zijn onder meer de verzekeringspremies begrepen voor arbeidsongeschiktheid. Daarnaast krijgt de directie een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Omdat deze strekken ter dekking van gemaakte kosten zijn deze niet in bovenstaande opstelling opgenomen, daar zij geen onderdeel vormen van de bezoldiging.

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen A. Nühn beliep € 50 duizend (2015: € 48) en voor de overige commissarissen € 35 duizend (2015: € 34). De beloning voor de in 2016 afgetreden commissarissen beliep € 9 duizend. De beloning voor de in 2016 nieuw toegetreden commissarissen beliep € 26 duizend. Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 45 duizend (2015: € 35). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 235 duizend (2015: € 211). Aan commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

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

<b>Aandelen</b>	<b>Uitoefenkoers</b>	<b>K.M. Slippens</b>	<b>R.W.A.J. van der Sluijs</b>	<b>W.J.P Strijbosch</b>
Stand begin boekjaar		96.082	2.411	6.611
Aankoop		4.148	1.917	4.453
Verkoop				
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b><u>100.230</u></b>	<b><u>4.328</u></b>	<b><u>11.064</u></b>
<b>Opties</b>				
Stand begin boekjaar		35.900	19.350	35.900
Uitgeoefend		(9.800)	(2.450)	(9.800)
Toegekend		7.800	7.800	7.800
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b><u>33.900</u></b>	<b><u>24.700</u></b>	<b><u>33.900</u></b>

De werkelijke koers bij uitoefening in 2016 beliep 34,12.

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

looptijd tot 1 april 2017	24,64	8.000	4.000	8.000
looptijd tot 1 april 2018	28,63	10.400	5.200	10.400
looptijd tot 1 april 2019	38,41	7.700	7.700	7.700
looptijd tot 1 april 2020	34,35	7.800	7.800	7.800
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b><u>33.900</u></b>	<b><u>24.700</u></b>	<b><u>33.900</u></b>

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap (2015: idem).

## 7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2016 € 375 duizend (2015: € 280). Deze toename heeft mede betrekking op het uitbreiden van de controlewerkzaamheden naar België volgend op de acquisitie van Java eerder dit jaar. In de kosten over 2016 is een bedrag begrepen van € 15 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2015: € 30). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is door de accountant in 2016 € 25 duizend (2015: € 45) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

## 8. Financieringsbaten en -lasten

(x € miljoen)

	2016	2015
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting	0	0
Financieringslasten over financiële verplichtingen	(4)	(4)
	<u>(4)</u>	<u>(4)</u>

## 9. Belastingen

### 9.A.1. BELASTINGEN (WINSTBELASTING)

Meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de 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. Daar waar passend zoeken wij steeds proactief overleg met de betreffende dienst en sinds enkele jaren hebben we dat geformaliseerd middels een zogenaamd convenant voor Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst en de Douane. In dat convenant hebben wij wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan.

Hoewel het concept Horizontaal Toezicht in België niet bestaat, zoeken wij ook daar reeds nu het overleg met de daartoe bevoegde instanties. Wij beogen daarmee vooruitlopend op de start van onze activiteiten mogelijke fiscale risico's te vermijden en bovendien een relatie met de fiscale autoriteiten op te bouwen in analogie met de situatie in Nederland.

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

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

(x € miljoen)

	2016	2015
Verschuldigd over boekjaar	21	25
Correcties van voorgaande jaren	(0)	2
<b>Verplichting over boekjaar</b>	<b>21</b>	<b>27</b>
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen:		
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	(0)	(0)
	(0)	(0)
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	(3)	(3)
	<u>(3)</u>	<u>(3)</u>
<b>Belasting volgens winst- en verliesrekening</b>	<b>18</b>	<b>24</b>

## 9.A.2. EFFECTIEVE BELASTINGDRUK

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € miljoen)

	2016	2015
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>91</b>	<b>105</b>
Nominale belastingdruk (Nederland 25,0%, België 34,0%)	23	26
Correcties voorgaande jaren	(0)	2
Innovatiebox	(3)	(3)
Energie investeringsaftrek (e.d.)	(1)	(1)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(1)	0
<b>Effectieve belastingdruk 19,2% (2015: 22,8%)</b>	<b>18</b>	<b>24</b>

Sinds 2010 maken wij gebruik van de innovatiebox voor het door ons ontwikkelde systeem van papierloos order verzamelen. Afspraak is dat wij voor deze innovatie tot en met 2016 van deze faciliteit gebruik kunnen maken.

## 9.B. WINSTBELASTING VORDERINGEN EN SCHULDEN

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € miljoen)

	2016	2015
<b>Vorderingen</b>	<b>2</b>	
<b>Schulden</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

Ultimo 2016 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen, met uitzondering van EMTÉ Vastgoed B.V., opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid. De stand ultimo boekjaar heeft betrekking op het betreffende boekjaar.

## 9.C. UITGESTELDE BELASTINGVERPLICHTINGEN

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(x € miljoen)

	2016	2015
Immateriële activa	9	5
Materiële vaste activa	18	19
Voorraden	1	1
<b>Netto verplichting</b>	<b>28</b>	<b>25</b>

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa uit overnames en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. De afgelopen jaren zijn bovendien fiscale faciliteiten gebruikt voor versnelde afschrijving op investeringen in het kader van crisismaatregelen. Deelnemingen van meer dan 5% in het kapitaal van andere vennootschappen vallen onder de deelnemingsvrijstelling, waardoor resultaten en/of dividenden fiscaal onbelast c.q. niet aftrekbaar zijn. Het verschil in waardering van de deelnemingen is daarom niet in de berekening van de uitgestelde belastingverplichtingen betrokken.

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

(x € miljoen)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	25	27
Overnames	7	1
Mutatie boekjaar	(3)	(3)
Mutatie voorgaande jaren	(1)	
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>28</b>	<b>25</b>

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

## 10. Goodwill en overige immateriële activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € miljoen)

	Goodwill	Overige immateriële activa		
		Vestigings- plaatsen en klantrelaties	Software	Totaal
Kostprijs	130	137	25	162
Cumulatieve amortisatie	(4)	(71)	(19)	(90)
<b>Stand per 27 december 2014</b>	<b>126</b>	<b>66</b>	<b>6</b>	<b>72</b>
Investeringen		4	7	11
Desinvesteringen				
Acquisities		3	0	3
Amortisatie		(14)	(5)	(19)
Totaal mutaties	0	(7)	2	(5)
Kostprijs	130	144	33	177
Cumulatieve amortisatie	(4)	(85)	(25)	(110)
<b>Stand per 2 januari 2016</b>	<b>126</b>	<b>59</b>	<b>8</b>	<b>67</b>
Herrubricering			1	1
Investeringen		5	8	13
Desinvesteringen				
Acquisities	19	20	0	20
Amortisatie		(17)	(8)	(25)
Totaal mutaties	19	8	1	9
Kostprijs	149	170	40	210
Cumulatieve amortisatie	(4)	(103)	(31)	(134)
<b>Stand per 31 december 2016</b>	<b>145</b>	<b>67</b>	<b>9</b>	<b>76</b>

## VERDELING GOODWILL NAAR KASSTROOMGENERERENDE EENHEDEN

De goodwill is als volgt over de kasstroomgenererende eenheden verdeeld:

(x € miljoen)

	2016	2015
Foodretail	30	30
Foodservice	115	96
	<b>145</b>	<b>126</b>

De kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het onderscheid dat de Groep maakt in haar operationele segmenten. Java is onderdeel van het operationele segment Foodservice.

De realiseerbare waarden van de kasstroomgenererende eenheden Foodservice en Foodretail zijn gebaseerd op een bedrijfswaardeberekening en worden bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden. Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van zowel de kasstroomgenererende eenheid Foodservice als Foodretail (aanzienlijk) hoger is dan de boekwaarde en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord (2015: idem).

### BELANGRIJKE VERONDERSTELLINGEN BIJ DE RAMINGEN VAN DE CONTANTE WAARDE VAN DE KASSTROMEN

Uitgangspunt is het gerealiseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie (Ebita) in het afgelopen jaar, de begroting voor het komend boekjaar een en ander getoetst aan het bedrijfsresultaat in voorgaande jaren. De belangrijke veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet, het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'), en de Ebita-groei. De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

#### DISCONTERINGSVOET 9% (2015: 9%)

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen voor de Foodservice en Foodretail activiteiten is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC) zoals gehanteerd door financieel analisten en gecorrigeerd voor een normalisatie van de vermogensstructuur.

#### EINDWAARDE-GROEI 1% (2015: 1%)

Voor de Foodservice en Foodretail activiteiten is het contante-waardemodel gebaseerd op geschatte kasstromen over de

periode van vijf jaar. Het groeicijfer op de lange termijn is afgeleid van de nominale bbp-groei in Nederland.

#### BEGROTE EBITA-GROEI 1% (2015: 1%)

De begrote Ebita wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei in de eerste vijf jaar van de gehanteerde plannen voor de toetsing op bijzondere waardevermindering en is mede gebaseerd op ervaring in het verleden.

#### GEVOELIGHEIDSANALYSE

Er is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op de veronderstellingen gebruikt bij de raming van de contante waarde van de kasstromen. Indien de disconteringsvoet met 2% wordt verhoogd danwel de eindwaarde-groei met 1% wordt verlaagd, is er nog altijd voldoende ruimte tussen de contante waarde en de boekwaarde. Indien de Ebita-groei naar 0% zou worden verlaagd dan blijft de headroom bij Foodservice nog altijd voldoende en ook bij Foodretail nog juist positief.

## 11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € miljoen)

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering <sup>1)</sup>	Totaal
Kostprijs	408	71	247	1	727
Cumulatieve afschrijvingen	(158)	(55)	(219)		(432)
<b>Stand per 27 december 2014</b>	<b>250</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>295</b>
Investeringsen	21	8	18	4	51
Desinvesteringen	(0)	(0)	(0)		(0)
Acquisities	4		0		4
Overboekingen <sup>2)</sup>	3				3
Afschrijvingen	(16)	(6)	(16)		(38)
Totaal mutaties	12	2	2	4	20
Kostprijs	436	79	264	5	784
Cumulatieve afschrijvingen	(174)	(61)	(234)		(469)
<b>Stand per 2 januari 2016</b>	<b>262</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>315</b>
Investeringsen	33	12	28	5	78
Desinvesteringen	(0)		(0)		(0)
Acquisities	10	0	6		16
Overboekingen <sup>2)</sup>	(4)	(0)	(0)		(4)
Afschrijvingen	(17)	(7)	(18)		(42)
Bijzondere waardeverminderingen	(2)	(0)	(0)		(2)
Totaal mutaties	20	5	16	5	46
Kostprijs	466	85	291	10	852
Cumulatieve afschrijvingen	(184)	(62)	(245)		(491)
<b>Stand per 31 december 2016</b>	<b>282</b>	<b>23</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>361</b>

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

2) Van en naar vastgoedbeleggingen en voor verkoop gehouden activa.

De toename van het investeringsniveau is nader toegelicht in het directieverslag op pagina 76.

### GELEASDE ACTIVA

De Groep heeft financiële leaseovereenkomsten afgesloten waarvan de boekwaarde, begrepen in de materiële vaste activa, per 31 december 2016 € 9 miljoen (2015: nihil) bedraagt.

### ACTIVA IN UITVOERING

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

## GROOTHANDELS- EN WINKELPANDEN EN DISTRIBUTIECENTRA

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

(x € miljoen)

	2016	2015
Terreinen	77	75
Supermarkt gebouwen	21	23
Overige gebouwen	122	107
<b>Subtotaal eigen panden</b>	<b>220</b>	<b>205</b>
Terreinen huurpanden	3	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	59	54
	<b>282</b>	<b>262</b>

De oppervlakte van de terreinen belooft 883.000 m<sup>2</sup> (2015: 855.000 m<sup>2</sup>) waarvan 285.000 m<sup>2</sup> voor het centrale complex (2015: 285.000 m<sup>2</sup>).

Specificatie eigen panden:

	Aantal		x 1.000 m <sup>2</sup>		x € miljoen	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Zelfbedieningsgroothandels	26	26	171	169	92	83
Klantendistributiecentra	5	5	82	82	32	34
Productiebedrijven	3	3	15	15	9	10
Centrale complex	1	1	140	136	47	42
Supermarkten in eigen gebruik	20	20	25	28	28	32
Overige	6	4	21	10	12	4
	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>454</b>	<b>440</b>	<b>220</b>	<b>205</b>

## 12. Vastgoedbeleggingen

(x € miljoen)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	19	15
Investeringen	0	2
Overboekingen		2
Reële waarde-aanpassingen	1	(0)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

Dit betreft 8 (2015: 8) aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease. De bruto vloeroppervlakte beliep 12.141 m<sup>2</sup> (2015: 11.869 m<sup>2</sup>). De huuropbrengst is vermeld onder toelichting 4. De toekomstige minimale leasebetalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 13 duizend (2015: € 13). De contracten betreffen 'normale' verhuurcontracten. In 2016 hebben ter toetsing externe beoordelingen plaatsgevonden.

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

(x € miljoen)

	Toelichting	2016	2015
<b>Geassocieerde deelnemingen</b>		<b>51</b>	<b>48</b>
<b>Overige financiële vaste activa</b>			
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen		1	0
Leningen aan afnemers		6	7
Reële waarde derivaten	22	10	18
		<b>17</b>	<b>25</b>

#### GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(in %)

	2016	2015
<b>Foodservice</b>		
O. Smeding & Zn. B.V., Sint Annaparochie	49	49
M. Ruig & Zn. B.V., Oostzaan	25	25
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25	25
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33	33
Vemaro B.V., Venlo	40	40
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A. <sup>1)</sup> , Beesd		
BLOC Groepering voor Samenaankoop en Invoer CVBA <sup>1)</sup> , Strombeek		
<b>Foodretail</b>		
Spar Holding B.V., Waalwijk	45	45
Super Direct Retail B.V. <sup>2)</sup> , Zaltbommel	37	37

1) Betreft lidmaatschappen in inkooporganisaties.

2) In staat van faillissement.

Van geassocieerde deelnemingen zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken. Alle gehouden deelnemingen, met uitzondering van Super Direct Retail B.V., hebben een strategisch karakter. De stemrechten zijn gelijk aan het procentuele gehouden belang.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

(x € miljoen)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	48	45
Acquisitie	0	
(Des)investeringen	(0)	(0)
Resultaat	8	6
Dividend	(5)	(3)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>51</b>	<b>48</b>



De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2015, respectievelijk 2014):

(x € miljoen)	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2016	2015	2016	2015
Activa	79	77	72	68
Verplichtingen	46	49	56	55
Eigen vermogen	33	28	16	13
Omzet	439	439	923	924
Winst	6	1	7	5

#### OVERIGE FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

#### 14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € miljoen)	2016	2015
Centraal distributiecentrum	73	64
Vestigingen en decentrale distributiecentra	161	146
Emballage	8	8
Voorraden onderweg	3	2
	<b>245</b>	<b>220</b>

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 4 miljoen (2015: € 6).

#### 15. Handels- en overige vorderingen

(x € miljoen)	2016	2015
Debiteuren	119	88
Leveranciers	60	56
	<b>179</b>	<b>144</b>

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekenende creditnota's. Op de post handelsdeuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 4 miljoen (2015: € 4).

Het verloop van deze post is als volgt:

(x € miljoen)	2016	2015
Stand begin jaar	4	4
Afgeboekte posten	(0)	(1)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	0	1
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

## 16. Overige vlottende activa

(x € miljoen)

	Toelichting	2016	2015
Reële waarde derivaten	22	13	
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten		11	9
		<b>24</b>	<b>9</b>

Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer personeelsleningen en af te rekenen bedragen inzake investeringsprojecten begrepen, alsmede nog te ontvangen inkoopkortingen over reeds verstreken promotieperiodes.

## 17. Voor verkoop aangehouden activa

(x € miljoen)

	2016	2015
Onroerend goed	<b>3</b>	<b>4</b>

Dit betreffen 4 (2015: 7) onroerend goed projecten. Deze onroerend goed projecten zijn momenteel direct voor verkoop beschikbaar. Tevens bevat deze categorie panden welke voor een periode langer dan 1 jaar te koop staan. Desondanks is nog steeds het voornemen om deze panden op korte termijn te verkopen. Gedurende het boekjaar zijn 4 objecten verkocht. Er zijn 5 objecten overgeboekt van materiële vaste activa en er zijn 4 objecten teruggeboekt naar de materiële vaste activa.

(x € miljoen)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	4	8
Overboekingen	4	(4)
Bijzondere waardeverminderingen	(0)	(0)
Verkopen	(5)	
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

## 18. Geldmiddelen en kasequivalenten

(x € miljoen)

	2016	2015
Kassaldi en stortingen onderweg	18	17
Vrije banksaldi	69	72
Termijndeposito	5	5
	<b>92</b>	<b>94</b>

Het termijndeposito heeft een looptijd tot 30 september 2017 en hangt samen met verstrekte garanties door een financiële instelling.

## 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. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 31 december 2016 € 2.655.300,90 (per 2 januari 2016: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	44.255	44.255
Mutaties	0	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>44.255</b>	<b>44.255</b>
Waarvan ingekocht	(375)	(465)

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Het totaal verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd op pagina 104.

### AGIO

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

### OVERIGE RESERVES

Van deze reserve is € 11 miljoen (2015: € 8) 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 deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

### HERWAARDERINGSRESERVE

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

### HEDGING RESERVE

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

### RESERVE EIGEN AANDELEN

Dit betreft de aankoopwaarde van 374.600 in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

## ONVERDEELDE WINST/DIVIDEND

Na balansdatum heeft de directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

(x € miljoen)

	2016	2015
Toevoeging aan de overige reserves	16	29
Uitgekeerd interim-dividend (2016: € 0,45 per aandeel; 2015: € 0,40)	20	17
Beschikbaar voor regulier (slot)dividend (2016: € 0,55 per aandeel; 2015: € 0,50)	24	22
Beschikbaar voor variabel dividend (2016: € 0,30 per aandeel; 2015: € 0,30)	13	13
	<b>73</b>	<b>81</b>

Dit voorstel is, behoudens het interim-dividend, niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

## 20. Winst per aandeel

Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar is als volgt:

(x 1.000)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	43.790	43.685
Effect mutatie eigen aandelen	68	79
<b>Gemiddeld aantal uitstaande aandelen</b>	<b>43.858</b>	<b>43.764</b>

(x € 1)

	2016	2015
Gewone winst per aandeel	1,67	1,84
Verwaterde winst per aandeel	1,67	1,84

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

## 21. Overige voorzieningen

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

## 22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

### LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

(x € miljoen)

	Resterende looptijd (jaren)	2016	2015
3,55% USD 75 mln-lening (Bullet)	1	71	69
4,15% USD 75 mln-lening (Bullet)	4	71	69
1,33% € 30 mln-lening (Bullet)	6	30	
Leaseverplichtingen		2	
		<b>174</b>	<b>138</b>
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar		71	
<b>Leningen langer dan 1 jaar</b>		<b>103</b>	<b>138</b>
<b>Aflossingsverplichting na 5 jaar</b>		<b>30</b>	

De Groep maakt gebruik van cross currency interest rate swaps om het rente- en valutarisico te beheersen van de USD-leningen in overeenstemming met het treasury beleid. Hierdoor wordt het koersresultaat op de USD-leningen van € 5 miljoen negatief (2015: € 14 negatief) en de swaps van € 5 miljoen positief (2015: € 14 positief), per saldo geheel geneutraliseerd. De looptijd van de swaps is gelijk aan de looptijd van de leningen. De afdekking van de nog uitstaande USD-leningen is behandeld als cash-flow hedge.

De 3,55% USD-lening en de 4,15% USD-lening zijn via cross currency interest rate swaps effectief omgezet in respectievelijk 3,46% en 3,96% €-leningen. De gearmordiseerde kostprijs van deze leningen is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap op de 4,15% USD-lening belooft positief € 10 miljoen (2015: positief € 8) en is verantwoord onder de overige financiële vaste activa. De reële waarde van de swap op de 3,55% USD-lening belooft positief € 13 miljoen (2015: positief € 10) en is verantwoord onder de overige vlottende activa omdat deze swap een looptijd heeft van korter dan 1 jaar.

Gedurende het boekjaar heeft de Groep een shelf faciliteit, in de vorm van een US Private Placement, afgesloten. Het betreft een niet-gecommitteerde faciliteit met een maximum van € 100 miljoen waar de Groep over een periode van 3 jaar gebruik van kan maken. Voor elke opname onder deze faciliteit kan de Groep steeds de omvang van de lening (met een minimum van € 10 miljoen) en de looptijd (met een minimum van 7 jaar) vaststellen. De rente is afhankelijk van de markt op het moment van opname. In april 2016 heeft de Groep een eerste lening van € 30 miljoen onder deze faciliteit opgenomen, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. Hierdoor heeft de Groep tot april 2019 nog de mogelijkheid om € 70 miljoen op te nemen.

### SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

#### Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2016 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 98 miljoen, waarvan geen gebruik wordt gemaakt. Hiervan is € 42 miljoen gecommitteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen zekerheden gesteld voor een totaalbedrag van € 4 miljoen. Sligro Food Group dient ultimo 2016 voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten aan de volgende ratio te voldoen:

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 3,0	0,4

Aan de gestelde ratio wordt derhalve ruimschoots voldaan. Indien niet aan de overeengekomen ratio wordt voldaan kunnen de kredietverstrekkers nadere eisen stellen.

## 23. Overige belastingen en premies

(x € miljoen)

	2016	2015
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	16	19
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	8	7
Pensioenpremies	0	0
	<b>24</b>	<b>26</b>

## 24. Overige schulden en overlopende passiva

(x € miljoen)

	2016	2015
Personeel	27	27
Klantenbonussen	11	9
Emballage	8	6
Loyaltyverplichtingen	7	6
Overige	10	11
	<b>63</b>	<b>59</b>

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

## 25. Risicobeheer

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

### KREDIETRISICO

Binnen de groepsactiviteiten is er sprake van een verschillend kredietrisico. Bij de foodretailactiviteiten leveren de supermarkten alleen tegen contante dan wel gegarandeerde betaling, zodat nagenoeg geen kredietrisico wordt gelopen. Bij leveringen aan supermarktfranchisenemers concentreert zich binnen de Groep het grootste kredietrisico, doordat bij een deel van de afnemers naast de gebruikelijke betaaltermijn voor leveringen, kredietrisico wordt gelopen in het kader van de financiering van deze zelfstandige ondernemers. Dit kan zowel plaatsvinden door middel van het rechtstreeks verstrekken van financieringen, opgenomen onder financiële vaste activa, dan wel het afgeven van borgstellingen c.q. terugkoopverklaringen voor door financiële instellingen verstrekte financieringen. De risico's worden zoveel mogelijk beperkt door beoordeling van de rentabiliteit van het vestigingspunt en van de zelfstandige ondernemer, die het vestigingspunt exploiteert. Tevens dienen de activa van het vestigingspunt tot zekerheid. Elk project wordt besproken in het winkelnetoverleg en de uitstaande vorderingen worden dagelijks bewaakt. Bovendien wordt periodiek de levensvatbaarheid van de vestigingspunten beoordeeld. Ultimo 2016 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa circa € 1 miljoen (2015: € 3) en handelsvorderingen circa € 8 miljoen (2015: € 8).

De ouderdom van deze handelsvorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2016	8	0	0	0	8
2015	8	0	0	0	8

Bij de foodserviceactiviteiten 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 foodserviceactiviteiten relatief beperkt is. Ultimo 2016 beliepen de vorderingen op foodserviceafnemers opgenomen onder financiële activa circa € 5 miljoen (2015: € 4) en handelsvorderingen circa € 111 miljoen (2015: € 80). De handelsvorderingen met een ouderdom boven de 3 maanden betreffen vorderingen van Bouter. Dat hangt samen met het projectmatig karakter van hun activiteiten.

De ouderdom van deze handelsvorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2016	108	2	1	0	111
2015	80	0	0		80

De Groep heeft ultimo 2016 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 60 miljoen (2015: € 56). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitkeerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

## LIQUIDITEITSRISICO

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 42 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

(x € miljoen)

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende verplichtingen <sup>1)</sup>	103	103	4	68	31
Kortlopende verplichtingen	452	452	452		
	555	555	456	68	31

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

## MARKTRISICO (RENTE- EN VALUTARISICO)

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

### Renterisico

Onder toelichting nummer 22 is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij.

### Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag H<sub>2</sub> is het valutarisico op de leningen geheel afgedekt. De Groep dekt bovendien een deel van de dollarinkoopverplichtingen door middel van valutatermijncontracten. Het streven is erop gericht om transacties met een looptijd groter dan twee maanden in te dekken en transacties met een kortere looptijd niet. Het dollarinkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 25 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valuta-effect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

### Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om zoveel mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de finan-

ciering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio kan worden voldaan. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei.

### Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten vallen qua waarderingsmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling, die mede gebaseerd is op marktgegevens. De vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa zijn eveneens 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

In 2016 hebben we onze gevoeligheidsanalyses wat uitgebreid en in samenwerking met een externe partij getoetst. Hierbij 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. Onderdeel daarvan is een uitvoerige scenario analyse. In onderstaande tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

Parameter	Stijgingspercentage	Effect op de winst voor belastingen in € miljoen
Rente	1% punt	nihil
Valuta (USD)	1%	nihil
Lonen	1%	2 daling
Olie/energie	5%	1 daling
Huurprijzen	5%	2 daling



## OVERIGE RISICO'S

### Algemeen

Zoals elk bedrijf loopt ook de Groep risico's in het kader van de deelname aan het economische verkeer. De daaraan meer specifiek verbonden risico's voor de Groep zijn hierna nader omschreven en vanaf pagina 70 uitvoerig toegelicht.

### Behoud Cultuur

De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, ons Groene Bloed, waarin consequent de klant en onze passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een steeds groter wordende organisatie die nu ook internationaal haar vleugels uitslaat, staat het behoud van die cultuur sterk onder onze aandacht.

### Nieuwe business modellen

De markten waarin wij actief zijn herstellen zich weer sinds een aantal jaren, maar de competitie blijft hevig en het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen Foodservice en Foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten. Wij zien in deze ontwikkelingen evenwel ook veel kansen om onze positie te versterken en de combinatie van Foodservice en Foodretail onder een dak, juist in deze context nog verder uit te nutten. Het feit dat wij in beide marktsegmenten actief zijn en de spelregels van beide goed kennen, is in dat kader een voordeel.

### Wijziging aansturingmodel

In een steeds groter wordende onderneming moet ook met regelmaat worden beoordeeld of het aansturingmodel nog passend is bij de structuur van de Groep. Het model, waarbij de commerciële formules een eigen gezicht naar de klant hebben en we de achterkanten volledig integreren en centraal aansturen, past nog altijd prima bij de activiteiten in Nederland. Echter, met de eerste acquisitie buiten de landsgrenzen constateren we dat dit model niet vanzelfsprekend ook daar goed werkt. Meer autonomie op afstand vraagt om aanpassingen in ons organisatie-model, de aansturing en de monitoring.

### Cybercrime, Datakwaliteit en ICT continuïteit

Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van te gebruiken data zijn de levensader van ons bedrijf. Dat houdt veel meer in dan enkel de continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken

dit tot een complex systeem. Tegelijkertijd bieden dit soort systemen ons een duidelijk competitief voordeel.

Niet of niet goed werkende systemen kunnen, echter, de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. Wij nemen dan ook vergaande maatregelen om de kans hierop te minimaliseren.

Data en datakwaliteit zijn van groot belang voor een soepele bedrijfsvoering en voor de informatie die wij uitwisselen met onze klanten, leveranciers en overige stakeholders. Daarenboven worden strikte wettelijke eisen gesteld op het gebied van data en privacy, waardoor ook de bescherming van data veel aandacht krijgt.

### Personeelsvergrijzing

De gemiddelde leeftijd in ons personeelsbestand neemt toe en de leeftijd waarop onze medewerkers uiteindelijk met pensioen gaan, gaat steeds verder omhoog. Dat in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, maakt vergrijzing van ons personeelsbestand een thema dat steeds meer van onze aandacht vraagt.

### Acquisities

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. De risico's die zich daarbij voordoen mitigeren wij zoveel mogelijk door telkens een zorgvuldig (pre-)overnameproces te doorlopen en veel aandacht te schenken aan de post-overnamefase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt.

### Overheid / NGO / Toezichthouders

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Met name milieugeoriënteerde maatregelen en opportunistische bezuinigingen kunnen fors ingrijpen op de bedrijfsvoering. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

### Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De maatregelen die wij op het gebied van voedselveiligheid nemen, zijn dan ook primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten en medewerkers.

## 26. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € miljoen)

	2016	2015
<b>Operationele leaseverplichtingen</b>		
< 1 jaar	1	0
1-5 jaar	1	0
> 5 jaar		
Jaarlast	1	1
<b>Huurverplichtingen eigen huisvesting</b>		
< 1 jaar	35	34
1-5 jaar	106	106
6-10 jaar	79	72
> 10 jaar	26	18
Jaarlast	35	34
Contante waarde	213	215
<b>Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers</b>		
< 1 jaar	4	4
1-5 jaar	9	8
6-10 jaar	3	3
> 10 jaar	1	
Contante waarde	14	13

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op ICT systemen. De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 118 panden (2015: 111), die de Groep gebruikt ten behoeve van haar eigen huisvesting. Tegenover de huurverplichtingen ten behoeve van afnemers staan huurovereenkomsten met die afnemers voor nagenoeg dezelfde bedragen. Er is een breed scala aan varianten van huurverplichtingen waarin vaak opties voor de huurder zijn opgenomen voor huurverlenging. De hiervoor vermelde contante waarde betreft de nominale verplichting, verhoogd met te verwachten indexaties, contant gemaakt tegen de risicovrije rente verhoogd met 2%.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

(x € miljoen)

	2016	2015
<b>Vastgoedbeleggingen</b>		
< 1 jaar	2	2
1-5 jaar	5	3
6-10 jaar	4	2
> 10 jaar	0	
<b>Overige vastgoed</b>		
< 1 jaar	1	1
1-5 jaar	2	3
> 5 jaar	0	0

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd wordt aan franchise-afnemers van de Groep. Onder overig vastgoed zijn posten opgenomen, die betrekking hebben op gedeeltelijke onderverhuur van vastgoed in eigen gebruik. Dit kan zowel betrekking hebben op vastgoed in eigendom als gehuurd vastgoed.

## 27. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2016 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 22 miljoen (2015: € 15).

## 28. Voorwaardelijke verplichtingen

### Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retail-afnemers met een totaal obligo van € 3 miljoen (2015: € 3). Ten opzichte van deze terugkoopverklaringen staan desbetreffende bouwkundige voorzieningen, voorraden en inventaris tot zekerheid, zodat daaruit normaliter geen belangrijke financiële nadelen kunnen ontstaan. Voor zover toch noodzakelijk, zijn voor eventuele verliezen voorzieningen getroffen.

### Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist, maar geen daarvan is van materiële betekenis.

## 29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

### Goodwill

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

### Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

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

### Vorderingen op leveranciers

Dit betreft een schatting van de in toelichting 15 vermelde vergoedingen van leveranciers.

### Voorziening incurante voorraden

Gebaseerd op historische afboekingen binnen de voorraad wordt een inschatting gemaakt van de potentieel incurante voorraad begrepen in de voorraad op jaareinde.

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

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik, vastgoedbeleggingen, die verhuurd worden aan afnemers en voor verkoop aangehouden activa. Ultimo 2016 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 243 miljoen (2015: € 228).

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

### 30. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities en participaties zijn vermeld in toelichting 1. 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)

	2016	2015
Bedrijfsresultaat	87	103
Afschrijvingen en amortisatie	67	57
Bijzondere waardeverminderingen	2	(0)
<b>Ebitda</b>	<b>156</b>	<b>160</b>
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(1)	1
	155	161
<b>Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:</b>		
Vorraden	(18)	(3)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(15)	4
Kortlopende schulden	58	(1)
Voorzieningen	0	0
Eigen vermogen	1	2
	<b>26</b>	<b>2</b>
<b>Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>181</b>	<b>163</b>

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

(x € miljoen)

	2016	2015
Geldmiddelen en kasequivalenten	92	94
Schulden aan kredietinstellingen	0	0
	<b>92</b>	<b>94</b>

## 31. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 13 vermelde dagvers-bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2016 een inkoopvolume gemoeid van € 232 miljoen (2015: € 214) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2016 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 25 miljoen (2015: € 14). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Tevens is aan Vemaro B.V. een financiering verstrekt van € 1 miljoen (2015: € 0). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2016 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 8 miljoen (2015: € 6). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar de inkoopbehoefte aan foodretailproducten is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2016 beliep € 1.007 miljoen (2015: € 954). Ultimo 2016 bedraagt de handelsschuld € 95 miljoen (2015: € 75). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

De Groep (en meer specifiek Java) is lid van de inkoopcombinatie BLOC. Het inkoopvolume in 2016 beliep € 9 miljoen. Ultimo 2016 bedraagt de handelsschuld € 0 miljoen welke is opgenomen onder de crediteuren.

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

Gedurende 2016 zijn 90.400 aandelen Sligro Food Group verkocht (2015: 105.000 verkocht) tegen de marktprijs aan Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

## 32. Supply Chain Finance

In 2015 is een Supply Chain Finance programma opgezet welke in het laatste kwartaal van dat jaar is uitgerold. Supply Chain Finance biedt deelnemende leveranciers de mogelijkheid haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarief van 1-maands Euribor plus 0,9% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2016 een bedrag begrepen van € 49 miljoen (2015: € 7) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. De wijze waarop het kasstroomoverzicht is opgesteld, is ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaande jaren. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.



# Vennootschappelijke WINST- EN VERLIESREKENING

## over 2016

---

(x € miljoen)

	2016	2015	2014
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	73	81	69
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>73</b>	<b>81</b>	<b>69</b>
Winstbelastingen	(0)	(0)	(0)
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>73</b>	<b>81</b>	<b>69</b>

---

# Vennootschappelijke **BALANS**

per 31 december 2016 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

<b>ACTIVA</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>02-01-2016</b>	<b>27-12-2014</b>
Immateriële activa	8	8	8
Financiële vaste activa	624	603	562
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>632</b>	<b>611</b>	<b>570</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>632</b>	<b>611</b>	<b>570</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>02-01-2016</b>	<b>27-12-2014</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	505	479	459
Wettelijke reserves	15	12	8
Onverdeelde winst	73	81	69
	<b>627</b>	<b>606</b>	<b>570</b>
Schulden aan groepsmaatschappijen	5	5	0
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>632</b>	<b>611</b>	<b>570</b>



# TOELICHTING

## op de vennootschappelijke jaarrekening

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

### Algemeen

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 invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

### Immateriële activa

#### GOODWILL

(x € miljoen)

	2016	2015
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)
	8	8
Desinvesteringen		
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)

### Financiële vaste activa

(x € miljoen)

	2016	2015
Deelnemingen	595	574
Vorderingen op groepsmaatschappijen	29	29
	<b>624</b>	<b>603</b>

#### DEELNEMINGEN

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

(x € miljoen)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	574	537
Resultaat	73	81
Investing		1
Op aandelen gebaseerde betalingen	2	0
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	0	2
Mutatie eigen aandelen	1	1
Dividend	(55)	(48)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>595</b>	<b>574</b>

## VORDERINGEN OP GROEPSMAATSCHAPPIJEN

Hierin zijn een tweetal verstrekte leningen opgenomen met een totale hoofdsom van € 29 miljoen (2015: € 29). Dit betreft een lening van € 25 miljoen (2015: € 25) met een looptijd tot 1 januari 2023 en een lening van € 4 miljoen (2015: € 4) met een looptijd tot 1 januari 2021. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. Beide leningen zijn rentedragend tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

## Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 104. 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)

	2016	2015
<b>Geconsolideerd</b>		
Overige reserves	605	585
Hedging reserve	(4)	(4)
Reserve eigen aandelen	(12)	(13)
Herwaarderingsreserve	4	4
	<b>593</b>	<b>572</b>
<b>Vennootschappelijk</b>		
Overige reserves	505	479
Onverdeelde winst	73	81
Wettelijke reserve deelnemingen	15	12
	<b>593</b>	<b>572</b>

## WETTELIJKE RESERVES

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	2016	2015
Stand begin boekjaar	12	8
Mutatie boekjaar	3	4
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

De wettelijke reserves ten bedrage van € 15 miljoen (2015: € 12) hebben voor € 11 miljoen (2015: € 8) betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderings van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

## 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)

Toevoeging aan de overige reserves	16
Uitgekeerd interim-dividend (€ 0,45 per aandeel)	20
Beschikbaar voor regulier (slot) dividend (€ 0,55 per aandeel)	24
Beschikbaar voor variabel dividend (€ 0,30 per aandeel)	<u>13</u>
	<u><b>73</b></u>

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 toelichtingen

### **VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN**

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

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 111.

### **GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

Op 23 januari 2017 kondigden wij aan dat verwacht mag worden dat overeenstemming zal worden bereikt over de overname van alle door Alimax N.V. gehouden aandelen in Exquisite Food N.V. en haar dochterondernemingen ISPC International N.V., ISPC Gent N.V., Exquisite Seafood N.V. en Océan Marée N.V., tezamen bekend als ISPC.

ISPC is een toonaangevende Belgische horecagroothandel met gecombineerde zelfbedienings- en bezorgvestigingen in Gent en Luik. Tevens beschikt ISPC over een groothandel in verse vis te Brussel. ISPC heeft in 2016 een omzet gerealiseerd van € 86 miljoen en realiseerde die omzet met 250 medewerkers. ISPC beschikt over prachtige assortimenten over de gehele breedte van het productengamma met extra nadruk op dagvers. ISPC is met name actief in de betere horeca met een spin-off naar de gezondheidszorg. Wij verwachten dat de overname vanaf 2018 zal bijdragen aan de winst per aandeel.

Partijen streven ernaar om de transactie nog in de eerste jaarmidde van 2017 te formaliseren.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 27 januari 2017

De Raad van Commissarissen:	De directie:
A. Nühn, voorzitter	K.M. Slippens, voorzitter
J.H. Kamps	R.W.A.J. van der Sluijs
B.E. Karis	W.J.P. Strijbosch
M.E.B. van Leeuwen	
F. Rijna	

# OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2016

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2016 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2016.
2. De volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

1. De vennootschappelijke balans per 31 december 2016.
2. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2016.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6,9 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 7,5 % van het resultaat voor belasting. 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 ook kleinere bevindingen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sligro Food Group N.V..

De groepscontrole heeft zich met name gericht op alle ondernemingen opgenomen in de consolidatie. Wij hebben zelf de controle uitgevoerd bij alle Nederlandse activiteiten van Sligro Food Group N.V. en hebben voor de Belgische activiteiten (Java) gebruik gemaakt van Deloitte in België. We hebben de groepsmaterialiteit verdeeld over de Nederlandse en Belgische componenten, hebben onze Belgische collega's, controle-instructies verstuurd en hebben zowel tijdens planning – en interimcontrole als ook na jaareinde controle

diverse meetings gehad met Belgisch management en het Belgische controleteam. We hebben ook de werkzaamheden en het dossier van Deloitte België beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Ten tijde van het opmaken van de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. zijn de werkzaamheden ten aanzien van de statutaire jaarrekening van de niet geconsolideerde deelnemingen veelal nog niet afgerond. Daarom hebben we bijvoorbeeld ten aanzien van de deelneming in Spar Holding B.V. (boekwaarde in de jaarrekening van Sligro Food Group N.V.

€ 37 miljoen) werkzaamheden verricht in aanvulling op het werk van de statutaire accountant van Spar Holding B.V.

### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Beschrijving van de kernpunten	Wijze waarop door ons gecontroleerd
<p><b>Bonussen en promotionele bijdragen</b></p> <p>Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen zijn in de branche gebruikelijk. Het aandeel van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen in de winst voor belasting is substantieel. De bijdragen worden vaak pas in het jaar volgend op het verslagjaar definitief vastgesteld. Dat leidt tot een schattingselement in de jaarrekening. In noot G2 bij de geconsolideerde jaarrekening geeft de vennootschap de waarderingsgrondslag weer.</p> <p>Samenvattend: Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Tijdelijk lagere inkooprijzen ("promoties"), die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde.</li><li>Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken ("bonussen").</li></ol> <p>Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor de hierboven beschreven promoties; omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.</p> <p>Management heeft twee methodes gehanteerd om een schatting te maken van de bonusopbrengsten. Het heeft een top-down evenals een bottom-up schatting gemaakt. Deze zijn onafhankelijk van elkaar opgesteld en ten opzichte van elkaar beoordeeld.</p>	<p>Onze accountantscontrole heeft zich gericht op zowel het toetsen van de opzet en het bestaan van de maatregelen van interne beheersing namens de directie (onder meer de onderbouwing van de schattingen, functiescheidingen, contractbeheer en autorisaties). Daarnaast hebben wij een aantal gegevensgerichte controles uitgevoerd op beide methoden. Deze werkzaamheden bestonden uit controle van de afloop van de schattingen van vorig jaar, de onderbouwing van de schattingen op basis van de contracten, werkelijke inkopen gedurende het jaar met de leveranciers en bevestiging van de overeengekomen condities met de leveranciers.</p> <p>Op basis van ervaringsgetallen, deelwaarnemingen en cijferanalyses hebben we de impact op de voorraadafwaardering van de classificatie van de bijdragen in promoties en bonussen gecontroleerd.</p> <p>De komende periode zal de onderneming verder investeren in een verdere verbetering van de structuur, de beheersing en elektronische vastleggingen van de condities.</p>

## Beschrijving van de kernpunten

## Wijze waarop door ons gecontroleerd

### Verkoopcontracten Foodserviceactiviteiten

Sligro Food Group N.V. bedient een groot aantal afnemers die in verschillende segmenten van de horeca en dienstverlening actief zijn. Afhankelijk van onder meer de aard en omvang van de activiteiten van de afnemers worden zij door Sligro Food Group N.V. in te onderscheiden groepen ondergebracht. Het is mogelijk dat dergelijke groepen voor bepaalde producten afwijkende condities hebben. Het op de juiste wijze toepassen van de geldende contracten en voorwaarden voor de diverse klantgroepen is dan van belang en daarom voor ons een kernpunt.

Het indelen van nieuwe afnemers in de voor haar geldende groep is door ons gecontroleerd op basis van de interne beheersingsmaatregelen die Sligro Food Group N.V. toepast. Het vaststellen of aan de verschillende groepen door of namens de directie goedgekeurde prijzen in rekening worden gebracht hebben wij vooral organisatiegericht gecontroleerd. Daarbij hebben we onder meer gesteund op door de onderneming ingevoerde beheersingsmaatregelen en in de computerprogrammatuur opgenomen rekenregels. Daar waar kostprijzen eveneens van belang zijn voor de bepaling van de verkoopprijzen hebben we specifieke (gegevensgerichte) cijferanalyses als controlemiddel gebruikt om de juiste toepassing van contractvoorwaarden te controleren.

### Belgische activiteiten

Gedurende 2016 heeft Sligro Food Group N.V. met de acquisitie van Bejaco N.V. (ook wel "Java" genoemd) internationaal geëxpandeerd. Door de acquisitie van Java heeft Sligro Food Group N.V. nu een grote relatief zelfstandig opererende buitenlandse activiteit. Daardoor is Sligro Food Group N.V., in verband met onze controle, nu een "groep" van ondernemingen. Voor onze controle heeft deze acquisitie een aantal implicaties. Ten eerste het controleren van de vaststelling van de hoogte en verwerking van de koopsom en de daarbij noodzakelijke "Purchase Price Allocation". In aanvulling op de controle van de transactie zelf, moeten we de reikwijdte en diepgang van de controle van de Belgische activiteiten en entiteiten plannen en overeenkomstig de controle-standaard uitvoeren (de zogenaamde COS 600-Groepscontrole).

Op basis van de vereisten van IFRS 3 hebben we de verwerking van de aankoop gecontroleerd. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van Deloitte experts op het gebied van waarderingen van ondernemingen en onroerend goed.

De kernpunten van de accountantscontrole met betrekking tot Java richten zich op de verwerking van de acquisitie en op een aantal meer operationele risico's. Specifiek op de controle van de leveranciersbonussen en aan de afnemers in rekening gebrachte prijzen. Er heeft een gedetailleerde analyse plaatsgevonden van de interne beheersomgeving waarover een separate management letter is uitgebracht. De controlewerkzaamheden met betrekking tot de leveranciersbonussen en verkoopprijzen zijn door onze Belgische collega's vooral gegevensgericht uitgevoerd. Op groepsniveau hebben we aanvullend de opzet en bestaan van de beheersing van de Belgische activiteiten getoetst.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het directieverslag
- De overige gegevens
- De overige informatie, niet behorend tot de jaarrekening

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het directieverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Verklaring betreffende overige door wet-of regelgeving gestelde vereisten

### Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

### Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot 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-IFRS 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 fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de N.V. in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de N.V. 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 N.V..

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de N.V..
- 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 vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring.



Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de N.V. haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

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, 27 januari 2017

Deloitte Accountants B.V.  
Jan Hendriks



# TIENJAREN OVERZICHT

(x € miljoen)<sup>9)</sup>

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Resultaat</b>					
Omzet	2.813	2.670	2.572	2.498	2.468
Ebitda	156	160	149	143	142
Ebita	112	122	106	100	99
Ebit	87	103	89	88	89
Winst over het boekjaar	73	81	69	68	69
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	153	140	147	133	129
Vrije kasstroom	72	78	78	101	96
Voorgesteld dividend	57	52	48	46	46
<b>Vermogen</b>					
Eigen vermogen <sup>1)</sup>	627	606	570	571	555
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>2)</sup>	719	660	651	640	659
Totaal vermogen	1.215	1.071	1.012	1.006	968
<b>Medewerkers</b>					
Jaargemiddelde (fulltime)	6.571	6.068	5.834	5.829	5.848
Personeelskosten <sup>3)</sup>	272	253	239	234	227
<b>Investeringen</b>					
Netto-investeringen <sup>4)</sup>	80	60	60	36	33
Afschrijvingen <sup>5)</sup>	42	38	40	41	43
<b>Verhoudingsgetallen</b>					
Toename omzet in %	5,4	3,8	2,9	1,3	1,9
Toename winst in %	(9,1)	17,4	1,5	(0,9)	(12,3)
Brutowinst in % omzet	22,9	23,2	23,2	23,1	22,6
Ebitda in % omzet	5,6	6,0	5,8	5,7	5,8
Ebita in % omzet	4,0	4,6	4,1	4,0	4,0
Ebit in % omzet	3,1	3,8	3,5	3,5	3,6
Winst in % omzet	2,6	3,0	2,7	2,7	2,8
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % <sup>6)</sup>	11,9	13,7	12,0	12,1	12,5
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	12,6	15,7	13,8	13,6	13,1
Eigen vermogen in % totaal vermogen	51,6	56,6	56,3	56,8	57,3
Omzet per medewerker (x € 1.000)	428	440	441	429	422
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	41	42	41	40	39
<b>Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal<sup>7)</sup> (x 1 €)</b>					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	43,9	43,8	43,7	43,7	43,8
Eigen vermogen	14,29	13,84	13,05	13,07	12,65
Winst	1,67	1,84	1,58	1,55	1,56
Voorgesteld dividend, vanaf 2014 inclusief interim-dividend	1,30	1,20	1,10	1,05	1,05
waarvan variabel dividend <sup>8)</sup>	0,30	0,30	0,30	0,25	0,25

1) Voor winstverdeling. 2) Totale activa, minus geldmiddelen en swaps, onder aftrek van kortlopende verplichtingen, zonder de rentedragende daarvan. 3) Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten. 4) Zie toelichting 2, voetnoot 6. 5) Exclusief bijzondere waardeverminderingen. 6) Berekend op basis van het resultaat na belastingen. 7) Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsing in 2007. 8) 2009: Jubileumtoeslag. 9) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn alleen de cijfers over het voorgaande jaar, die in de hoofdstaat tot uiting zijn gebracht, herrekend.

<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
2.420	2.286	2.258	2.168	2.066
159	146	149	147	135
115	99	106	107	101
105	91	98	99	96
78	70	74	71	74
124	107	123	103	83
76	66	73	74	8
46	31	44	28	28
541	500	482	426	375
692	689	645	644	645
931	937	852	875	858
5.880	5.513	5.552	5.600	5.083
217	203	197	191	171
46	41	47	36	82
44	47	42	40	34
5,9	1,3	4,2	4,9	24,4
11,4	(5,5)	4,2	(3,9)	19,5
23,2	23,1	23,3	23,8	22,9
6,6	6,4	6,6	6,8	6,5
4,7	4,3	4,7	4,9	4,9
4,3	4,0	4,3	4,5	4,6
3,2	3,1	3,3	3,3	3,6
15,0	14,3	16,4	17,8	21,6
15,2	13,6	15,2	15,3	15,8
58,1	53,3	56,6	48,7	43,7
412	415	407	387	406
37	37	36	34	34
44,0	44,1	44,3	43,7	43,1
12,30	11,34	10,90	9,75	8,69
1,78	1,59	1,68	1,63	1,72
1,05	0,70	1,00	0,65	0,65
0,20		0,30		

# OVERIGE PERSONALIA

## Kernploeg Nederland

T. Arrachart	<i>adjunct-directeur ICT Sligro Food Group</i>
R. Barten	<i>adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice</i>
J. van den Berg	<i>directeur logistiek Sligro Food Group</i>
P. van Berkel	<i>directeur productiebedrijven Sligro Food Group, algemeen directeur Van Hoeckel</i>
M. Bogaers	<i>hoofd studio Sligro Food Group</i>
D. Bögels	<i>directeur inkoop en assortimentsmanagement Sligro Food Group</i>
G. Bos	<i>manager accounting &amp; reporting Sligro Food Group</i>
J. de Bree	<i>directeur P&amp;O Sligro Food Group</i>
M. van den Brink	<i>afdelingsmanager sales support Van Hoeckel</i>
G. Buitenhuis	<i>directeur Supply Chain Sligro Food Group</i>
J. Dekker	<i>adjunct-directeur operations productiebedrijven Sligro Food Group</i>
J. van Dijk	<i>manager ICT infrastructuur en services Sligro Food Group</i>
M. van Dinther	<i>account director Sligro Bezorgservice</i>
D. Gruppen	<i>operations manager Sligro Zelfbedieningsvestigingen</i>
R. de Haas	<i>commercieel adjunct-directeur Van Hoeckel</i>
J. van Heerebeek	<i>commercieel directeur Foodretail</i>
J. van Heereveld	<i>hoofd administratie Sligro Food Group</i>
F. Hofstra	<i>vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice Amsterdam</i>
I. Huntjens	<i>hoofd kwaliteitsdienst Sligro Food Group</i>
D. van Iperen	<i>directeur Foodservice Bezorging</i>
W. Jansen	<i>hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group</i>
H. Jaspers	<i>informatie- en software-architect Sligro Food Group</i>
K. Kiestra	<i>operationeel directeur Foodretail</i>
M. Kivits	<i>hoofd inkoop en assortimentsmanagement Food Sligro Food Group</i>
P. Lampert	<i>vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen</i>
P. van den Langenberg	<i>hoofd P&amp;O Foodretail</i>
M. de Man	<i>adjunct-directeur operations Sligro Bezorgservice</i>
T. Nillezen	<i>programma- en procesmanagement Sligro Food Group</i>
E. van der Pasch	<i>manager CRM Sligro</i>
F. Punte	<i>hoofd vastgoed management Sligro Food Group</i>
M. Rijnsburger	<i>inkoper niet-handelsgoederen Sligro Food Group</i>
A. de Rooij	<i>hoofd inkoop en assortimentsmanagement Vers Sligro Food Group</i>
R. van Ruiten	<i>site manager retail DC Kapelle</i>
L. Rutten	<i>operations manager Sligro Bezorgservice</i>
N. van Sante	<i>adjunct-directeur P&amp;O Sligro Food Group</i>
B. Schapendonk	<i>hoofd inkoop en assortimentsmanagement Wijn en Gedistilleerd Sligro Food Group</i>
H. Schipper	<i>directeur Sligro Zelfbedieningsvestigingen</i>
G. Schneemann	<i>directeur Marketing Sligro</i>
K. Slippens	<i>directievoorzitter Sligro Food Group</i>
R. van der Sluijs	<i>CFO Sligro Food Group</i>
B. Stapel	<i>national account manager Sligro Bezorgservice</i>
J. Storm	<i>directeur Bouter</i>
W.J. Strijbosch	<i>directeur Foodservice Sligro Food Group</i>
G. van der Veen	<i>directiesecretaris Sligro Food Group</i>
M. van Veghel	<i>directeur ICT Sligro Food Group</i>
A. Verlouw	<i>hoofd bouwzaken Sligro Food Group</i>
S. van Vijfeijken	<i>hoofd GID/WID Sligro Food Group</i>
W. van Wijk	<i>vestigingsdirecteur Sligro Den Haag Forepark</i>
J. van der Wijst	<i>hoofd inkoop en assortimentsmanagement Non-Food Sligro Food Group</i>
E. Wildeman	<i>projectcoördinator supply chain Sligro Food Group</i>
M. Wirken	<i>manager business control Sligro Food Group</i>

# OVERIGE PERSONALIA

## Kernploeg België

B. Beerten	<i>directeur Human Resources Java</i>
W. Heylen	<i>directeur ICT Java</i>
R. Michel	<i>directeur accounting &amp; budgeting Java</i>
P. Robberechts	<i>directeur operations Java</i>
C. Teugels	<i>CFO Java</i>
E. Veyt	<i>COO Java</i>

## Colofon

Dit verslag is geheel in eigen beheer vervaardigd met medewerking van de volgende personen en afdelingen.

## Begeleiding en Vormgeving

Wilco Jansen

Mieke van der Valk

Studio Sligro Food Group

Directie

## Fotografie

New Brand Activators

Sander van der Veen Photography

## Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC<sup>®</sup> gecertificeerd papier

## Druk

Bek 1op1 publiceren | [www.bek.nl](http://www.bek.nl) | [advies@bek.nl](mailto:advies@bek.nl) | Veghel



## Disclaimer

The 2016 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. The original financial statements were drafted in Dutch. In case of any discrepancies between the English and the Dutch text, the latter will prevail. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, Netherlands.

Sligro Food Group N.V.

Corridor 11

5466 RB Veghel



Sligro Food Group N.V.

## JAARVERSLAG 2016

