JAAR VERSLAG

2015

Sligro Food Group N.V.

JAAR VERSLAG

2015

Sligro Food Group N.V.

OMZET

2,7

MILJARD

DIVIDEND

PER AANDEEL

1,20

NETTO

WINST

81

MILJOEN

AANTAL

MEDEWERKERS

10.153

AANTAL FTE

5.740

KERN CIJFERS

OPENING

Sligro Almere
en Utrecht

KNVB

SAMENWERKING
SLIGRO EN KNVB

EMTÉ

GEWOON DE LEKKERSTE

NIEUWE FORMULE
GENERATIE
EMTÉ
SUPERMARKTEN

23,1%

MARKTAANDEEL

FOODSERVICE

SLIGRO NEEMT
BOUTER OVER

BOUTER

SPECIALIST IN
GROOTKEUKENS

INHOUD

Jaaroverzicht 2015 2
Kerngegevens 8
Profiel 9
Belangrijke data 11
Het aandeel 12
Personalia 16

Directieverslag 19

Strategie op hoofdlijnen 19
Commerciële ontwikkelingen 21
Foodretail ontwikkelingen 27
Foodservice ontwikkelingen 39
Organisatie en medewerkers 47
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 57
Risico en risicobeheersing 73
Corporate Governance 78
Investeringen 81
Resultaten 82
Financiering op hoofdlijnen 86
Belastingen 88
Vooruitzichten 91

Bestuurdersverklaring 93
Corporate Governance verklaring 93

Bericht van de Raad van Commissarissen 94

Jaarrekening 103

Geconsolideerd

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2015 104
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2015 105
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015 106
Geconsolideerde balans per 2 januari 2016 107
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2015 108
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 109
Grondslagenoverzicht 110
Toelichtingenoverzicht 117

Vennootschappelijk

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2015 146
Vennootschappelijke balans per 2 januari 2016 147
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 148

Overige gegevens 152

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 152
Voorstel winstverdeling 157

Overige informatie, niet behorend tot de jaarrekening 158

Tienjarenoverzicht 158
Global Reporting Initiative (GRI) tabel 160
Keurmerken voor eerlijk & heerlijk 162
Overige personalia 163

JAAROVERZICHT 2015

Dit jaaroverzicht omvat een samenvatting van de belangrijkste punten uit dit verslag.

Economie

In 2015 zette het herstel van de Nederlandse economie door, zij het in een bescheiden tempo. Het consumentenvertrouwen nam toe evenals de werkgelegenheid en dat zijn belangrijke voorspellende indicatoren voor de ontwikkeling van de foodservicemarkt. Die correlatie lijkt de afgelopen jaren wat minder sterk aanwezig dan in het verleden. Daar waar de huizenmarkt aantrekt en de consument weer meer besteedt aan duurzame consumptiegoederen, is de besteding aan eten en drinken nog maar relatief beperkt toegenomen. We spraken eerder al over een nieuw klimaat in plaats van een crisis, ofwel geen tijdelijk dipje, maar een meer structurele trend van consumentengedrag. Dat is helemaal niet erg, mits wij, alsmede onze klanten, daar goed op inspelen. Bijvoorbeeld in het segment cafés lijkt die aanpassing op de nieuwe werkelijkheid nog onvoldoende doorgevoerd. Voor ons overigens een mooie taak om dat niet alleen te constateren, maar ook onze klanten te ondersteunen die slag te maken. Ons inspiratielab **ZiN,** dat eind 2016 gereed zal zijn, zal zich daar volledig op richten.

Wij verwachten een verder aantrekkende economie in de komende jaren wat het herstel in onze afzetmarkten stap voor stap zal stimuleren.

Markt

Na jaren van krimp was er in 2015 weer sprake van groei in de foodservicemarkt. De verschillen in ontwikkeling tussen de verschillende segmenten is nog altijd groot. De traditionele horeca groeide boven het marktgemiddelde, maar de drankensector en ook zeker de zorg bleven achter op de markt en vertoonden zelfs nog krimp. In de zorg liggen met name de ingrijpende overheidsmaatregelen daaraan ten grondslag. Ook voor het café-segment geldt dat de effecten van overheidskeuzes hier zwaar in doorwerken. De totale foodservicemarkt zal naar verwachting ook in 2016 groei laten zien en in een geleidelijk tempo verder herstellen.

In het supermarktkanaal was in 2015 sprake van groei en voor het eerst in jaren nemen ook de volumes weer toe. Het was een relatief rustig jaar als we kijken naar de prijsontwikkeling, al bleef het belang van acties en promoties een onverminderd grote rol spelen in de strijd om de klant. We zien steeds meer spelers de markt betreden met online initiatieven en ook traditionele non-food retailers pogingen doen om een deel van de foodmarkt te claimen. Ondanks dat is het opvallend dat het aantal supermarktmeters nog altijd toeneemt. Bij de (lokale) overheden lijkt het besef te ontbreken dat het in stabiliserende markten verre van logisch is om op serieuze schaal meters toe te voegen en al helemaal niet in nieuw te ontwikkelen centra.

Foodservice

Bij Foodservice versloegen we opnieuw de markt en gecombineerd met de omzet uit acquisities nam ons marktaandeel met 0,5% toe tot 23,1%. We merken dat onze Sligro 3.0 aanpak in zowel bezorging als zelfbediening haar vruchten afwerpt en bijdraagt aan de omzetontwikkeling. De overtreffende trap van klantgerichtheid die daarbinnen centraal staat, blijft een duurzaam onderscheidende kracht voor Sligro. We hebben dit jaar met veel energie gewerkt aan de doorvertaling van Sligro 3.0 in ons online platform. Dat zullen we in 2016 lanceren. Bovendien hebben we veel voortgang geboekt in ons Kicken op Kosten-programma wat binnen Foodservice met name het rendement op bezorging verbeterde.

Bouter

In juni namen we Bouter (CaterTech) over en daarmee haalden we de specialist op advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukens, apparatuur en koel-vries techniek in huis. Een behoefte die bij onze klanten, de foodprofessionals, nadrukkelijk aanwezig is, kunnen wij daardoor in de toekomst ook invullen. Direct na de overname zijn we gestart om de buitendiensten van Bouter

en Sligro aan elkaar te koppelen wat direct zorgde voor een omzettoename voor Bouter. Bouter zal relatief zelfstandig blijven opereren. Aan de voorkant uiteraard in nauwe samenwerking met Sligro en Van Hoeckel en aan de achterkant zo veel mogelijk geïntegreerd in onze centrale backoffice.

België

In mei van dit jaar hebben we besloten en gecommuniceerd de Belgische foodservicemarkt te gaan betreden met Sligro. Wij zien veel mogelijkheden om in België, in eerste instantie Vlaanderen, een tweede markt te creëren waarin wij op termijn een top drie-positie willen bereiken. Deze markt vergroot onze 'visvijver' met 50% omdat in België foodservice een relatief groot domein is. De voorbereidingen binnen commercie en de backoffice zijn in volle gang en wij verwachten begin 2017 de deuren van onze eerste Sligro-locatie in Antwerpen te kunnen openen. We maken daarbij zoveel mogelijk gebruik van de infrastructuur in Nederland, maar beseffen terdege dat we ons op tal van vlakken moeten aanpassen aan de lokale klantbehoeftes en de Belgische foodcultuur.

Foodretail

Voor Foodretail was 2015 het laatste jaar uit het meerjarenplan waarin we hebben gewerkt aan versteviging van onze fundamenten en het creëren van groei. De procesmatige verbeteringen die we de afgelopen jaren hebben doorgevoerd in de operatie en de backoffice vertaalden zich afgelopen jaar ook duidelijk door in het rendement. De financiële doelstellingen die we onszelf drie jaar geleden hadden gesteld, hebben we daarmee ook gerealiseerd. Voor het creëren van groei zijn wel belangrijke voorwaardelijke stappen genomen, maar de resultaten daarvan zien wij nog onvoldoende terug in de omzetontwikkeling en konden we de markt niet bijhouden. Daartoe is in het vierde kwartaal dan ook de eerste EMTÉ 3.0 gelanceerd, waarmee we duidelijk weggaan uit het grijze middenveld van de markt. Het Fijnproeversprogramma groeit gestaag door en de waardering van onze klanten voor EMTÉ blijft onverminderd groot (op basis van GfK-rapporten). Dat geeft ons dan ook het vertrouwen om in een nieuwe formulegeneratie verder te bouwen aan EMTÉ 3.0.

EMTÉ 3.0

In een vergelijkbaar proces als dat van Sligro 3.0 hebben we de afgelopen tijd gewerkt aan een nieuwe merkstrategie voor EMTÉ die we dan ook de naam EMTÉ 3.0 hebben gegeven. We gaan EMTÉ positioneren als 'Gewoon de lekkerste supermarkt' waarbij we onze klanten meer willen 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 behoeften 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. Het gaat daarbij niet primair om het verhogen van de culinaire aspiraties van onze klanten, maar juist om een goede en lekkere maaltijd voor elke dag. We willen meer beleving creëren die klanten verrast en uitdaagt om iets nieuws te proberen. Na de opening van de eerste winkel in de nieuwe generatie in november van dit jaar, komen er begin 2016 nog drie winkels in deze stijl bij. Op basis van de evaluatie van deze winkels en enkele verbeterpunten die daar ongetwijfeld ook uit zullen komen, zullen we vanaf medio 2016 verder gaan uitrollen naar de andere locaties. Ook op het gebied van online zullen we doorontwikkelen om ook daar aan de veranderende vraag van onze klanten te kunnen blijven voldoen.

MVO

In ons MVO beleid richten wij ons op drie kernthema's; de mens, het milieu en het assortiment. In het kader van de G4-richtlijnen van het GRI hebben wij onder deze kernthema's tien materiële onderwerpen benoemd en de managementaanpak daarvan in dit verslag beschreven in het hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
Op deze kernthema's zijn duidelijke meetpunten en doelen verwoord. Inmiddels is duurzaam ondernemen volledig geïntegreerd in onze bedrijfsvoering en vanuit die achtergrond wordt het ook steeds meer integraal onderdeel van ons directieverslag. In die zin komt de nieuwe verslaggeving conform de G4-richtlijnen voor ons op een natuurlijk moment. In 2010 formuleerden wij onze doelstellingen voor 2020. Nu, min of meer halfweg, constateren wij dat wij goed op koers liggen om die doelstellingen te halen.
Al met al een mooie ontwikkeling in ons MVO beleid, daar zijn we als beursgenoteerd familiebedrijf trots op, want verantwoord omgaan met je omgeving is voor een bedrijf als het onze een kwestie van gewoon fatsoenlijk zakendoen. Dat doen we al 80 jaar en onze MVO-route is een mooie methode om dat tastbaar en meetbaar te maken en daardoor de keuzes en ontwikkelingen nog effectiever te volgen.

Risicomanagement

Op het gebied van risicomanagement en -beheersing hebben we het afgelopen jaar stappen gezet naar een meer geformaliseerde aanpak. Daarbij vinden wij het van groot belang dat we dat doen in de juiste balans met de informele ondernemersgeest binnen ons bedrijf, zodat we naast de risico's ook vooral de kansen blijven zien. Het gaat immers om 'in control' zijn en dan niet alleen op papier. Wij zien onze cultuur als belangrijke 'soft control' die ons van binnenuit behoedt voor veel risico's en vormen van fraude. Desalniettemin herkennen wij de noodzaak om in een groeiende organisatie meer te formaliseren en zijn we in 2015 gestart om dat procesmatig vanuit strategisch niveau in te vullen. In de komende jaren zullen we dit verder ontwikkelen en vertalen naar alle geledingen binnen de organisatie.

Resultaten

Bij Foodservice versloegen we wederom de markt met een omzetgroei van 2,8% (exclusief week 53). Autonoom groeiden we met 1,5% en daar kwam de omzet uit overnames nog bij. Bij EMTÉ konden we in 2015 de markt (die met 2,3% groeide) met een like-for-like groei van 0,2% niet bijhouden. Inclusief overnames en week 53 nam de omzet van de groep met 3,8% toe tot een recordomzet van € 2.670 miljoen.
Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie nam met € 16 miljoen toe tot € 122 miljoen. Op EBITA niveau was er in 2014 per saldo sprake van een incidentele bate van € 3 miljoen waarmee de onderliggende verbetering zelfs nog beter is.

Zowel bij Foodservice als bij Foodretail was er sprake van een duidelijke resultaatsverbetering. Bij Foodretail haalden we daarmee onze doelstellingen uit het meerjarenplan.

De nettowinst nam met € 12 miljoen toe tot € 81 miljoen. Daarmee hebben we de recordwinst uit 2011 overtroffen. Wij zijn er trots op dat wij in het jaar waarin we 80 jaar bestonden voor het eerst de grens van € 80 miljoen nettowinst hebben overschreden.

Dividend

Op basis van het resultaat over 2015 en onze onverminderd sterke financiële positie stellen we voor het dividend met € 0,10 per aandeel te verhogen tot € 1,20 per aandeel. In overeenstemming met ons dividendbeleid bestaat dat uit een regulier dividend van € 0,90 (2014: 0,80) en een variabel dividend van € 0,30 (2014: 0,30). Van het dividend is al € 0,40 als interim-dividend betaald. Het slotdividend over 2015 beloopt derhalve € 0,80.

2016

Wij verwachten dat het economisch herstel geleidelijk verder zal doorzetten en dat zich dat in 2016 zal doorvertalen in groei van onze beide afzetmarkten. Het afgelopen jaar hebben we op veel fronten 'n Tandje erbij' gezet met de verdere uitrol van Sligro 3.0, de introductie van EMTÉ 3.0, ons plan voor België, ons Kicken op Kosten-programma en tal van verbeteringen gerealiseerd binnen commercie en de backoffice. Daar hebben we in 2015 de vruchten van geplukt en is bovenal een stevig fundament gelegd voor 2016. Geweldig om te zien hoe onze mensen in de breedte van de organisatie daar hun bijdrage aan hebben geleverd!

In 2016 is ons motto 'Bouwen aan de toekomst'. Dat doen we door de verdere uitrol van Sligro 3.0 en EMTÉ 3.0, de lancering van Sligro online 3.0 en de voorbereidingen op België. Daarnaast bouwen we aan ons inspiratielab **ZiN** en vernieuwen we een deel van ons centrale distributiecentrum. Maar het gaat veel verder dan alleen fysieke bouw. In een markt waarin de wensen van onze klanten steeds sneller veranderen moet je een organisatie bouwen die snel en flexibel kan inspelen op die behoefte. Steeds meer klantgericht en steeds persoonlijker. Dus gaan we ook bouwen aan de organisatie, processen, systemen en data die de springplank voor de toekomst vormen. Wij bruisen van de energie om het komende jaar met beide handen aan te pakken. Bouwen dus aan de toekomst, wat ons betreft een mooie toekomst!

Koen Slippens
Directievoorzitter

bouwen
AAN DE TOEKOMST

KERNGEGEVENS

(x € miljoen)

	2015	2014
Resultaat		
Omzet	2.670	2.572
Bruto bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie (ebitda)	160	149
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	122	106
Bedrijfsresultaat (ebit)	103	89
Winst over het boekjaar	81	69
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	140	147
Vrije kasstroom	78	78
Voorgesteld dividend	52	48
Vermogen		
Eigen vermogen	606	570
Netto rentedragende schuld	26	48
Totaal vermogen	1.071	1.012
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	5.740	5.834
Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	253	239
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	3,8	2,9
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	17,4	1,5
In % van de omzet:		
Brutowinst	23,2	23,2
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	6,0	5,8
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	4,6	4,1
Bedrijfsresultaat (ebit)	3,8	3,5
Winst over het boekjaar	3,0	2,7
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	13,7	12,0
Ebit bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	15,7	13,8
Netto rentedragende schuld/ebitda in %	16,2	31,8
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	56,6	56,3
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen ultimo jaar (x 1.000)	43.790	43.685
(x 1 €)		
Eigen vermogen	13,84	13,05
Winst	1,84	1,58
Voorgesteld dividend	1,20	1,10
Beurskoers ultimo	33,30	31,25

PROFIEL

SLIGRO FOOD GROUP BESTAAT UIT FOODRETAIL- EN FOODSERVICEBEDRIJVEN, DIE ZICH DIRECT EN INDIRECT RICHTEN OP DE MARKT VAN DE ETENDE MENS MET EEN TOTAALPAKKET FOOD- EN AAN FOOD GERELATEERDE NON-FOOD PRODUCTEN EN DIENSTEN. DIT GESCHIEDT BIJ FOODSERVICE ALS GROOTHANDEL EN BIJ FOODRETAIL ALS GROOTHANDEL EN DETAILLIST.

Foodretail

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

Foodservice

Foodservice richt zich als marktleider met een landelijk netwerk via zelfbediening en bezorging op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt.
Zelfbediening beschikt daartoe over 49 Sligro-zelfbedieningsgroothandels. Bezorging heeft 8 bezorgcentra. In de institutionele markt opereren wij onder de naam Van Hoeckel. Van Hoeckel heeft een eigen op de zorg gespecialiseerde commerciële organisatie en maakt operationeel gebruik van hetzelfde bezorgnetwerk als Sligro.

Wij hebben eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis, patisserie- en traiteurproducten en een op de retailmarkt gerichte vleescentrale. Met Bouter hebben we een specialist op het gebied van inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vriestechniek in huis. We hebben deelnemingen in onze Vers Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket.
Onze klanten kunnen over circa 75.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

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

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen.
Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd. Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd.

Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een integrale logistieke strategie. Groepssynergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, een integrale supply chain benadering, door centraal vastgoedbeheer en door concernmanagement development.

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

Over het jaar 2015 is een omzet gerealiseerd van € 2,7 miljard met een nettowinst van € 81 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltime basis bedroeg ruim 5.700. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam.

Sligro Food Group bedrijfsfilm.

Frank Thijs
Sligro

Belangrijke DATA

Agenda [1)]

Definitieve omzet 2015	6 januari 2016
Definitieve cijfers 2015	21 januari 2016
Persconferentie (11.00 uur)	21 januari 2016
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	21 januari 2016
Publicatie jaarverslag	5 februari 2016
Registratiedatum	17 februari 2016
AVA over 2015 ten kantore van de vennootschap,	
Corridor 11 te Veghel (10.30 uur)	23 maart 2016
Ex dividend datum slotdividend 2015	29 maart 2016
Record date slotdividend 2015	30 maart 2016
Betaalbaarstelling slotdividend 2015	6 april 2016
Trading update	21 april 2016
Halfjaarcijfers 2016	21 juli 2016
Persconferentie (11.00 uur)	21 juli 2016
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	21 juli 2016
Trading update	20 oktober 2016
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
AVA over 2016 (10.30 uur)	22 maart 2017

1) 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

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)

	2015	2014	2013	2012	2011
Geplaatst primo	44.255	44.255	44.255	44.255	44.255
Ingekochte aandelen (cumulatief) [1)]	(465)	(570)	(555)	(433)	(296)
Uitstaand ultimo	**43.790**	**43.685**	**43.700**	**43.822**	**43.959**
Gemiddeld uitstaand	43.867	43.689	43.730	43.856	43.996

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

Ultimo 2015 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.790.015. Dit is een toename van 105.000 ten opzichte van ultimo 2014. 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 135.

Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividenduitkering in contanten van circa 50% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Afhankelijk van de solvabiliteits- en liquiditeitspositie kan worden voorgesteld 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 2015 beloopt de voorgestelde uitkering € 0,90, dit betekent een uitkeringspercentage van 49. Daarenboven wordt voorgesteld een variabel dividend uit te keren van € 0,30 per aandeel, waardoor het totale dividend € 1,20 beloopt. Van het totale dividend is op 1 oktober 2015 reeds € 0,40 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,80.

Op kasbasis is in 2015 € 1,10 dividend per aandeel betaald, zijnde het slotdividend over 2014 van € 0,70 en het interim-dividend over 2015 van € 0,40.

De website van Sligro Food Group (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.

KENGETALLEN
per aandeel

Kengetallen per aandeel (x € 1)

	2015	2014	2013	2012	2011
Hoogste notering	39,25	32,65	30,50	24,85	26,10
Laagste notering	30,95	26,85	20,67	18,50	19,65
Ultimo jaar	33,30	31,25	28,21	21,75	20,75
Winst per aandeel	1,84	1,58	1,55	1,56	1,78
Dividend	1,20	1,10	1,05	1,05	1,05
Beurswaarde ultimo (x € miljoen)	1.458	1.365	1.248	963	918

TRANSACTIE
informatie

Transactie informatie

	2015	2014	2013	2012	2011
Totale omzet in aandelen (x € miljoen)	156	104	117	125	227
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	4.519	3.482	4.459	5.900	9.463
Aantal transacties (enkeltelling)	40.140	22.016	24.700	31.677	40.337

Deze getallen zijn gebaseerd op opgaves van Euronext Amsterdam. De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2015 was december met 0,6 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,2 miljoen stuks in november.

Meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen dubbeltellingen ontstaan. Dit betekent dat deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het aantal vrij verhandelbare aandelen. Daarom zijn dubbeltellingen gecorrigeerd. In het belang van Stichting Werknemers Sligro Food Group zijn ook de 105.104 aandelen begrepen die door de leden van de directie worden gehouden. Deze zijn gespecificeerd op pagina 124.

MELDINGEN
substantiële deelnemingen

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

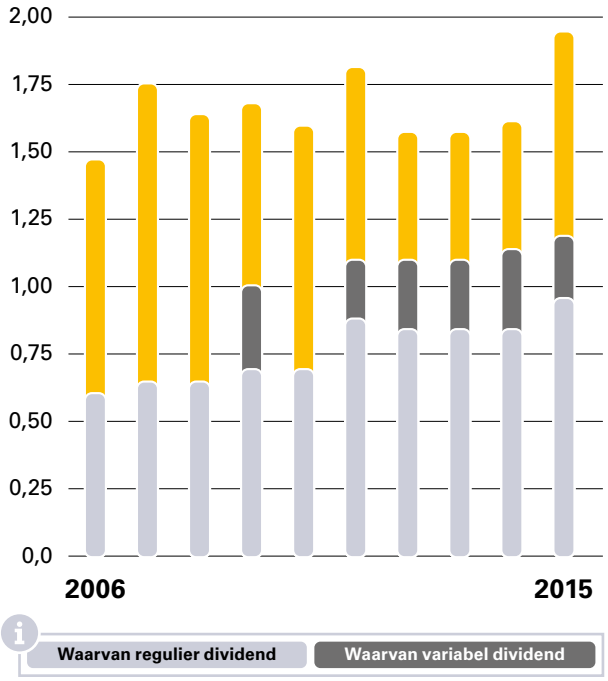
Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2015. Deze informatie beslaat 86% van het kapitaal in 2015 (2014: 84%).

Verdeling aandelenkapitaal (%)

	Particulier		Instituten		Totaal	
	2015	**2014**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**
Nederland	53	53	18	16	71	69
UK			4	3	4	3
USA			9	8	9	8
Overige landen			2	4	2	4
Totaal	**53**	**53**	**33**	**31**	**86**	**84**

KOERSVERLOOP
2011-2015

WINST PER AANDEEL
2006-2015



PERSONALIA
Sligro Food Group

Raad van Commissarissen

A. Nühn, president (62)
Th.A.J. Burmanje (61) [1)]
B.E. Karis (57)
R.R. Latenstein van Voorst (51) [1)]
J.H. Kamps (56)

Hoofddirectie

K.M. Slippens, directievoorzitter (48)
R.W.A.J. van der Sluijs, CFO (39)
W.J.P. Strijbosch, directeur Foodservice (47)

1) Aftredend in de A.V.A. van 23 maart 2016.

Secretaris van de vennootschap

G.J.C.M. van der Veeken (54)

Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

Hoofddirectie alsmede

J.W.G. van den Berg, Logistiek (46)
P.A. van Berkel, Productie en Van Hoeckel (51)
A.E. Bögels, Inkoop & Assortimentsmanagement (43)
J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (58)
J.H.A. van Heerebeek, Foodretail commercie (49)
D.J. van Iperen, Foodservice bezorging (41)
K. Kiestra, Foodretail operatie (47)
C.A. Mulders, Foodservice zelfbediening (43)
M.M.P.H.L. van Veghel, ICT (43)

Ondernemingsraad

R. Heijberg, voorzitter
T. Bouman, secretaris
Y. El Adel
E. Beernink
D. van der Does
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

Sligro Food Group streeft ernaar een **CONSTANT** en beheerst **GROEIENDE** kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders.

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 backoffice-organisatie. 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 denken wij op te kunnen vangen door de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren, onder meer door effectieve logistieke en communicatie- 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% vertegenwoordigt. 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 die vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats. De Nederlandse foodmarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat het waarschijnlijk is dat acquisities de komende jaren kunnen worden gerealiseerd. Wij kijken ook naar mogelijkheden op de foodservicemarkt in landen om ons heen. 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.

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

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.

EMTÉ
EMTÉ
HAVERMOUT

COMMERCIËLE
Ontwikkelingen

Doelstellingen

- Autonome omzetgroei van gemiddeld 3% per jaar, te verhogen met groei door acquisities.
- Marktaandeel in Foodservice Nederland naar 30%.
- Met EMTÉ een onderscheidende positionering innemen in het Nederlandse supermarkt landschap.
- Op termijn met Foodservice een top 3 positie in de Belgische markt realiseren als tweede thuismarkt.
- Maximaal benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Slagvaardig en permanent margemanagement.
- Kwalitatief hoogstaande dienstverlening, altijd vanuit maximale klantenbinding.

Strategische invulling

- Continu vernieuwen en verbeteren van de commerciële concepten, formules, distributiekanalen, waaronder e-commerce en omnichannel benadering.
- Strakke en efficiënte operationele aansturing van de retail- en foodservicevestigingen.
- Optimale synergie aan de achterkant en eigen gezicht aan de voorkant.
- Concentratie op grootschalige activiteiten om onnodige complexiteit te vermijden.
- Uitbreiding en upgrading vestigingennetwerk, optimalisatie en vergroting van bestaande vestigingen.
- 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 is actief binnen alle belangrijke segmenten van de Nederlandse foodmarkt, de markt dus van eten en drinken. Die markt wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel Foodservice genaamd, en het 'at home' kanaal, ook wel Foodretail genoemd. Wij zijn direct of indirect primair 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.

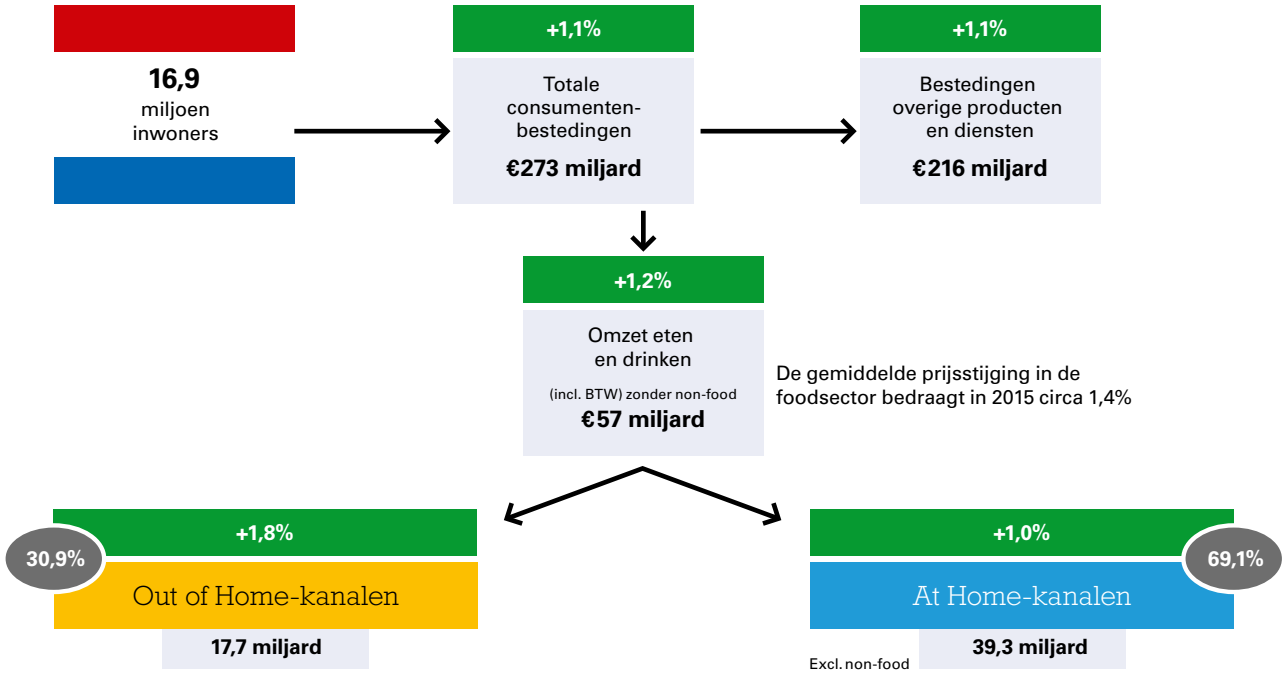
Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten aan eten en drinken blijkt uit het schema op pagina 22. Dit schema is overgenomen uit de Foodservice Beleidsmonitor, die is samengesteld in opdracht van het FSIN. In dit rapport zijn de ontwikkelingen in de Nederlandse foodservicemarkt, ook in relatie tot de foodretailmarkt, in kaart gebracht.

Doordat de foodservicemarkt veel heterogener is dan de markt van supermarkten, zijn de marktcijfers 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 ook verwarrend.

Recent rapporteerde het CBS over de eerste drie kwartalen voor traditionele horeca een groei van meer dan 5% (Q3: 6,4%) ten opzichte van 2014 waarbij de prijsstijgingen circa 1,1% beliepen bij een inflatie van circa 0,8%.

FSIN schat de groei van Foodservice in 2015 in op 1,8% en gaat voor Horeca uit van een groei van 2,6%. De getallen van FSIN benaderen de markt in onze ogen het beste al meten zij op basis van kalenderjaren en wij op basis van 52 weken en zoals dit jaar op basis van 53 weken.



Bron: FSIN-analyse op basis gegevens Foodstep, GfK, CPB, CBS, HBD, grossiers en brancheorganisaties, ultimo november 2015.

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 distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel

Foodretail	Foodservice Zelfbediening	Foodservice Bezorging
EMTÉ	Sligro	Sligro/ Van Hoeckel
130 Eigen en franchise-supermarkten	Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
2 Distributiecentra	Landelijk netwerk van 49 zelfbedienings-vestigingen	Landelijk netwerk van 8 bezorgservice-vestigingen

Sligro Vers Partners, gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye), vier deelnemingen in versbedrijven en Grootkeukens (Bouter)

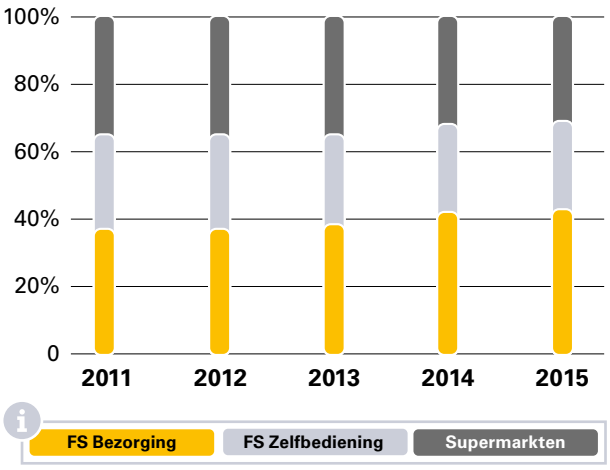
In de Foodservicemarkt zijn wij marktleider met een marktaandeel van 23,1% (bron: Foodservice beleidsmonitor 2016). In Foodretail hebben we een marktaandeel van 2,7% (bron: IRI en Nielsen). Indien naar de totale foodbestedingen door consumenten wordt gekeken beloopt het maagaandeel van de Groep, in euro's uitgedrukt, daarmee circa 8%. Dat houdt een stevige nummer 3-positie in de Nederlandse foodmarkt in.

Omzetverdeling

Sligro Food Group richt zich direct of indirect op de maag van de consument in Nederland. De consument kan in de EMTÉ-supermarkten zelf haar inkopen doen. De foodserviceklant kan kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee. In de zelfbediening doen veelal kleinere, actiematige of secundaire klanten hun inkopen, maar juist ook grotere klanten bezoeken ons om goederen bij te halen, komen voor inspiratie en oriëntatie of selecteren hun producten gewoon 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 twee maal per maand een zelfbedieningsvestiging.

De omzetverdeling tussen de drie kanalen, supermarkten, zelfbediening Foodservice en bezorging Foodservice, en de ontwikkeling daarbinnen is in nevenstaand schema weergegeven. Daarin is duidelijk zichtbaar dat we in bezorging het hardst gegroeid zijn de afgelopen jaren (autonoom en door acquisities). Ook voor de komende jaren verwachten we in dit deel van de markt het meest te kunnen winnen.

OMZETVERDELING
2011 - 2015



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 routes naar de markt dus. De Nederlandse foodretailmarkt is door pittige concurrentie en ook door beschikbaarheid van marktdata en de toepassing daarvan veel professioneler dan de foodservicemarkt. Daar kunnen we intern binnen 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.

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. Datzelfde geldt voor de centrale structuur en systemen waarbij de afdelingen en processen 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 zijn daarvan een mooi voorbeeld waarbij kennis uit Foodservice en Foodretail over en weer worden ingezet om inzicht en beheersing te verstevigen.

Het lidmaatschap van Superunie zorgt ervoor dat we in de competitieve retailmarkt kunnen opereren. Echter biedt datzelfde lidmaatschap ons op een deel van het Foodservice assortiment eveneens significante voordelen. In de combinatie met de eigen inkoopafdeling binnen Sligro Food Group creëren we daarmee een sterk inkoopblok in de markt. Gecombineerd met onze eigen productiebedrijven en Vers Partners zijn we daardoor in staat onderscheidende producten aan te bieden voor al onze klanten. 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. Daarbij richten we er ons de komende jaren op om meer en sneller te innoveren zodat we onze klanten kunnen blijven inspireren. Een voor Nederland uniek inspiratielab, **ZiN**, dat in de tweede helft van 2016 in Veghel boven onze nieuwe zelfbedieningsgroothandel geopend zal worden, is daar een mooi voorbeeld van. Samen met tal van partners zal hier een omgeving worden 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. Wij hebben daar in ieder geval erg veel **ZiN** in!

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. De uitverkiezing van EMTÉ tot best naar de klant luisterende supermarkt is daar een mooi voorbeeld van. In onze voorbereiding voor een stap in de Belgische markt krijgt dit onderwerp vanzelfsprekend ook veel aandacht.

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. Bouwen aan de toekomst dus!

Evelien van Hoven
Groenten en

FOODRETAIL
Ontwikkelingen

Kerncijfers

(x € miljoen)

	2015	2014
Omzet	841	823
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	31	28
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	21	13
Vrije kasstroom	27	34
Netto geïnvesteerd vermogen [1]	127	145
Ebitda/omzet in %	3,7	3,4
Ebita/omzet in %	2,5	1,7
Ebita/gemiddeld ngv in %	15,6	8,6

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

Marktontwikkeling

Voor de ontwikkeling van de retailmarkt beschikken wij over informatie van GfK, Symphony IRI en AC Nielsen. De laatste twee krijgen marktinformatie 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 echter gaat om totale marktcijfers als omzetontwikkeling, marktaandelen en fair share posities zijn de scanningdata van IRI en Nielsen veel betrouwbaarder dan de steekproef en individuele consumentenopgaven van GfK.

Voor het inzicht in de marktontwikkeling in 2015 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 die andere 20% en dan met name het deel dat betrekking heeft op Aldi en Lidl. De inschattingen van beide bureaus daarover lopen 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 2015 met 3,4% gegroeid tot € 35,6 miljard. Op basis van 52 weken is er sprake van een groei van 2,3% en een marktomvang van € 35,2 miljard. De groei ligt na enkele jaren weer boven de inflatie, waardoor er weer sprake is van volumegroei.

Marktaandelen

(in %)

Marktpartijen Supermarkten [1]	Marktaandeel 2015	2014	2013
Albert Heijn	35,0	34,1	34,0
Jumbo	17,5	14,0	11,2
C1000 [2]	1,0	5,8	9,5
Plus [3]	6,2	5,9	5,8
Aldi/Lidl	16,6	16,4	15,9
Sligro Food Group [3]	2,7	2,7	2,7
Overigen [4]	21,0	21,1	20,9
	100	**100**	**100**

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 een nog beperkte 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^2 in supermarkten doorzet. Bovendien zien we vaker verplaatsing van de 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.
In 2012 nam Jumbo C1000 over en heeft een groot deel van die winkels omgebouwd naar de Jumbo formule. Ook Albert Heijn en Coop hebben ieder een deel van de C1000 winkels naar zich toegetrokken en naar hun formules omgebouwd. Daarmee is in de loop van 2015 de laatste C1000 winkel en het merk uit de markt verdwenen. Het resultaat van de ombouwoperatie zien we over de afgelopen jaren dan ook duidelijk terug in de marktaandeel ontwikkeling.

Inkoopmarkt

In de Nederlandse inkoopmarkt zijn vijf partijen actief. Dat betreft enerzijds Aldi en Lidl, maar dan wel met een zeer hoog internationaal inkoopaandeel en anderzijds Ahold, Jumbo en Inkoopcombinatie Superunie, dat onder andere de relatief kleine doch regionaal zeer sterke partijen vertegenwoordigt.

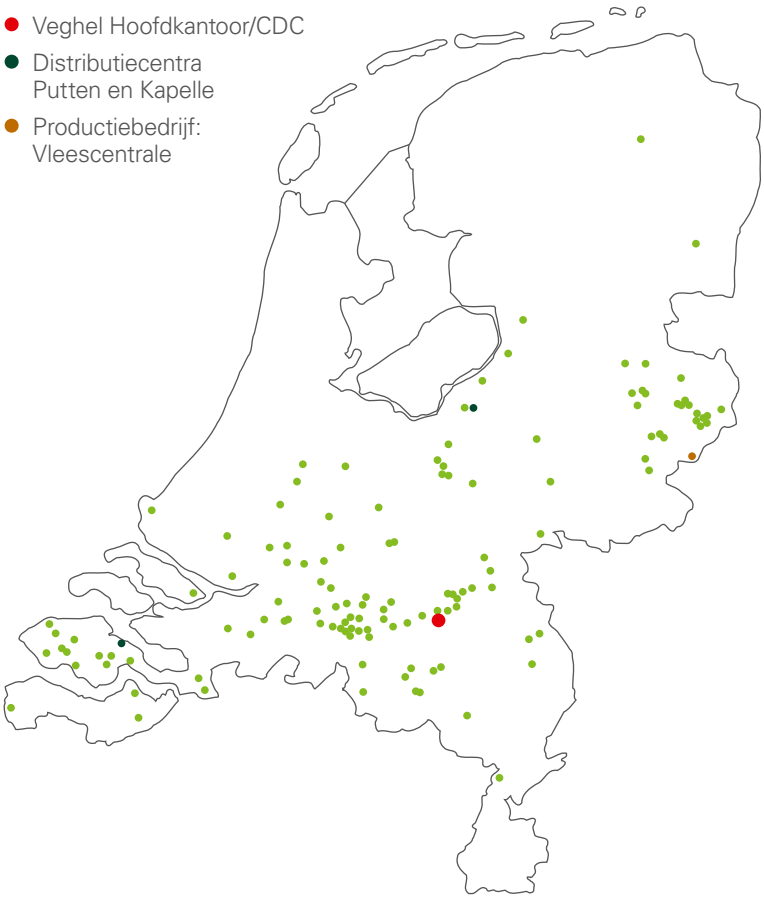
De inkoopaandelen van die laatste drie zijn in 2015 weer nauwelijks veranderd. Ahold heeft ongeveer 35%, Superunie circa 30% en Jumbo ongeveer 20%. Door Superunie en haar 13 leden heeft de Nederlandse consument een brede keuze in supermarktformules, in tegenstelling tot de rest van West-Europa, waar per land circa vijf grote retailers de dienst uitmaken.

EMTÉ
GEWOON DE LEKKERSTE

Vestigingsplaatsen

Foodretail

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



Vestigingsnetwerk

Wij beschikken over 130 EMTÉ supermarkten, waarvan er ultimo 2015 33 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd. Met die supermarkten hebben wij landelijk een marktaandeel van 2,7%. 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.

Een overzicht van onze supermarkten blijkt uit de onderstaande opstelling:

Aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m² vvo ultimo boekjaar		Consumentenomzet[1] x € miljoen		Omzet index in dezelfde locaties (52 weken)	
2015	**2014**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**
130	127	139	136	975	946	100	99

1) Inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw.

Dit jaar kwamen we met een like-for-like ontwikkeling van 0,2% onder de markgroei uit en we zagen dat onze (kwartaal)omzetcijfers nog steeds relatief volatiel zijn. Een 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.

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 %	
	2015	**2014**	**2015**	**2014**
Eigen supermarkten	666	659	79	80
Zelfstandige ondernemers	175	164	21	20
Totaal	**841**	**823**	**100**	**100**

De totale netto omzet van Foodretail nam met 2,3% toe ten opzichte van vorig jaar. Die groei werd mede veroorzaakt door de 53e week die € 16 miljoen omzet toevoegde. In 2015 kwamen er drie franchise supermarkten in ons netwerk bij ten opzichte van een jaar eerder.

Externe waardering

Bij de GfK-verkiezing van Beste Vers Supermarkt bereikte de afdeling Slagerij van EMTÉ voor de zesde keer de nummer 1-positie. We wonnen in 2015 ook voor de tweede maal op rij de prijs voor de beste kaasafdeling en ook voor de tweede keer op rij die van de beste vleeswarenafdeling. Overall eindigden we in het vers rapport van GfK wederom op plaats drie, waarmee we nu al geruime tijd een vaste waarde in de top drie vormen. Bovendien werden we verkozen tot de supermarkt die het beste naar haar klanten luistert.

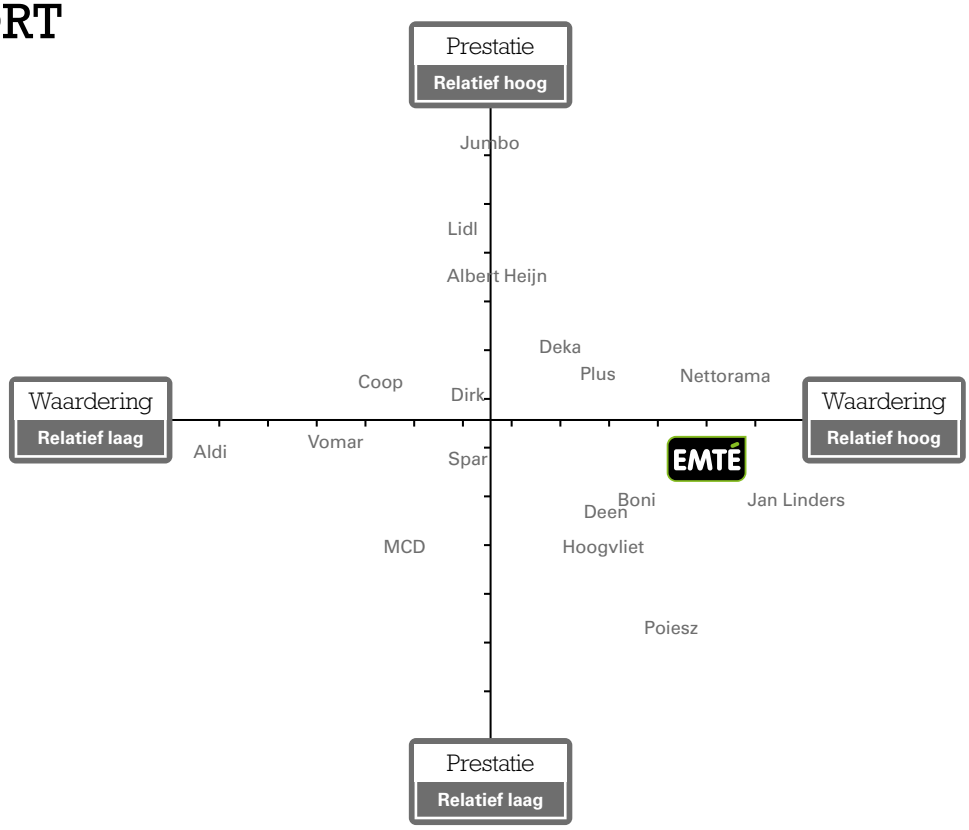
Hét rapport uit onze branche vormt het zogenaamde Zomer- en Kerstrapport van GfK. Deze zijn qua opzet in 2014 gewijzigd en qua wegingsverhoudingen in 2015 nog verder aangepast. De vergelijkbaarheid met voorgaande jaren wordt daardoor bemoeilijkt. Het Zomer- en Kerstrapport van 2015 zijn echter wel vergelijkbaar.

In het Kerstrapport stabiliseerde EMTÉ zich op de as van klantwaardering op een fraaie nummer 3 positie, die ook al in het Zomerrapport werd gerealiseerd. Op de prestatie-as (welke deels door factoren als acquisitie wordt bepaald) verbeterde we met EMTÉ in zes maanden licht van de 13e naar de 12e positie. Overall kwamen we daarmee in het Kerstrapport tot de 4e plaats (Zomer 2015: 5e 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.

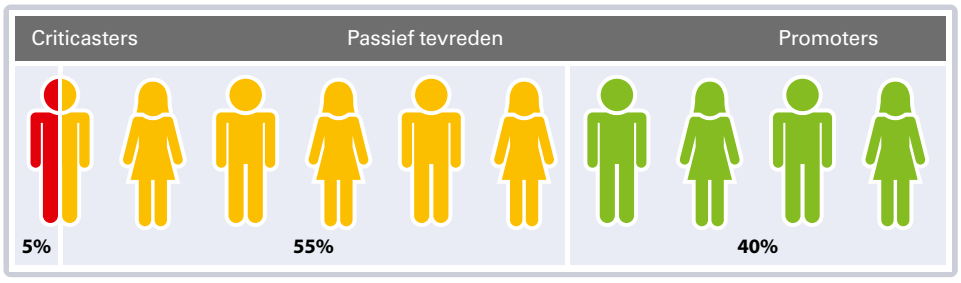
We meten die klanttevredenheid dan ook zelf frequent en daarbij maken we gebruik van de Net Promoter Score (berekend als Promoters minus Criticasters). In het onderzoek van 2015 bleek dat de klantenkring van EMTÉ voor 40% bestaat uit Promoters, 5% Criticasters en 55% Passief tevreden klanten. Daarmee behalen we een NPS van + 35 (2014: + 45).

KERSTRAPPORT 2015

Bron: GfK december 2015



NET PROMOTER SCORE EMTÉ: 35

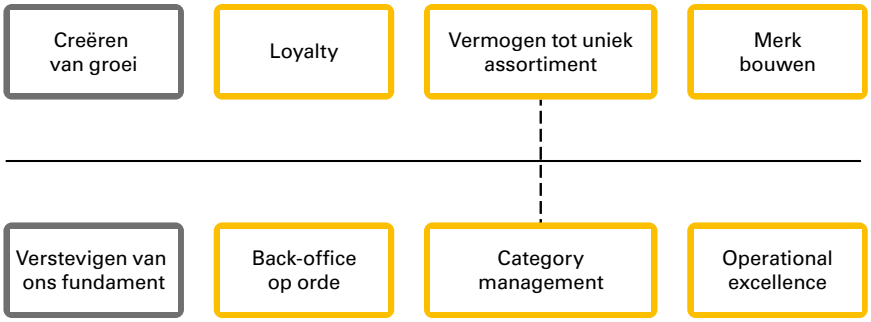


Meerjarenplan

Begin 2013 presenteerden wij een meerjarenplan 2013-2015 met daarin zes bouwstenen voor groei. Deze bouwstenen waren enerzijds gericht op de versteviging van het fundament en anderzijds op het creëren van groei. De belangrijkste financiële doelstellingen die we daarbij hebben genoemd waren een EBITA als percentage van de omzet naar 2,5% tot 3,0% van de omzet en een EBITA als percentage van het geïnvesteerd vermogen van meer dan 15%. Deze beide doelen zijn behaald hetgeen ons vanzelfsprekend verheugd.

Nu de doorlooptijd van het meerjarenplan is verstreken, zullen we de eerste maanden van 2016 gebruiken om het plan uitgebreid te evalueren, waarbij alle kwantitatieve en kwalitatieve resultaten worden afgezet tegen de doelstellingen uit het plan. We komen daar op een later moment in 2016 ook extern op terug. De belangrijkste ontwikkelingen uit het afgelopen jaar worden hierna toegelicht.

BOUWSTENEN
Voor groei



Creëren van groei

Het vorig jaar geïntroduceerde Loyalty programma Fijnproevers is ondertussen een vaste waarde onder de trouwe klanten van EMTÉ geworden. Veel van onze klanten hebben zich aangemeld, sparen en verzilveren punten en weten ons te vinden op de website en andere sociale media. Zowel het aantal transacties als het gemiddeld aankoopbedrag van de Fijnproevers-klanten stegen het afgelopen jaar door. Nu onze klanten niet langer anoniem voor ons zijn, kunnen we ze ook gericht aanbiedingen doen en daarmee zijn we sinds de zomer van 2015 gestart. Deze persoonlijke aanbiedingen blijken succesvol en zijn voor zowel onze klanten als onze leveranciers van toegevoegde waarde. Het CRM programma wat we daarvoor opgezet hebben, zullen we de komende jaren steeds verder doorontwikkelen. Wat echter ook blijkt is dat de aantrekkende kracht van Fijnproevers op secundaire en tertiaire klanten nog onvoldoende groot is en dat was ook een van de doelstellingen van het Loyaliteitsprogramma. Werving en activatie als ook het verder uitrollen van het CRM programma zullen de aantrekkende kracht helpen vergroten.

De afgelopen jaren hebben we al duidelijkere keuzes gemaakt in ons assortiment en daarbij gebruik gemaakt van de kracht van Sligro Food Group met haar brede assortiment, de eigen productiefaciliteiten en Vers Partners. Daarin kunnen en moeten we echter nog veel verder gaan en dat doen we de komende jaren als onderdeel van onze nieuwe formulegeneratie. Er staat feitelijk een snoepkast open voor category management van EMTÉ om stukken uniek Sligro-assortiment toe te voegen aan de Lekkerste Supermarkt van Nederland.

We hebben ook volop aan het merk gebouwd, met nieuwe campagnes en een andere aanwezigheid op TV, meer gericht op inspiratie en gewoon lekker eten. We zagen dat goede spaarcampagnes steeds een boost gaven aan het marktaandeel en onze 360 graden aanpak, waarbij we op alle contactmomenten met de klant aandacht gaven aan hetzelfde thema, daaraan in toenemende mate bijdroeg. Prijscampagnes alleen zijn nog niet voldoende om de omzetontwikkeling te dragen. In de weken waarin we helemaal geen campagne hadden bleken we nog altijd zeer kwetsbaar. Het herijken van de merkstrategie van EMTÉ is echter de belangrijkste stap in de pijler voor groei en daar hebben we in 2015 hard aan doorgewerkt. Met de opening van onze eerste pilot vestiging in Dieren is daarvan het eerste resultaat voor onze klanten zichtbaar. Het programma omvat echter veel meer dan een fysieke ombouw van de winkels en dat lichten we hierna uitgebreid toe.

Ondanks hiervoor genoemde inspanningen is het ons de afgelopen tijd niet gelukt om structureel boven de markt te groeien. Met name het neerzetten van de nieuwe merkstrategie en de doorvertaling naar een nieuwe formulegeneratie, inclusief een up to date vestigingsnetwerk, zijn naar onze mening belangrijke randvoorwaarden om die groei wel te creëren in de komende jaren.

Verstevigen van ons fundament

We hebben veel van de processen in de back office beter op orde gebracht en daarmee meer inzicht in en grip op de operatie gekregen. De kwaliteit en beschikbaarheid van de voorraden in de winkels zijn enorm verbeterd nu onze bestelsystemen in de breedte zijn uitgerold en nagenoeg alle artikelgroepen hierin zijn opgenomen. Als gevolg daarvan is ook de derving teruggedrongen. We werken nu vanuit een duidelijke verbeteragenda waarmee we ook de komende jaren op dit vlak kansen zien, onder andere richting onze franchisenemers.

Ten aanzien van category management is op procesgebied reeds veel verbetering gerealiseerd. Taken en rollen zijn herverdeeld en uitgewerkt maar met name op het gebied van bemensing zijn we het afgelopen jaar zoekende geweest. Daarmee hebben we vertraging opgelopen in de verdere uitwerking van onze plannen op dit vlak. In de tweede helft van 2015 zijn we met een nieuw hoofd category management gaan bouwen aan een afdeling die in 2016 de plannen kan gaan waarmaken. Met betrekking tot processen en beschikbaar assortiment is de band met category management van Sligro aangehaald.

Op het gebied van operational excellence hebben we veel voortgang geboekt. Met name de aanpak op loonkosten, middels het zogenaamde modulaire organigram met een normatieve functiebezetting, heeft in 2015 een belangrijke bijdrage geleverd aan de resultaatsverbetering. Veel aandacht is ook uitgegaan naar het opleiden en trainen van onze medewerkers. Er is een 'opleidingshuis' ontwikkeld waarin de volledige opleidingsscope vanaf het introductieprogramma tot aan managementdevelopment is ondergebracht en vernieuwd. Bij de ombouw naar de formulegeneratie EMTÉ 3.0 wordt het gehele winkelteam dan ook intensief begeleid en opgeleid. De logistieke kosten zijn het afgelopen jaar verder teruggedrongen, maar we zien echter nog meer mogelijkheden tot kostenreductie voor de komende jaren door operatie en supply chain beter op elkaar af te stemmen.

We hebben ons fundament duidelijk verstevigd de afgelopen jaren en door verbeterd inzicht en betere processturing is de agenda voor de komende jaren ook aangescherpt. Het is goed om te zien dat de genomen maatregelen gedurende 2014 en 2015 ook daadwerkelijk doorvertaald zijn in verbeterde resultaten in 2015.

Financiële doelstellingen

Met een EBITA over geheel 2015 van 2,5% en een EBITA als percentage van het geïnvesteerd vermogen van 15,6% hebben we aan de door onszelf gestelde doelen voldaan. Hoewel wij content zijn met de bereikte resultaten tot nu toe, gaat onze ambitie met betrekking tot de onderliggende omzetgroei duidelijk verder. Groei in omzet per vierkante meter is immers de basis voor toekomstige rendementsverbetering en nu kwam het voornamelijk uit kostenbesparingen en procesverbetering. Echter wij realiseren ons terdege dat het neerzetten van een nieuwe merkstrategie en een nieuwe formulegeneratie tijd kost. Wij verwachten dan ook dat de basis die we hiervoor de afgelopen jaren hebben gelegd vanaf 2016 geleidelijk tot een positieve ommekeer in de omzettrend zal leiden.

Nieuwe formulegeneratie EMTÉ 3.0

Waarom veranderen

In navolging van Sligro hebben we het afgelopen jaar ook voor EMTÉ een nieuwe merkstrategie ontwikkeld. 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. Door het wegvallen van de labels Super de Boer en C1000 zijn er de afgelopen jaren zo'n 800 omliggende winkels in een nieuw jasje gestoken, ongeacht het merk van dat jasje. Dat heeft de gevoelsmatige ouderdom van onze winkels versterkt.

Ook de behoeftes van onze klanten veranderen. Steeds meer kiezen zij 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 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.

De centrale vraag die we onszelf dan ook gesteld hebben is: Hoe kan EMTÉ in deze uitdagende markt groei blijven creëren?

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 behoeften 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 en lekkere maaltijd voor elke dag. Voor speciale gelegenheden, maar juist ook voor alle gewone doordeweekse eetmomenten. We willen meer beleving creëren die klanten verrast en uitdaagt om 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. Daarop 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.

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 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. Gezien de resultaten op de andere versgroepen zijn wij er van overtuigd dat we dat beeld kunnen veranderen in de toekomst.

Van A naar B

Om van de huidige situatie te komen tot het hiervoor geschetste hebben we een concreet plan over meerdere assen en meerdere jaren uitgewerkt, waarbij deels is voortgebouwd op wat we in het meerjarenplan reeds zijn gestart. Het merk EMTÉ staat voor groei met als doel om als 'gewoon de lekkerste supermarkt' weer significant harder te groeien dan de markt. Veel meer link met Sligro zonder te hoog op de culinaire ladder te gaan zitten. Intern genaamd: EMTÉ 3.0.

VISIE & MISSIE
EMTÉ 3.0

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.

Klanten

Wij richten ons op een zo breed mogelijk publiek waarbij wij oog houden voor de verschillen tussen onze klanten. In de nieuwe generatie met focus op klanten die op zoek zijn naar gemak. Onder andere ten aanzien van convenience (wat eet ik vanavond, simpele inspiratie, one stop shopping) en bovenal kunnen en willen genieten van alledaags lekker eten. Deze klanten hebben ons in het verleden onvoldoende gevonden, men miste bij ons ondanks het geweldige versaanbod toch te veel artikelen en inspiratie terwijl deze klanten juist meer dan gemiddeld geïnteresseerd zijn in lekker eten en graag nieuwe dingen proberen.
Onze huidige klantenkring is traditioneler van aard, stelt goede verskwaliteit zeer op prijs en is toch wat meer gericht op prijs. We willen onze huidige klanten natuurlijk zo veel mogelijk behouden, maar we weten dat onze ware Sligro Food Group-kracht op een ander vlak ligt en deze groep bovendien landelijk wat krimpt.

Kortom maximaal behouden van de huidige trouwe kopers maar vol inzetten op de nieuwe groep genieters in het midden van de markt. Onderzoek wijst uit dat deze groep klanten, een uitzondering daargelaten, voldoende voorkomt in de vestigingsplaatsen van EMTÉ. Dat is ook niet onlogisch omdat we op veel plaatsen ook meerdere landelijke concurrenten tegenkomen en het gehele scala dus als het ware aanwezig is.

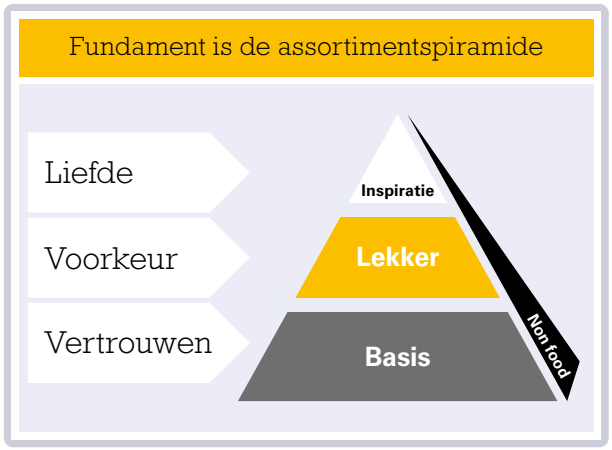
Mensen

Het belang van cultuur binnen Sligro Food Group is bekend en hebben we vertaald in ons DNA onder de naam Groen Bloed. Dat zullen we nog sterker gaan vertalen binnen EMTÉ met een duidelijk programma waarmee we onze waarden uitdragen en in alle geledingen gaan borgen. We streven ernaar om bij EMTÉ een klantgerichte cultuur te realiseren op een vergelijkbaar niveau met de zelfbedieningsgroothandels van Sligro. De medewerkers krijgen veel vrijheid om de klanten te helpen en dat gaat gepaard met een hoge mate van verantwoordelijkheid. Een goed georganiseerde centrale backoffice faciliteert daarbij de medewerkers op de winkelvloer zodat die zich kunnen concentreren op klanttevredenheid.

Producten

Om onderscheidend te zijn, zullen we moeten kiezen. We investeren in vers en complementaire producten waarmee onze klanten gezonde en lekkere maaltijden kunnen klaarmaken. Om ruimte te maken voor deze producten zijn we kritisch ten aanzien van artikelen in de niet-kookgerelateerde productgroepen.

MODULAIRE
Assortimentsopbouw



Bovenstaande assortimentspiramide geeft onze assortimentsopbouw weer. In onze assortimentsstrategie wordt het basisassortiment uitgedund om schapruimte vrij te maken voor met name 'lekker' assortiment en voor artikelen waarmee we klanten kunnen inspireren.

Een deel van het onderscheidend vermogen zit in onze huis- en exclusieve merken, waarbij we de inkoopkracht en kennis van Sligro Food Group en Superunie en de samenwerking met onze productiebedrijven en (vers)partners optimaal gaan gebruiken om ons te onderscheiden op kwalitatief en innovatief gebied. In enkele afwijkende gebieden zal modulair kunnen worden afgeweken van de basis.

Prijzen

We claimen niet dat we de goedkoopste supermarkt van Nederland zijn. Daar ligt niet onze kracht. Met een attractief actie aanbod zullen we echter blijven benadrukken dat EMTÉ ook op prijs een competitieve formule is. We zullen de reguliere prijsstelling van ons assortiment anders gaan inrichten. De belangrijkste prijsreferente artikelen worden goedkoper en komen in lijn met de concurrentie die prijs dominanter in de positionering heeft staan. Voor de minder prijsbepalende artikelen volgen we een eigen strategie die juist minder afhankelijk wordt van de prijsbewegingen bij concurrenten.
We hebben eveneens nieuwe promotierollen gedefinieerd en daarmee onze promotiestrategie anders opgebouwd. Dat moet zorgen voor een evenwicht waarmee we enerzijds ons prijsimago positief beïnvloeden maar ook onze klanten inspireren met lekker en goed eten.
De kwaliteit van de speciaalzaak tegen de prijs van de supermarkt!

Visual identity

Zoals uit het voorgaande duidelijk mag zijn, is een nieuwe look & feel van de winkels zeker niet de essentie van de nieuwe formulegeneratie, maar op korte termijn wel de meest zichtbare voor onze klanten. De visual identity is de vertaling van waar het merk EMTÉ voor staat. In onze nieuwe supermarkten draait het dan ook om een sterke foodbeleving, authenticiteit en een fris modern winkelbeeld. We willen daarmee benadrukken dat EMTÉ de specialist is op het gebied van goed en lekker eten. Dat zie je terug in de manier waarop we ons assortiment presenteren, de concepten die we toevoegen en in de wijze waarop we in de winkels met onze klanten communiceren. We helpen onze klanten keuzes te maken, inspiratie op te doen en kunnen ze ook het verhaal achter onze producten vertellen.

Centrale regie

De veranderingen die we willen doorvoeren, kunnen alleen slagen als we vanuit onze nieuwe merkstrategie centraal stevig de regie nemen. Dat heeft de afgelopen jaren als onderdeel van het meerjarenplan al steeds meer vorm gekregen. Het centraal neerzetten van de kaders, daar strak op handhaven maar binnen die kaders in de winkel wel vrijheid geven om te ondernemen, is een krachtig model. Dat zorgt ervoor dat we constant en consistent vasthouden aan onze koers en niet afdwalen.

Uitrol en evaluatie

Op 11 november 2015 openden wij in Dieren onze eerste winkel in de nieuwe formulegeneratie en begin 2016 komen er nog drie winkels bij. Twee die worden omgebouwd in Uden en Nieuwegein en een geheel nieuwe locatie in Berlicum (NB). Daarna zullen we enkele maanden de tijd nemen om de resultaten van deze pilot locaties te analyseren en te evalueren. Daarbij zal duidelijk worden welke delen van het nieuwe concept al goed werken en welke moeten worden aangepast. Dat zal leiden tot een aangescherpt winkelconcept dat we over de rest van de winkels zullen gaan uitrollen waarbij we vanzelfsprekend permanent zullen blijven ontwikkelen en bijsturen. De winkels die worden omgebouwd zullen steeds circa twee weken gesloten zijn. We verwachten ultimo 2016 in totaliteit circa 15 winkels omgebouwd te hebben om er in de jaren daarna steeds rond de 20 om te bouwen.

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 dat de komende jaren alleen maar zal toenemen. Online staat bij ons dan ook nadrukkelijk op de agenda al gaven we tot op dit moment nog voorrang aan de ontwikkeling van onze nieuwe merkstrategie en nieuwe formulegeneratie. Dat betekent echter niet dat we na onze samenwerking met Superdirect, niets meer hebben gedaan aan online. De introductie van onze nieuwe website in combinatie met Fijnproevers en de steeds dominantere aanwezigheid op sociale media zijn daar voorbeelden van. Maar uiteraard kijken wij ook vooruit en zien zeker een toekomst met een bestelsite van EMTÉ. De randvoorwaarden daarvoor zijn we aan het creëren. Immers hebben we bij de aanschaf van ons nieuwe Online platform voor Sligro Online 3.0 gekozen voor een platform wat ook voor Retail geschikt is en het programma om onze datakwaliteit te verbeteren, zal ook een volgende belangrijke randvoorwaarde voor Retail invullen. In 2016 zullen we de plannen uitwerken om de combinatie van een fysieke winkel met een online omgeving ook bij EMTÉ te creëren.

SPAR

Onze 45% deelneming in Spar werkte in 2015 verder aan 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 verschraling van het winkelaanbod in de dorpen juist ook weer kansen voor de toekomst. Spar neemt nu de maatregelen die nodig zijn om daarvan te kunnen profiteren en de beste kleinschalige buurtformule van Nederland te worden.

In 2014 werd de last voor de sluiting van één van haar DC's in 2016 genomen alsmede een aantal andere eenmalige lasten voor maatregelen die Spar op termijn weer gezond zullen maken. In 2015 was slechts in beperkte mate sprake van incidentele lasten waardoor Spar een aanzienlijk beter resultaat realiseerde dan in 2014.

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 vinden.

Frank Staps
Stigro

FOODSERVICE
Ontwikkelingen

Kerncijfers

(x € miljoen)

	2015	2014
Omzet	1.829	1.749
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	129	121
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	101	93
Vrije kasstroom	51	44
Netto geïnvesteerd vermogen [1)]	486	458
Ebitda/omzet in %	7,0	6,9
Ebita/omzet in %	5,5	5,3
Ebita/gemiddeld ngv in %	21,3	21,0

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

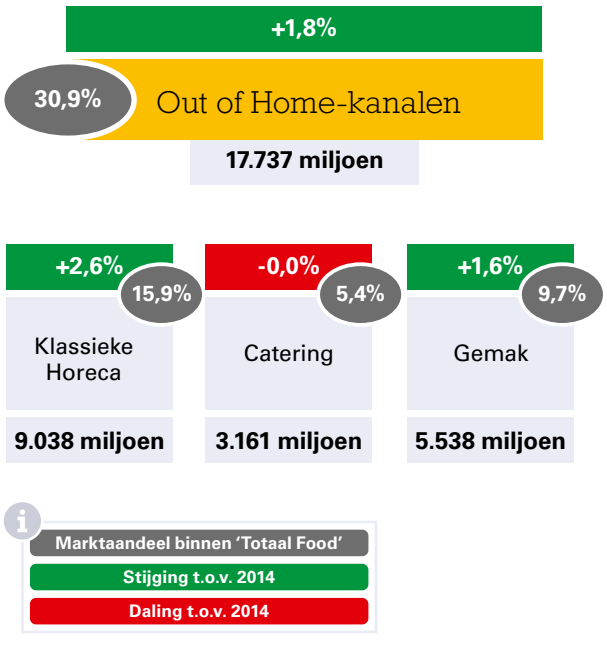
Marktontwikkeling

Voor de ontwikkeling van de foodservicemarkt maken wij gebruik van informatie van het Foodservice Instituut Nederland. Dit instituut maakt haar marktinschatting op basis van consumentenbestedingen en drukt daarvan 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. De omzetontwikkeling in consumentenbestedingen en de groothandelswaarde daarvan hoeven 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 dat er weer groei zit in de klassieke horeca met een toename van 2,6% ten opzichte van vorig jaar. Met name de restaurants vertonen een duidelijk herstel, maar de drankensector en de fastservice blijven daarbij nog achter. In catering zien we een vlakke ontwikkeling. Dat komt met name door de aanhoudende daling in de zorgsector. Al enkele jaren heeft zij te lijden onder de bezuinigingsmaatregelen en dat is duidelijk te merken in de food bestedingen. De druk op de zorgmarkt zal naar verwachting ook de komende jaren nog aanhouden. De toestroom van vluchtelingen naar ons land compenseert momenteel in enige mate de onderliggende daling in de sector aldus FSIN.

Marktomvang in groothandelswaarde € 6,5 miljard

Voor 2015 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 1,8% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, dat is gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 17,7 miljard, in groothandelsprijzen op circa € 6,5 miljard. Daar wij met periodes van 52 weken of, zoals dit jaar, met 53 weken rekenen, is de vergelijking tussen deze marktcijfers en de onze niet eenvoudig. Wij, en ook FSIN, schatten in dat we de markt wederom, ook autonoom, hebben verslagen. Dat tezamen met de acquisitieomzet heeft ertoe geleid dat ons marktaandeel opnieuw is toegenomen.



Bron: FSIN-analyse op basis gegevens Foodstep, GfK, CPB, CBS, HBD, grossiers en brancheorganisaties, ultimo november 2015.

Marktaandelen

(in %)

Marktpartijen Foodservice [1]	Marktaandeel 2015	2014 [2]	2013
Sligro Food Group	23,1	22,6	21,2
Lekkerland	12,7	12,7	12,4
Deli-XL	10,9	11,0	11,1
Hanos/ISPC	7,2	7,1	7,0
Makro (Metro)	6,3	6,7	6,8
Totaal diverse Drankengroothandels [3]	12,4	12,6	12,7
Overige Maxxam (VHC, Horesca, Topclass Groep) [3]	6,2	6,2	6,5
Supertrade (Digross, Interkring, De Kweker, Huuskes) [3]	5,1	5,1	5,1
Overigen [3]	16,1	16,0	17,2
	100	**100**	**100**

1) Bron: Foodservice Beleidsmonitor 2016. 2) Cijfers 2014 aangepast door FSIN. 3) Nieuw gedefinieerde categorie.

De marktaandelen 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 (zoals bijvoorbeeld MKB). Dat verklaart het verschil tussen de door FSIN gepresenteerde (marktaandeel)cijfers en de door Sligro Food Group gerapporteerde omzet voor Foodservice.

In 2015 heeft het FSIN de indeling van de grossiers aangepast. Hierdoor is ten opzichte van voorgaande jaren een aantal nieuw gedefinieerde clusters toegevoegd. Het marktaandeel voor Sligro Food Group zoals vorig jaar gerapporteerd over 2014 is neerwaarts bijgesteld (van 22,9% naar 22,6%). De 22,9% was een inschatting van het FSIN in mei van 2014 en die inschatting is in 2015 bijgesteld. Hoewel dat 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.

Foodservice

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

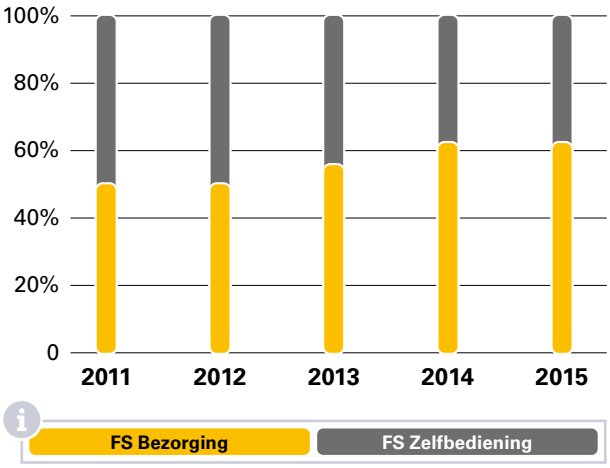
ZELFBEDIENING en bezorging

Vestigingsplaatsen

Vestigingsnetwerk

Met de opening van onze nieuwe zelfbedieningsvestigingen in Almere en Utrecht in 2015 hebben we ons landelijk dekkend netwerk naar 49 vestigingen uitgebreid. Daarnaast hebben we 8 distributiecentra gericht op bezorging aan foodserviceklanten. Vanuit 3 van de 49 zelfbedieningsvestigingen wordt ook nog bezorgd (zogenaamde Open Bezorg Service) en dat heeft vooral te maken met specifieke regio's en seizoensgebonden pieken. De kracht van het netwerk ligt ook 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 de behoeftes van onze klanten en efficiency, is de commerciële samenwerking sterk verankerd.

OMZETVERDELING
Foodservice



	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m² vvo ultimo boekjaar	
	2015	**2014**	**2015**	**2014**
in 2.0 stijl				
Type 1	13	14	51	56
Type 3	27	27	191	191
Type 4	2	3	25	36
Totaal	42	44	267	283
in 3.0 stijl				
Type 3	4	1	30	6
Type 4	3	2	37	26
Totaal	7	3	67	32
Totaal ZB	**49**	**47**	**334**	**315**

Type 1: exclusief dagvers, Type 3/4: inclusief dagvers.

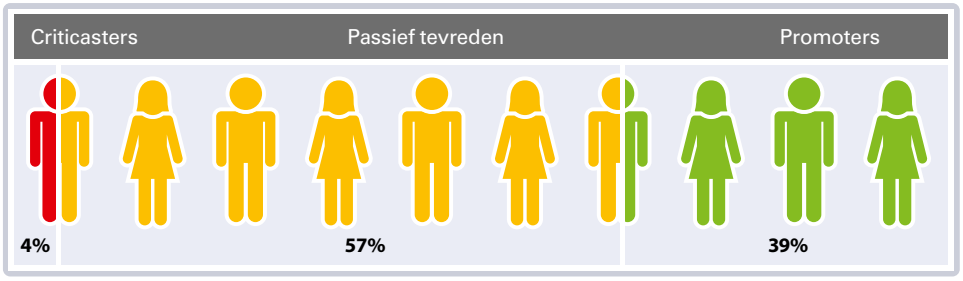
Externe waardering

Sligro wil zich positioneren als partner voor foodprofessionals. Dat doen we op alle momenten waarbij we met onze klanten in contact komen. Sinds een aantal jaren hebben we met Foodbrigade een online kennis- en inspiratieplatform voor horecaondernemers in huis. Dat dat niet onopgemerkt is gebleven en gewaardeerd wordt, bleek dit jaar wederom. Zo won Foodbrigade de Silver Award bij de The International Content Marketing Awards en de Dutch PR Award in de categorie B2B.

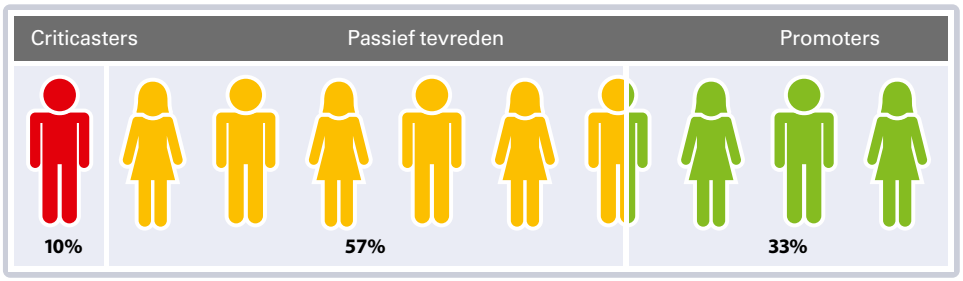
In de strategie van Foodservice proberen we de nadruk te leggen op de overtreffende vorm van klantleiderschap. Uiteindelijk is het de klant zelf die beoordeelt hoe succesvol we daarin zijn. Frequent meten wij dan ook met een gestructureerde aanpak de Net Promoter Score van Sligro (berekend als Promoters minus Criticasters). Wij laten niet alleen onze eigen performance onderzoeken, maar benchmarken het resultaat ook met onze concurrenten.

NET PROMOTER SCORE

Sligro Zelfbediening
ZB:35



Sligro Bezorgservice
BS:23



Sligro 3.0

Vorig jaar hebben we 'het waarom' en de reikwijdte van Sligro 3.0 uitvoerig beschreven en toegelicht. Sligro 3.0 is geen statisch concept en in 2015 heeft dan ook een verdere doorontwikkeling plaatsgevonden. Dat is enerzijds zichtbaar in de gestage uitrol van 3.0 binnen het zelfbedieningsnetwerk, maar ook in steeds verder aangescherpte en meer persoonlijke communicatie met onze klanten. Anderzijds in de conceptmatige inspiratie en 360 graden communicatie waarmee tal van nieuwe concepten voor onze klanten zijn gelanceerd. Daarbij is de boodschap niet zo zeer wat het hen kost maar welk rendement ze er in hun zaak mee kunnen behalen. Lekkerder, Persoonlijker, Voordeliger & Inspirerender! Bovendien hebben we in het afgelopen jaar grote voortgang geboekt in de ontwikkeling van ons nieuwe Sligro Online platform, waarin we komend jaar onze huidige bestelmodule (Slimis) zullen onderbrengen en ook veel meer inspiratie en dienstverlening zullen gaan toevoegen.

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 segmenten van de foodmarkt. Onze meest onderscheidende factor daarbij zijn onze mensen, die dicht bij onze klant staan en ze helpen met oplossingen 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 medewerkers, gasten of klanten te maken hebben.

Waar zit onze kracht en zien we kansen

Sligro is een krachtige markleider in de Nederlandse foodservicemarkt en groeit al jaren harder dan de markt. Verdere consolidatie in de markt is voorzien en Sligro is door zijn omvang en financiële slagkracht prima gepositioneerd om hierin een prominente rol te vervullen. Door het dichte landelijke netwerk van zelfbedieningsgroothandels en bezorglocaties en de intensieve samenwerking tussen beide, staan we steeds dicht bij de klant en kunnen we een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid van service bieden. Wij zien nog ruimte voor een verder 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.

Waar zijn we minder sterk en zien we uitdagingen

De marktomstandigheden zijn er de afgelopen jaren maar beperkt op vooruit gegaan. Wij zien dat niet als iets tijdelijks maar als het nieuwe klimaat waarin we moeten opereren. Hoewel we sterk gepositioneerd zijn, zullen we continu moeten blijven aanpassen aan de veranderende markt.

Diverse klanten vragen andere servicelevels en Sligro's bezorgservice speelt daar nog onvoldoende op in. De komende jaren zullen we gaan werken aan een meer gedifferentieerd service-aanbod 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.

Prijs en prijsperceptie in de zelfbediening blijven belangrijke aandachtspunten. Sligro lijkt soms duurder dan zij is en dus moeten we de communicatie en monitoring op prijs scherper uitvoeren.

Wij moeten ervoor waken dat we niet zelfgenoegzaam worden. We zijn nu marktleider maar zien ook dat de markt om ons heen verandert. Er komen nieuwe 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.

VISIE & MISSIE
Sligro 3.0

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.

Sligro Online 3.0

Al jaren maken onze bezorgklanten bij Foodservice gebruik van onze online bestelapplicatie Slimis. Dit is een snelle en overzichtelijke bestelmodule die van onze klanten een zeer hoge waardering krijgt en in 2015 circa € 1 miljard online verwerkte. Maar in de wetenschap dat wat vandaag goed is, morgen niet meer voldoet, willen we ook online het Sligro 3.0 concept doorvertalen.

We beogen een gepersonaliseerd platform te creëren waarbij we enerzijds de eenvoud en efficiency van de huidige bestelapplicatie kunnen blijven aanbieden en indien de klant dit wenst, daar veel inspiratie en service aan kunnen toevoegen. Daarbij denken wij aan menusuggesties, wijnkaarten, menucalculaties, allergenen oplossingen en in een later stadium steeds meer diensten om onze klanten te ontzorgen. Bij de ontwikkelingen van concepten en ideeën betrekken we onze klanten dan ook nadrukkelijk. We willen steeds dichter tegen de klant aankruipen, meer toegevoegde waarde leveren en daarmee de onderlinge binding versterken.

Eerste stap daarin is echter een geruisloze overgang van de oude naar de nieuwe omgeving in 2016 zonder dat we direct al veel nieuwe service toevoegen. Daarna zullen we stapsgewijs ons online aanbod uitbreiden en ontwikkelen in samenspraak met de klant om klanttevredenheid en klantwaarde te verhogen.

Zelfbediening

Het ombouwprogramma naar 3.0 is in volle gang en daarnaast hebben we in 2015 onze 48e en 49e vestiging in Almere en Utrecht geopend. Naast het ombouwprogramma worden er vanuit de zelfbedieningsgroothandel, in samenwerking met marketing, tal van activiteiten georganiseerd voor klanten en potentiele klanten. De combinatie van een inspirerende omgeving en activiteiten die veel waarde toevoegen voor onze klanten zorgt voor een groeiend klantenbestand en hogere bestedingen. In omzetontwikkeling lopen de reeds omgebouwde vestigingen naar 3.0 daarin voorop. Gevolg daarvan is dat we de omzet en marge in de zelfbedieningsgroothandels zelf kunnen vergroten en als spin-off tevens de bezorging in de regio ondersteunen.

Bezorging

Wij schatten in dat de foodservicemarkt voor 60% uit bezorging bestaat en voor 40% uit zelfbediening. De bezorgmarkt groeit harder en bovendien hebben wij daar relatief nog meer marktaandeel te winnen dan in de zelfbediening. We verwachten dat onze ambitie om van 23% naar 30% marktaandeel te groeien dan ook vooral door groei in bezorging zal

worden ingevuld. In die wetenschap gaat de aandacht naast groei in bezorging vooral ook uit naar verbetering van het relatieve rendement. De projecten die we de afgelopen jaren hebben gelanceerd om de infrastructuur te optimaliseren, hebben daar steeds aan bijgedragen, maar onder de noemer Kicken op Kosten hebben we in 2015 veel aandacht besteed aan het reduceren van de variabele kosten in het bezorgproces. Dat heeft in 2015 al duidelijk een effect gehad op de marges van bezorging. In het komende jaar gaan we hiermee verder waarbij we een gedifferentieerd service aanbod en daarmee samenhangende prijsstelling zullen introduceren. Wij noemen dat 'de logistieke menukaart'. Hiermee kunnen we service op maat bieden voor onze klanten en waarde toevoegen en berekenen waar dat gewenst is. Ook kijken we met een aantal van onze grote klanten naar mogelijkheden om het aantal kilometers wat we rijden voor bezorging terug te dringen. Dat doen we niet alleen vanuit het oogpunt van kosten, maar zeker ook met het oog op reductie van CO_2-uitstoot. Dat laatste thema is voor zowel Sligro als veel van onze klanten zeer belangrijk.

Van Hoeckel

Van Hoeckel richt zich primair op de institutionele markt. Deze markt staat al enkele jaren fors onder druk als gevolg van bezuinigingen door overheidsmaatregelen. Dat weerhoudt van Hoeckel er niet van om tegen die trend in te groeien door steeds weer nieuwe klanten aan zich te binden. In de afgelopen jaren heeft Van Hoeckel een eigen visie op de markt ontwikkeld en zich (vooruitlopend op Sligro 3.0) opnieuw gepositioneerd. Daar plukt het nu de vruchten van. Ook in deze markt geldt dat continu veranderen een must is. Van Hoeckel breidt haar dienstverlening steeds verder uit en voegt nieuwe concepten toe. Met de succesvolle lancering van het online platform ‘Aan tafel’ introduceerde Van Hoeckel begin 2015 een alomvattende oplossing voor de maaltijdvoorziening in de kleinschalig wonen zorgmarkt. Eind 2015 introduceerde Van Hoeckel het concept 'Beleef'. Bij het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda draaide een succesvolle pilot. 'Beleef' is een totaalconcept voor ziekenhuizen waarbij de patiënt meer dan ooit centraal staat. De patiënt bepaalt waar, wat en wanneer hij eet. Het ziekenhuis behoudt hierbij volledig zelf de regie over zijn voedingsproces maar wordt volledig ondersteund en ontzorgd door Van Hoeckel.

België

In 2015 hebben we definitief het besluit genomen om de Belgische foodservicemarkt te gaan betreden met Sligro. De Belgische foodservicemarkt is nog altijd versnipperd en wij denken daar met ons Sligro 3.0 concept iets nieuws aan te kunnen toevoegen. We richten ons daarbij in eerste instantie op Vlaanderen. Uit de onderzoeken die wij onder klanten en potentiele klanten in België hebben gedaan en aan het doen zijn, blijkt steeds dat er plaats is voor een speler als Sligro. Wij zijn ons er terdege van bewust dat foodcultuur per land en zelfs per regio verschillend is. Wij zullen ons dan ook aanpassen aan de lokale klantbehoeftes zoals we dat ook in de verschillende regio’s in Nederland doen. 2016 zal vooral in het teken staan van de voorbereiding op de opening van onze eerste locatie in België. Gezien de doorlooptijd van vergunningen en bouw, verwachten wij begin 2017 de deur te openen van onze eerste locatie met bezorgfaciliteiten te Antwerpen. In de aanloop naar deze opening zijn we op tal van gebieden bezig een gang naar België voor te bereiden. Zo passen we de België-organisatie maximaal in op onze bestaande ICT platform en richten we Supply Chain in vanuit het bestaande netwerk in Nederland. Op assortimentsgebied zijn we ons aanbod aan het aanvullen en aanpassen op de Belgische markt. Dat doen we ondermeer in overleg met onze Vers Partners die ons ook in België zullen gaan ondersteunen.

Ondertussen bouwen we natuurlijk ook verder aan de naamsbekendheid in België door individuele klantbenadering, deelname aan beurzen en het verzorgen van inspiratiereizen met (potentiële) klanten. Daar waar nodig versterken we onze (centrale) organisatie in Nederland en België om op tijd klaar te zijn voor de opening in 2017.

Acquisities

Naast autonome groei willen we in Foodservice ook groei-en 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. 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 dan wel aan onze criteria voldoen:

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

De acquisitie van Bouter in 2015 voldeed aan deze criteria.

Bouter

In juni namen we CaterTech over, wat wij ondertussen hebben voortgezet onder de naam Bouter waarmee zij in de markt het meest bekend is. Bouter is gespecialiseerd in advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek. Daarbij richt Bouter zich met een gespecialiseerd assortiment met eigen merken en (exclusieve) licenties vooral op hotels, bedrijfsrestaurants, gezondheidszorg, onderwijs en scheepvaart. De producten en diensten van Bouter zijn complementair aan die van Sligro en kunnen elkaar versterken in veel van de klantsegmenten waarin Sligro actief is. Bouter realiseerde in 2014 een omzet van € 22 miljoen. Er zijn op fulltime basis circa 106 medewerkers werkzaam. Direct na de overname is de samenwerking tussen de buitendiensten van Sligro en Bouter opgepakt. Dat heeft er mede voor gezorgd dat de omzet van Bouter over 2015 met ruim 20% is toegenomen. Bouter zal relatief zelfstandig blijven opereren, maar daar waar mogelijk hebben we de backoffice activiteiten geïntegreerd. In 2016 zullen we de organisatie en infrastructuur verder optimaliseren om naast de omzetontwikkeling ook het rendement nog verder te verbeteren.

ORGANISATIE
En medewerkers

Doelstellingen

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- 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 voelen, daarbij hebben we veel aandacht voor de diversiteit binnen ons bestand van medewerkers.
- Stimuleren van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen, bijeen gebracht in ons 'Groen Bloed': Samen Sterk, Trots vanuit Passie, Zorgvuldig met Centen, Gezond Eigenwijs en Bewust Direct.
- 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.
- 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 concernbrede kwaliteitsimpuls in de organisatie.
- Stimuleren van groei van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development traject.

Cultuur

Onze uitgesproken cultuur met de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke drijfveer in onze manier van ondernemen. Hoewel cultuur een relatief abstract begrip is, is het tegelijk heel concreet als je hem ervaart en beleeft. Bovendien is cultuur niet 'te regelen' maar veel meer het logische vervolg op de wijze waarop we in de loop van de tijd zijn gaan samenwerken en sturen.

Van nature houden wij zaken informeel, zijn we wars van status, kennen korte directe communicatielijnen en bouwen wij aan vertrouwensrelaties. In een samenleving die steeds verder formaliseert is het een uitdaging de balans te vinden tussen enerzijds de formele zaken goed regelen en anderzijds onze informele cultuur te behouden. Zaken worden niet per definitie beter als ze op papier staan. 'Gezond Eigenwijs' betekent in dit kader bewuste keuzes maken tussen formeel waar het moet en informeel waar het kan.
Dat ondernemerschap vullen wij uiteraard op een maatschappelijk verantwoorde wijze in. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak. Wij realiseren ons heel erg goed dat wij verankerd zijn in de totale samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af. Overigens ervaren wij dat helemaal niet als een verplichting maar vertellen wij graag wat we doen en hoe we dat doen.

Aandacht voor individuele prestaties is heel belangrijk. Mensen vinden het stimulerend als hun eigen bijdrage wordt opgemerkt en gewaardeerd. Daarmee kan ook het gehele team of de organisatie beter worden en dat noemen wij 'Samen Sterk'.
De afgelopen jaren is een aantal medewerkers aangetrokken op leidinggevend strategisch niveau. Deze mensen laten we eerst uitgebreid kennismaken met het weinig '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.
Op het tweede, meer tactische niveau van onze organisatie is een verdere kwaliteitsslag noodzakelijk. Enerzijds om een goede vertaalslag te maken van de ambitieuze strategische plannen, anderzijds vanwege de noodzaak om te versnellen. De wereld waarin wij willen ondernemen verandert steeds frequenter. Nieuwe technieken en nieuwe inzichten vragen om snelle aanpassingen. Dat vereist niet alleen een goede ICT-basis. Ook medewerkers zullen sneller moeten anticiperen op de veranderende behoeften van onze klanten.

Wij streven een open communicatiecultuur na. Elkaar direct aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag, maar met respect voor het individu, is 'Bewust Direct'. Het is voor nieuwkomers soms even wennen en als die cultuur niet bevalt nemen ze ook vaak snel weer afscheid. Onze cultuur is dominant aanwezig en bepaald niet vrijblijvend. Bij de selectie van nieuwe medewerkers wordt nadrukkelijk gekeken of kandidaten over de daarvoor gewenste competenties beschikken.
Deze directheid, waarin duidelijk is wat wel en niet kan, wordt in het algemeen op alle niveaus gewaardeerd. Zeker op uitvoerend niveau is het prettig precies te weten waar je aan toe bent.

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 en één manier is onze kookclub. Iedere kwartaal wordt onder leiding van professionele chefs door een groep medewerkers 'op hoog niveau' gekookt. Behalve de stimulans van een prettig informeel samenzijn, is het een goede manier om deze passie te voeden.
Onze nieuwe en verbouwde zelfbedieningsgroothandels zijn de zichtbare uitingen van onze 3.0 gedachten, evenals de verbouwde en geheel in nieuwe stijl geopende EMTÉ in Dieren. Daar trots op zijn is vanzelfsprekend. 'Trots vanuit Passie' dus.
Investeren op de juiste plaatsen en tegelijk een uitdagend kicken-op-kosten-programma afwerken, is wat wij noemen 'Zorgvuldig met Centen'. Verantwoordelijk willen zijn voor een zorgvuldig beheer van de middelen die wij inzetten, draagt bij tot een stabiele groei en investering in de toekomst.

Kortom, onze cultuur is:

- Samen Sterk
- Trots vanuit Passie
- Zorgvuldig met Centen
- Gezond Eigenwijs
- Bewust Direct

Mensen maken het verschil

Uiteraard zijn organisaties erg afhankelijk geworden van slimme ICT toepassingen, een goed en inspirerend assortiment, een op de klantenwens aangepast 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. Dat veel medewerkers een achtergrond hebben in de horeca, bij uitstek een gastvrijheidsbranche, helpt daarbij.

We hebben veel en bewust aandacht voor onze medewerkers. Bijvoorbeeld als we onze jaarlijkse jubilarissen met een groot feest in het zonnetje zetten. In 2015 waren het er ruim 350. Of als we de Efteling een zondag voor onze medewerkers en hun gezinnen hebben afgehuurd om samen ons 80-jarig jubileum te vieren. Soms ook in de vorm van een kleine attentie bij persoonlijke hoogtepunten zoals een bruiloft of de geboorte van een kind.

Als er in de persoonlijke levenssfeer van een medewerker iets aan de hand is waarbij we kunnen helpen dan proberen we daar ruimte voor te maken. In Nederland hebben we veel van dat soort zaken geformaliseerd in de vorm van calamiteitenverlof, zorgverlof en daar een recht van gemaakt. Wij zijn blij dat het in een goede, op vertrouwen gebaseerde, relatie bij ons een kwestie is van gewoon doen en goede afspraken maken.

Dit jaar zijn wij voor een aantal groepen gestart met een eigen training leidinggeven. Wij verwachten hiermee onze leiderschapsprincipes door te kunnen vertalen naar praktische uitvoering op alle niveaus.

Ons maandelijkse personeelsmagazine 'sliM' leeft in de organisatie. De vorm en inhoud hebben we mee laten veranderen binnen de 3.0 gedachte en qua opmaak en inhoud is er sprake van een complete metamorfose zonder iets af te doen aan de uitgangspunten. Het wordt geheel in eigen huis vervaardigd en in onze eigen studio opgemaakt. We zijn trots op dit blad waarin de medewerker centraal staat.

Arbeidsmarkt

Of stimuleringsmaatregelen daadwerkelijk aan extra werkgelegenheid bijdragen is zeer de vraag. Bedrijven creëren geen werk als dat niet nodig is. Groei is het gevolg van hard en slim werken en dat creëert meer banen.
De wet werk en zekerheid (Wwz) heeft veel commotie gebracht op de arbeidsmarkt. Hervorming van het ontslagrecht is al lang noodzakelijk. De nieuwe regels zijn echter wederom gebaseerd op verouderde uitgangspunten. Het vaste arbeidscontract als ideaal blijven zien, is achterhaald en is ook niet de realiteit. Flexibiliteit en mobiliteit faciliteren past veel beter bij de wensen van vandaag, van zowel medewerkers als van werkgevers, zo is onze overtuiging.
De werking van de transitievergoeding moet in de praktijk nog echt gaan blijken. Een transitievergoeding betalen als iemand volledig arbeidsongeschikt wordt, is een raadselachtig fenomeen. De werkgever draagt al de kosten voor doorbetaling bij ziekte en de kosten van de begeleiding. Om de werkgever daarnaast ook nog te belasten met een transitievergoeding, die in deze gevallen niet aangewend zal worden voor een daadwerkelijke transitie, is dan ook niet uit te leggen.

Het is merkbaar dat de arbeidsmarkt aantrekt maar we kunnen nog steeds goed aan de juiste medewerkers komen. Met ingang van 2015 werken we met een nieuwe vacatureresite. Jaarlijks solliciteren zo'n 30.000 kandidaten op 3.000 vacatures. Om dit proces goed beheersbaar te houden en de juiste aandacht op de arbeidsmarkt te krijgen, is een goed ondersteunend systeem vereist. De manier waarop kandidaten zich oriënteren op de arbeidsmarkt is veranderd. De manier waarop je als bedrijf kandidaten moet zoeken dus ook. We zoeken steeds vaker specialisten en het liefst met wat ervaring. Het vinden daarvan wordt op zichzelf ook steeds meer werk voor specialisten. Daarnaast maken we in toenemende mate gebruik van digitale middelen ter ondersteuning van het selectieproces zoals chatten, het gebruik van video en online assessments. Behalve efficiency levert dat ook een verdere rationalisering van het selectieproces op.

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 toch in staat seizoenspieken op te vangen en bij overnames medewerkers een baan aan te bieden binnen de organisatie. De overname van Bouter betekende voor nagenoeg alle medewerkers behoud van hun eigen werk op de eigen locatie omdat we deze activiteit zelfstandig voortzetten. Een enkele voor de hand liggende backoffice activiteit werd verplaatst naar Veghel waar het in de reguliere werkzaamheden werd opgenomen.

Een deel van onze flexibele schil organiseren we in samenwerking met uitzendbureau Hobij, dat gespecialiseerd is in de inzet van Oost-Europese werknemers. In het verleden werkten we met meerdere partijen maar dat bood geen kosten- of kwaliteitsvoordeel. Bovendien hadden we behoefte aan verdere professionalisering van de samenwerking. Dat vereist investeren en dat is beter te doen met één partij. Wij vinden het belangrijk met een betrouwbare partij te werken die oog heeft voor de sociale aspecten die het werken in een ander land met zich meebrengt zoals huisvesting, gezondheidszorg, verzekeringen. Hobij levert op dat terrein de kwaliteit die wij nodig achten.
In onze bezorgoperatie zijn we meer studenten gaan inzetten. Het werkaanbod fluctueert door de week en maanden heen en met deze aanvulling op de vaste bezetting, kan die wisseling goed worden opvangen. Werken met meer parttimers vraagt echter ook meer van het leidinggevend kader. De wisseling is groter en de mate van betrokkenheid is in het algemeen lager.

Organisatiewijzigingen

Er zijn voortdurend redenen om de organisatie aan te passen en dat is eigenlijk een continu proces. Er wordt meer gevraagd en dan is alleen harder werken vaak niet de oplossing. Het moet juist slimmer. Dat doen we onder meer door gebruik te maken van automatisering, procesinnovatie, maar ook door het ontwikkelen van onze medewerkers en het aantrekken van het juiste talent.
In 2015 hebben we het aantal medewerkers op de binnendiensten van onze bezorgoperatie met 30 verminderd. Dit heeft niet geleid tot gedwongen ontslagen. Tevens hebben we in 2015 binnen onze productiebedrijven een harmonisatieslag gemaakt ten aanzien van soorten arbeidsovereenkomsten, de functies en de daarop van toepassing zijnde arbeidsvoorwaarden.
Voor beide genoemde organisatieaanpassingen kunnen we terugvallen op het sociaal plan zoals wij dat hebben afgesproken met de Ondernemingsraad. Uiteraard is het ons uitgangspunt zorgvuldig om te gaan met de belangen van een individuele medewerker. Een sociaal plan maakt dat transparant en toetsbaar. Uiteindelijk is de wijze waarop dergelijke processen worden uitgevoerd, bepalend voor het resultaat. Door helder en transparant te zijn en medewerkers snel

inzicht te geven in de gevolgen van het besluit, wordt veel onrust voorkomen. Bovendien gaan we niet voor de korte termijn maatregelen als het gaat om arbeidsvoorwaarden en krijgen mensen de tijd om langzaam naar de nieuwe situatie toe te groeien.

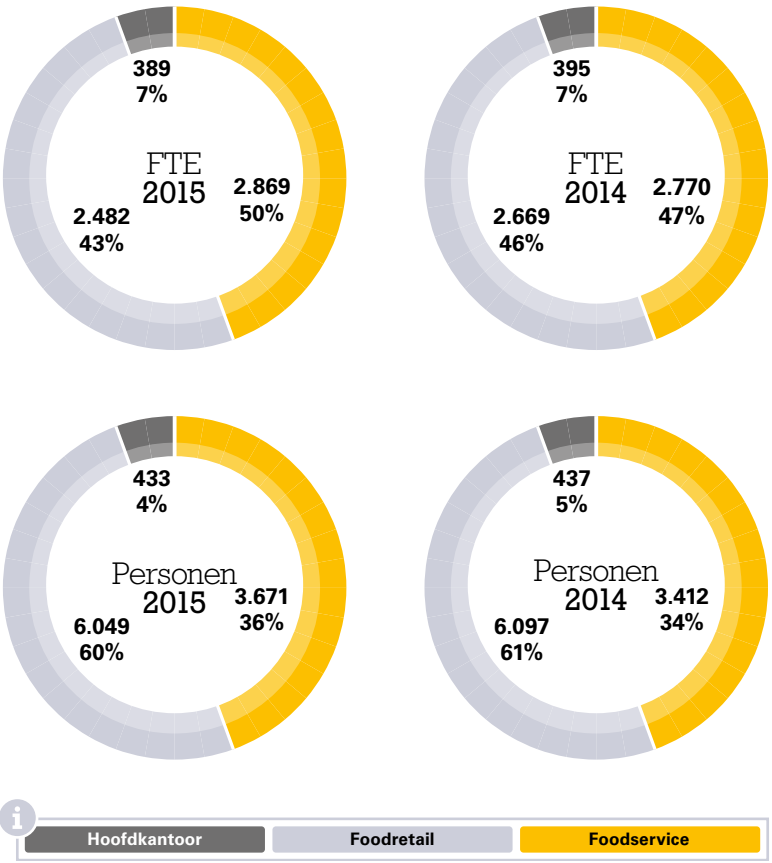
Verzuim

In Nederland hebben we het risico van verzuim zo ongeveer geheel bij de werkgevers neergelegd. Het instrumentarium om dat risico te beheersen is echter zeer beperkt en de technocratische regelgeving helpt bepaald niet. Het UWV ziet toe op de naleving maar geheel vanuit een eigen bastion voorzien van een digitale gracht. Privacywetgeving draagt ook nog eens bij tot onduidelijke en onvolledige informatie. Goed beschouwd mag een werkgever niet eens weten dat iemand zijn been heeft gebroken laat staan dat er meer complexe situaties zijn.

Financiële problemen, huisvestingsproblemen, moeilijke opvoedingssituaties zijn allemaal redenen die kunnen leiden tot verzuim. Dat betekent dat je als werkgever soms verder moet gaan in het privéleven dan je misschien wenst. Ter ondersteuning van medewerkers zetten wij maatschappelijk werk in, psychische ondersteuning maar ook zaken als persoonlijke coaching en budgetcoaching. Dit alles uiteraard met respect voor het privédomein van de medewerker.

Met een verzuimpercentage van 4,2% zijn wij bepaald niet tevreden. Met name het middellang verzuim hebben we onvoldoende onder controle. De instroom in daadwerkelijke arbeidsongeschiktheid is echter laag. In 2016 gaan we onze aanpak verder verstevigen onder andere door een campagne 'lekker aan het werk'. Aandacht voor vitaliteit en preventie spelen daarin een belangrijke rol. Leidinggevenden worden verder getraind in het in gesprek zijn en blijven met de zieke medewerker.

MEDEWERKERSBESTAND
en diversiteit



We hebben ons personeelsbestand opgedeeld in drie hoofdgroepen:

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 werken we vooral veel met fulltimers. Dat brengt de aard van het werk met zich mee. Logistieke functies worden veelal door mannen uitgevoerd en daarom zien we daar een andere verdeling in de samenstelling van het personeelsbestand. 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. Dat leidt er toe dat we ten behoeve van de Foodservicemedewerkers een uitgebreider opleidingspakket samenstellen.

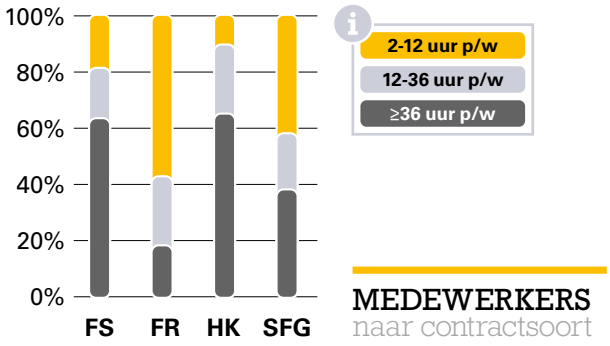
Overigens zeggen deze verschillen in samenstelling niets over betrokkenheid of tevredenheid van de medewerkers. Dat vraagt hoogstens in een aantal gevallen een andere aanpak en een andere belangstelling van leidinggevenden.

Op het hoofdkantoor is duidelijk merkbaar dat het aantal ondersteunende functies afneemt en het aantal hooggeschoolde functies toeneemt. Veel ondersteunende administratieve functies verdwijnen als gevolg van automatisering. Het ontwikkelen van processen en de aansturing daarvan vraagt om een hoger opleidingsniveau. Het uitvoerende werk dat overblijft is vaak te complex om geautomatiseerd te verwerken.

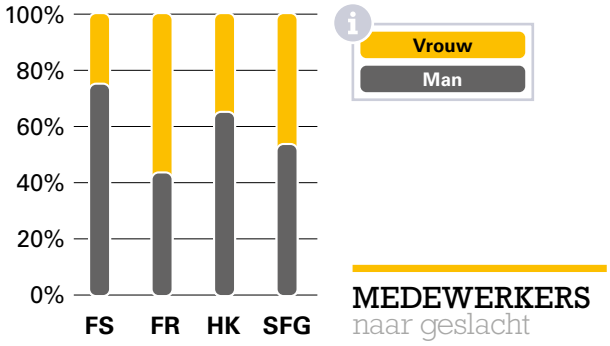
Het soort werk dat op een hoofdkantoor plaatsvindt is sexe-onafhankelijk maar de branche kent een oververtegenwoordiging van mannen. Dat zie je bij ons ook terug. In de loop van de jaren is het aantal vrouwen in kaderfuncties toegenomen en dat juichen we toe. Van de vijf nieuwe leden voor onze kernploeg zijn er twee een vrouw. Dat is het resultaat van het eerder ingezette proces.

Met de opvolging van Huub van Rozendaal door Rob van der Sluijs als nieuwe CFO bestaat de samenstelling van de hoofddirectie nog steeds uit drie mannen. We hebben destijds heel bewust gekozen voor interne werkervaring en hebben zeven jaar geleden al in deze opvolging voorzien.
De Raad van Commissarissen bestaat uit vier mannen en een vrouw. De termijn voor twee van de commissarissen, waaronder de vrouwelijke, verstrijkt. Met de voorgestelde benoemingen behouden we deze samenstelling.

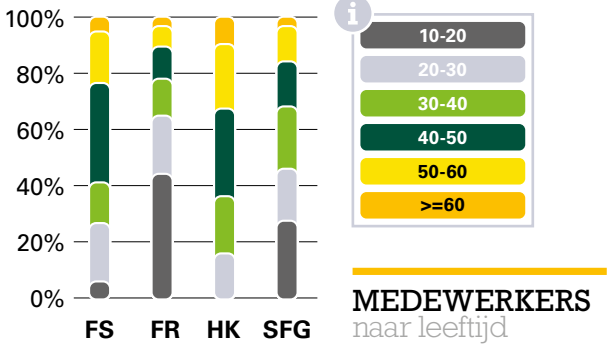
Diversiteit is binnen onze organisatie een open en bespreekbaar onderwerp. Het is geen geforceerd proces waar enkel streefcijfers gelden. Aan de juiste competenties gecombineerd met de juiste cultuurmatch hechten we veel meer waarde bij de selectie van kandidaten. De algemene opvattingen over dit onderwerp onderschrijven wij volledig en vinden het belangrijk deze balans stap voor stap te bereiken. Intrinsieke motivatie hiervoor werkt beter dan quota.



MEDEWERKERS
naar contractsoort



MEDEWERKERS
naar geslacht



MEDEWERKERS
naar leeftijd

FS: Foodservice HK: Hoofdkantoor
FR: Foodretail SFG: Sligro Food Group

Participatiewet

Zoals te verwachten is de invoering van de participatiewet met veel onduidelijkheden omgeven. Instanties buitelen over elkaar heen, wetgeving is niet duidelijk, doelgroepen zijn niet goed gedefinieerd en wie waar over gaat met betrekking tot het 'label' dat iemand krijgt, is niet goed geregeld. De wet heeft al veel werk opgeleverd maar niet voor de doelgroep waarvoor het bedoeld was. Dat weerhoudt ons er niet van om tal van initiatieven op dit terrein te ontplooien. Met een aantal Veghelse ondernemingen proberen we een lokaal dienstencentrum op te richten dat service-activiteiten gaat ontplooien zoals bijvoorbeeld was- en strijkservice of lokaal vervoer. In een aantal supermarkten hebben we de functie gecreëerd van servicemedewerker die eenvoudige service verleent aan onze klanten zoals helpen bij het vinden van artikelen of het inpakken van boodschappen. We organiseren in samenwerking met een SW-bedrijf een opleiding tot logistiek medewerker.

Dit soort initiatieven passen in onze traditie waarin wij ons als werkgever bewust zijn van onze lokale maatschappelijke verantwoordelijkheid. Iedereen die 'kan' en 'wil' mag meedoen. Wet- en regelgeving zou moeten helpen maar maakt zaken regelmatig zeer complex. Een betere dialoog tussen beleidsmakers en de praktijk zou helpen.

Veiligheid

We hebben een stuurgroep VGWM samengesteld waarin vertegenwoordigers uit alle geledingen van het bedrijf zitting hebben. Enerzijds om het belang te onderstrepen, anderzijds om beslissingen te nemen die passen bij de aard van het bedrijf en de soort werkzaamheden die we uitvoeren. Het werk is in zijn aard niet onveilig en continue aandacht helpt dat zo te houden.

Wij registreerden 113 bedrijfsongevallen (2014: 120). Voor 60 (2014: 43) was een behandeling nodig waarvan er 5 (2014: 4) zo ernstig dat een ziekenhuisopname noodzakelijk was. Uiteraard voorziet onze procedure er in dat er direct onderzoek wordt gedaan en indien noodzakelijk wordt de arbeidsinspectie ingeschakeld.

De training van BHV-ers is aangepast en wordt gedeeltelijk digitaal aangeboden. In het verleden werden deze allemaal in Veghel georganiseerd. Met een bestand van 1.273 BHV-ers scheelt dat enorm in de belasting van de organisatie terwijl de kwaliteit gewaarborgd blijft.

Er waren in 2015 twee overvallen. Dat is voor de slachtoffers, in dit geval onze medewerkers, altijd een zeer heftige ervaring. Wij zetten direct professionele hulp in om mensen hun verhaal te laten vertellen en zonodig later verder te begeleiden.

Leren en ontwikkelen

Veel van onze opleidingen zijn verder gedigitaliseerd. Soms om content makkelijker actueel te houden en soms bedoeld om als e-learning aan te bieden. Voor onze supermarktmedewerkers is dit een uitstekende manier om snel en kort te trainen of iets te leren. Bij onze 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 hun passend tijdstip kunnen leren.

Ook andere opleidingen worden steeds meer in een mixvorm aangeboden en een combinatie van digitaal en traditioneel leren verhoogt de effectiviteit.

Deze digitale aanpak liep vooruit op de aanschaf van ons nieuwe medewerkersportaal waarin ook een module 'leren' is opgenomen. Opleiden zal in de toekomst hoger frequent en in kleinere modules worden aangeboden. Dat is laagdrempeliger en minder belastend en past daarmee in levenslang willen leren.

Voor iedereen die bij ons begint bestaat er een inwerkprogramma. Voor leidinggevende en kaderfuncties is een nieuwe aanpak ontwikkeld. Deze groep medewerkers wordt mede-uitdrager van onze cultuur en omdat die bijzonder en niet vrijblijvend is, vinden wij meer en gerichte aandacht hiervoor bij deze nieuwkomers heel belangrijk.

In 2015 is voor het eerst de Jan Hoenselaarsprijs uitgereikt, vernoemd naar het voormalig hoofd opleidingen van Sligro Food Group. Deze scriptie- en stageprijs is bedoeld voor de kinderen van onze medewerkers. De winnaars ontvangen een geldbedrag van € 5.000,- ter ondersteuning van hun verdere vorming. Twee jongeren verdienden de prijs vanwege hun originele aanpak, hun creativiteit, de concrete toepasbaarheid en krachtige presentatie. De uitreiking vond plaats tijdens een speciaal georganiseerde bijeenkomst waarbij ook een groot aantal genodigden uit het onderwijsveld aanwezig was.

Ondernemingsraad

We hebben één ondernemingsraad. In die raad zijn alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd. Dat past geheel bij onze organisatiestructuur, we zijn immers één bedrijf met drie verschillende routes naar de markt en één geïntegreerde backoffice. De ondernemingsraad heeft het werk op onderwerp georganiseerd in de vorm van commissies.
Vertegenwoordigend overleg in de vorm van een ondernemingsraad maakt zaken transparant en zorgt er voor dat je toetsbaar bent bij besluiten die je neemt. Het hebben van een ondernemingsraad is wettelijk verplicht maar wij ervaren die plicht als een zegen. Enerzijds omdat een geïnstitutionaliseerd overleg je een weg biedt om zaken formeel goed te regelen. Anderzijds door de wijze waarop het overleg plaatsvindt. Kritisch, open en informerend en daarmee, met begrip voor alle belangen, samen werken aan de kwaliteit en de continuïteit van de organisatie. De leden van de Ondernemingsraad staan allemaal midden in de praktijk en dat werkt heel goed door in het overleg.

De Ondernemingsraad is zeven keer bij elkaar geweest. Eén vergadering is gebruikt voor een evaluatie van het eigen functioneren. Eén vergadering betrof een extra bijeenkomst in verband met de overname van Bouter en de overige vijf waren reguliere overlegvergaderingen met de bestuurder. Het overleg vindt plaats met de directievoorzitter en de directeur P&O.
De overlegvergadering wordt gebruikt om elkaar te informeren, vanuit de directie de gang van zaken in de onderneming en de specifieke 'menszaken' en vanuit de leden van de ondernemingsraad hoe het op de werkvloer gaat bij de diverse onderdelen. Regelmatig levert dat onderwerpen op die in een latere vergadering terugkomen. Deze informatieronde wordt over en weer vanwege zijn openheid en ongedwongenheid als zeer bijzonder ervaren.

Een aantal in het oog springende onderwerpen willen we hier noemen. Zij illustreren tevens de breedte van het overleg:

- De personele regelingen (elders Sociaal plan genaamd).
- De wijzigingen in het ontslagrecht.
- Arbeidsvoorwaarden zoals de hoogte van de kilometervergoeding, loonronde, pensioenfonds en winstdelingsregeling.
- Functioneringsgesprekken, voortgang acties naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en veiligheidsbeleid.
- Plannen van Sligro Food Group in België en de consequenties die dat heeft voor het vertegenwoordigend overleg.
- In verband met de voorgenomen overname van Bouter is er een extra vergadering ingelast waarin wij uitgelegd hebben waarom deze overname past binnen de doelstellingen van de organisatie, welke personele gevolgen er zouden kunnen zijn en hoe we daar dan mee omgaan.

De ondernemingsraad is uiteraard niet verantwoordelijk voor het te nemen besluit dat voor advies of instemming wordt voorgelegd, maar heeft natuurlijk wel een rol als het gaat om inzicht verkrijgen in de consequenties voor medewerkers en dient daarop haar advies of instemming te baseren. Het zijn vaak complexe zaken en door sommige van die zaken uitgebreid te bespreken in de commissies ontstaat er ook een zekere specialisatie bij diverse leden. Door het overleg open en met respect voor ieders positie te voeren komen wij altijd tot een passende oplossing.
Betrokkenheid van medewerkers vertaald in lidmaatschap van de ondernemingsraad verdient bijzonder veel respect en wij danken de leden voor hun constructieve, kritische en respectvolle manier van samenwerken.

SLIGRO
Passie voor het werk

ALS JE IEDERE DAG MET LEKKER ETEN EN DRINKEN BEZIG BENT, DIRECT OF INDIRECT, DAN KAN DAT ALLEEN VANUIT PASSIE.

Ontwikkeling P&O functie binnen de organisatie

Het werken met 10.000 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. Veel voorkomende personele processen worden gestart door de leidinggevende waar de aanvraag binnenkomt of het initiatief vandaan komt en 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 op het te voeren gesprek met een medewerker.

In 2015 is het platform geselecteerd waarmee wij in 2016 Medewerkers Self Service gaan introduceren. Behalve dat dit platform mogelijkheden biedt voor de medewerker om triviale zaken zelfstandig bij de werkgever te regelen (verhuizing, burgerlijke staat, declaraties), is het vooral bedoeld als samenwerkings- en communicatiekanaal. Omdat dit platform op alle devices beschikbaar is en plaats 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 waarin iedereen inmiddels gewend is aan digitaal makkelijk toegankelijke informatie, altijd en overal en dus ook thuis of onderweg je zaken zelf kunnen regelen.

Uiteraard is het zelf kunnen regelen van zaken makkelijk en eigentijds, het platform is vooral bedoeld als communicatiekanaal. Voor informatie over Sligro Food Group, het bedrijfsonderdeel waar je werkt, over wat relevant is voor de uitvoering van je functie, over alles waar we met z'n allen trots op willen zijn en graag willen delen. Het platform is hiermee zeker niet alleen een P&O aangelegenheid maar gaat veel veranderen op het gebied van samenwerken, informeren, leidinggeven en leiding krijgen. Bij de implementatie zijn daarom mensen betrokken van verschillende afdelingen.

In de loop van 2015 zijn de P&O-zaken voor België in kaart gebracht. In België zijn veel personele zaken anders geregeld en processen dienen daarop te zijn afgestemd. Wij zijn een nieuwkomer op de Belgische arbeidsmarkt en daarmee onbekend. Daarom is een wervings- en selectieaanpak opgesteld. Tevens is een opleidings- en inwerkprogramma samengesteld voor alle soorten van functies zodat we nieuwkomers snel wegwijs kunnen maken in cultuur, systemen, werkwijzen en gedrag.

Arbeidsvoorwaarden

Binnen ons bedrijf vallen de medewerkers die in de supermarkt werkzaam zijn onder de CAO voor de Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en de meeste anderen onder de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen. De afgelopen jaren verliep het overleg over beide CAO's stroef maar in 2015 is er uiteindelijk toch overeenstemming bereikt. Voor beide cao's geldt dat de FNV niet meer aan het overleg deelneemt. Het feit dat de CAO's al langere tijd waren verlopen leidde niet tot onrust bij onze medewerkers. Conform een gezamenlijke afspraak in de branche hebben we eenzijdig passende loonsverhogingen toegekend en uiteraard kwamen wij de afspraken na zoals die in de CAO staan, ook al was die verlopen.

De CAO voor de groothandel in levensmiddelen loopt tot 1 juni 2016. Onder deze CAO vallen ongeveer 4.000 medewerkers (circa 40% van het totale medewerkersbestand). De CAO voor de grootwinkelbedrijven in levensmiddelen loopt tot 1 april 2017. Onder deze CAO vallen ongeveer 6.000 medewerkers (circa 60% van het totale medewerkersbestand). De groep medewerkers van de vleescentrale EMTÉ valt onder de slagers CAO (< 1% van het totale medewerkersbestand).
Ons uitgangspunt is met zo min mogelijk CAO's te willen werken. De medewerkers van Bouter vielen onder diverse regimes. Deze hebben we per 1 januari 2016 ondergebracht bij de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen.
Arbeidsvoorwaarden die we zelf kunnen bepalen zijn voor alle medewerkers gelijk.

Pensioenen en pensioenfonds

Sligro Food Group heeft een eigen ondernemingspensioenfonds waarin de medewerkers die onder de groothandels-CAO vallen zijn opgenomen. De regeling die wij onze medewerkers vanaf 1 januari 2015 bieden is een zogenaamde Collectieve Beschikbare Premieregeling. De werkgeverspremie die de Groep betaalt, is gelijk aan de last in de resultatenrekening en de premie voor werkgever en werknemer is voor vijf jaar vastgezet. We streven ernaar dat onze werknemers na een leven lang werken ook na hun pensionering in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien.

In 2015 was het pensioenlandschap weer volop in beweging. Dat had voor Sligro Food Group zelf niet zo veel impact, maar des te meer voor het ondernemingspensioenfonds. Zo werd de fiscale facilitering van de pensioenopbouw verder begrensd door het Witteveenkader 2015 en werd het nieuwe Financiële Toetsings Kader (nFTK) geïntroduceerd om financiële schokken beter op te kunnen vangen. Er kwam een nieuwe wet Pensioencommunicatie en de toezichthouders (DNB) liet veelvuldig van zich horen in de vorm van talrijke thematische onderzoeken onder pensioenfondsen.
De aanhoudend lage rentestanden en de grillige financiële markten zetten druk op de beleggingsresultaten van het fonds. De beleidsdekkingsgraad ultimo 2015 was 117 en daarmee kwam het fonds in reservetekort. Een herstelplan wordt binnen de gestelde termijn opgesteld en ingediend bij 'De Nederlandsche Bank'.

Medewerkersparticipatie

Vanaf de beursintroductie in 1989 doen wij al aan medewerkersparticipatie. Wij geloven in de toegevoegde waarde daarvan en zijn er trots op dat we een regeling hebben voor alle medewerkers. Dat heeft er in de loop van de jaren toe geleid dat bijna 4% van de aandelen in bezit is van de medewerkers. De oorspronkelijke regeling, die gebaseerd was op de spaarloonregeling van destijds, was al aangepast aan de nieuwe fiscale wetgeving maar is uiteindelijk te duur geworden. De verhouding tussen de kosten voor de organisatie en opbrengst voor de medewerker groeide verder scheef. In 2015 hebben we een nieuwe regeling geïntroduceerd die bestond uit een combinatie van het toekennen van aandelen in combinatie met 'Groen Bloed Certificaten', een soort opties.
Ook deze nieuwe regeling staat onder druk. Via wetgeving zijn de afgelopen jaren diverse maatregelen genomen om het excessieve verrijken met bonussen, opties en aandelen aan banden te leggen. Helaas is gebleken dat deze wetgeving ook van toepassing is op de aandelenparticipatieregeling voor de medewerkers van Sligro Food Group. Dat terwijl onze regeling juist is bedoeld voor medewerkers met een inkomen tot maximaal € 50.000 bruto per jaar. Het gevolg hiervan is dat de uitkeringen van enkele honderden euro's op jaarbasis aan deze medewerkers zeer zwaar worden belast. Hiermee zijn de kosten voor de regeling buitenproportioneel in vergelijking met het voordeel voor onze medewerkers. Aangezien wij zeer veel belang hechten aan medewerkersparticipatie, zetten we de regeling in 2016 nog voort en gaan wij met de politiek in gesprek in een poging om deze, in onze ogen onrechtvaardige, bijwerking van de wet ongedaan te maken.

MEDEWERKERS PARTICIPATIE Sligro Food Group

VANAF DE BEURSINTRODUCTIE IN 1989 DOEN WIJ AL AAN MEDEWERKERSPARTICIPATIE. WIJ GELOVEN IN DE TOEGEVOEGDE WAARDE DAARVAN EN ZIJN ER TROTS OP DAT WE EEN REGELING HEBBEN VOOR ALLE MEDEWERKERS. DAT HEEFT ER IN DE LOOP VAN DE JAREN TOE GELEID DAT BIJNA 4% VAN DE AANDELEN IN BEZIT IS VAN DE MEDEWERKERS.

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.

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 kern 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'.

Eén bedrijf, één beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor de hele Groep. Als het gaat over de scope en reikwijdte van onze verantwoording hanteren wij wel een verschil tussen onze Foodservice- en foodretailactiviteiten.

In Foodservice is Sligro marktleider in Nederland (ruim 23% marktaandeel). Dat vraagt om:

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

In Foodretail is EMTÉ een kleine partij (2,7% marktaandeel). Daarbij past een wat bescheidenere 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. Hieronder wordt dit schematisch weergegeven. Ons productiebedrijf SmitVis is verwerker van primaire producten, Culivers en Maison Niels de Veye en EMTÉ Vleescentrale produceren ten dienste van de Groep, zowel Sligro als 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, maar zeker niet minder boeiend.

Sligro Food Group
IN DE FOOD SUPPLY CHAIN

Over dit verslag

Het is gebruikelijk dat wij een geïntegreerde verslaggeving doen van onze financiële en duurzame prestaties. In dit hoofdstuk doen wij verslag van de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in 2015. De personele kengetallen zijn zoals gebruikelijk opgenomen in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers' van dit verslag. 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 onderwerpen die expliciet tot onze Foodservice danwel Foodretail activiteiten behoren een plaats hebben gegeven in die specifieke hoofdstukken. Dit past beter in een geïntegreerde verslaggeving. De GRI-tabel in dit verslag verwijst naar de betreffende hoofdstukken en pagina's.

Het verslag is opgesteld volgens de Core level van de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). De GRI-tabel vindt u op pagina 160 van dit verslag. Naast een cijfermatige weergave van de ontwikkelingen binnen onze kernthema's in relatie tot onze doelstellingen 2020, rapporteren wij ook op een beschrijvende manier over actuele onderwerpen die door de experts uit de MVO-stuurgroep aangedragen zijn. Bovendien is de inhoud van het verslag mede beïnvloed door de samenleving in algemene zin en vragen, reacties en feedback van stakeholders, zoals consumenten, medewerkers, NGO's en aandeelhouders alsmede door ontwikkelingen in de sector, zoals wetgeving en standaarden. De belangrijkste doelgroepen van de rapportage zijn onze eigen medewerkers, klanten, aandeelhouders, consumenten in zijn algemeenheid, leveranciers en potentiële medewerkers.

Het verslag en de bijbehorende GRI-tabel is tevens te vinden op onze corporate website: www.sligrofoodgroup.nl/mvo. Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag op het volgende adres: mvo@sligro.nl.

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 2015 kwam de MVO-Stuurgroep zes keer in een vergadering bijeen. De voortgang van onze duurzaamheidontwikkeling is in 2015 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de ondernemingsraad, directie en Raad van Commissarissen.

Stakeholderdialoog

De klant helpen bij het maken van een duurzame, bewuste productkeuze is een verantwoordelijkheid die ons niet alleen raakt. Hier is ook een belangrijke rol weggelegd voor onze stakeholders. Door het creëren van betrokkenheid en door te luisteren, vergaren we inzicht in de verwachtingen en behoeften van onze stakeholders. Niet alleen helpen onze stakeholders ons om onze materiële duurzaamheidsthema's te identificeren; ook spelen zij een grote rol bij de ontwikkeling van onze strategie.

Evenals voorgaande jaren is er in 2015 met verschillende stakeholders overleg geweest. Wij merken dat onze transparante en heldere keuzes prikkelen en uitnodigen tot een gesprek. Vanuit veel NGO's blijft de agenda betrekkelijk ééndimensionaal en dwingend afgestemd op het issue waarvoor zij aandacht vragen. Dan gaat het met name over de kwaliteit, veiligheid en herkomst van ons voedsel en dierenwelzijn. Andere stakeholders hebben een bredere duurzaamheidsscope en praten met ons over de mogelijkheden om de balans tussen economisch en maatschappelijk rendement te verbeteren. We spreken hierbij over energie, alternatieve brandstoffen ten behoeve van ons transport, nieuwe vormen van stadsdistributie en belastingmoraal. Wij staan open voor de dialoog en zoeken die nadrukkelijk op.

Lidmaatschappen en bestuurlijke betrokkenheid

Naast lidmaatschappen van branchegerelateerde organisaties nemen wij als grote marktpartij in food ook onze verantwoording met bestuurlijke functies en tonen wij actieve betrokkenheid binnen deze organisaties. Wij waren in 2015 lid van en zijn betrokken bij:

- CIV Superunie
- CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel)
- VGL (Vereniging Grootwinkelbedrijven Levensmiddelen)
- GIL (Groothandel in Levensmiddelen)
- BZW (Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging)
- CVO (Contactgroep Veghelse Ondernemingen)
- Werkbedrijf Noord Oost Brabant
- Locus
- NeVIR (Nederlandse Vereniging voor Investor Relations)
- VEUO (Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen)
- FSIN (Foodservice Instituut Nederland)
- FSN (Foodservice Network)
- Foodpolicy NL
- Food Squad
- AgriFood Capital
- GrowCampus
- FoodserviceXS
- Green Deal Verduurzamen Voedselconsumptie
- BSCI (Business Social Compliance Initiative)
- Stuurgroep Duurzame Handel
- Stichting DoSocial
- Verwenzorg
- Dutch Cuisine
- VLM (Vereniging Logistiek Management)
- Stichting Versfust

MVO certificering

Ondanks onze terughoudendheid en eerder uitgesproken twijfels bij de écht toegevoegde waarde van MVO certificeringen, zijn wij in november 2014 gestart met de voorbereidingen ten behoeve van een FIRA certificering. Uit de stakeholderdialoog met onze grotere foodserviceklanten bleek een behoefte aan een kwalificatiemodel. Het proces voor onze FIRA 'brons-registratie' is in maart 2015 afgerond.

Transparantiebenchmark

Ons jaarverslag wordt ook gemeten in de transparantiebenchmark van het Ministerie van EL&I. Dit 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 461 bedrijven onder de Transparantiebenchmark en in 2015 zijn 216 bedrijven niet in de ranking opgenomen vanwege een 'nulscore' of het niet publiceren van informatie.

Vorig jaar gaven wij aan dat wij voor 2015 geen substantiele verbetering verwachtten aangezien de nieuwe criteria van de Transparantiebenchmark niet aansluiten op onze wijze van verslaggeving. Wij zijn in 2015 met een score van 112 punten uit 200 op plaats 112 van de 245 beoordeelde bedrijven geëindigd. Daarmee blijven wij tot het zogeheten 'peloton' van de totale benchmark behoren. Wanneer we inzoomen op Foodretail dan is onze score goed voor een 3e plaats in de ranking en binnen Foodservice (groothandels) een 2e plaats.

	2015	2014	2013	2012
Score:	112/200	120/200	138/200	99/200
Overall ranking:	112/245	100/244	97/500	124/500

Uitdagingen

Voedselwaarheden en voedselvertrouwen

Over voeding wordt het ene onderzoek na het andere gepubliceerd. Elk met zijn eigen waarheid, al dan niet goed wetenschappelijk onderbouwd, vaak voorzien van een hoog meningengehalte en met een niet geheel belangeloze visie en uitkomst als conclusie. En vaak zelfs tegenstrijdig. Wat vandaag nog gezond was is morgen slecht en omgekeerd. De consument raakt in verwarring. Wie of wat moeten ze nog geloven? Wetenschappelijk onderzoekers, consumentenprogramma's op tv, NGO's, (zelfbenoemde) kenners en foodwatchers, BN-ers, de politiek? Nooit eerder in de historie was in Nederland de kwaliteit en betrouwbaarheid van ons voedsel zo hoog en het vertrouwen in de voedselketen zo laag.

Kartelregels van de ACM frustreren maatschappelijk verantwoord ondernemen

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) zegt dat er in een aantal gevallen sprake is van kartelvorming, waardoor afspraken over duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen de prullenbak in moeten. Bijvoorbeeld bij de 'Kip van Morgen'. Wat ons betreft is dit een spaak in het wiel

van een belangrijk verduurzamingsinitiatief, waarmee de sector juist een antwoord wil geven op urgente maatschappelijke vraagstukken omtrent dierenwelzijn en milieu. Het verhogen van het minimale dierenwelzijn van, in dit geval, kip heeft niets met kartelvorming van doen. Bovendien zet dit een rem op toekomstige verduurzamingsinitiatieven en veroorzaakt het onzekerheid over vele lopende, succesvolle initiatieven zoals die omtrent duurzame palmolie, verbetering productsamenstelling en de inkoop van duurzaam hout.
Bedrijven zijn hierdoor terughoudend geworden om te verduurzamen of maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Deze uitspraken van de ACM zijn een drempel voor bijvoorbeeld afspraken over kinderarbeid en lonen bij de productie van kleding, of de verdere ontwikkeling van de circulaire economie. Wij zouden graag zien dat het kabinet de belemmeringen in het Europese en nationale mededingingsrecht en de toepassing daarvan wegneemt. Samenwerking tussen bedrijven onderling en met maatschappelijke organisaties voor duurzaamheid is immers van wezenlijk belang in de overgang naar een duurzame economie. De uitspraak van de ACM doet echter niets af aan onze ambitie om te verduurzamen, maar belemmert lopende processen sterk.

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. Deze thema's zijn het resultaat van een kernthemaproject van de MVO Stuurgroep die zich in het proces heeft laten begeleiden door een externe partner. Stakeholder-gesprekken waren onderdeel van het proces. Per thema hebben we kwalitatieve en kwantitatieve ambities geformuleerd.

Onze kernthema's

DE MENS	HET MILIEU	HET ASSORTIMENT
Onze medewerkers Onze klanten Onze samenleving	CO_2 Energie Verpakkingen Afval	Duurzaam Gezondheid Voedselverspilling

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 over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat Sligro op een goede manier met klanten omgaat. Daarom hebben we ons ten doel gesteld om onze Net Promoter Score (NPS) te blijven verbeteren.

Onze medewerkers

Definitie en afbakening

Onze medewerkers en hun gezinnen.
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 het succes bepaalt van onze onderneming. Hoe wij sturing geven door middel van KPI's in plaats van louter budget en dus de wijze waarop onze medewerkers werken, is verankerd in onze 'Groen Bloed' cultuur. 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 47 kunt u lezen wat onze aanpak en resultaten zijn op het gebied van:

- Medewerkersparticipatie / winstdeling
- Investeren in bedrijfscultuur / Groen Bloed
- Leren en ontwikkelen
- Samen vieren (jubilarissen, Sint, kerst, nieuwjaar)
- Sturen op langdurige arbeidsrelaties
- Diversiteit
- Stage- en afstudeerprijs
- Medewerkersactiviteiten
- Verlaging ziekteverzuim
- Coaching bij verzuim
- Medezeggenschap
- Interne communicatie: bijSligro

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 naar medewerkerstevredenheid zegt iets over je algemene imago als werkgever. Ondanks het feit dat de onderzoeken zoals die van bijvoorbeeld Incompany beperkt qua scope zijn, is de onafhankelijkheid daarvan fijn, zeker als je jaarlijks beter scoort.
De resultaten op het gebied van 'medewerkers en organisatie' waarderen 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 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 27. Meten en evalueren van klanttevredenheid doen wij aan de hand van de zogeheten Net Promoter Score (NPS). De NPS van Foodretail en Foodservice vindt u terug op de pagina's 30 en 42.

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 distributiepunt van ons dagelijks eten maar hebben ook een belangrijk 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.

Sponsoren is keuzes maken, bewuste keuzes. Sponsoring is niet vrijblijvend, het hoort een wezenlijke bijdrage te leveren aan onze bedrijfs-, marketing- en duurzaamheidsdoelstellingen. Daarom zoeken we bij alle sponsorprojecten een nauwe samenwerking met de begunstigde of de organisatie van een evenement op basis van wederzijdse gelijkwaardigheid. Wij proberen onze keuzes zo veel mogelijk landelijk uit te voeren. Lokale gebruiken en tradities kunnen echter zo sterk zijn dat onze aanwezigheid of participatie gewenst is. Op die momenten maken wij de bewuste keus om af te wijken van ons landelijk beleid.

Ons volledige sponsorbeleid vindt u op onze corporate website.

Evaluatie

Vóóraf 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.

Op dit moment werken wij structureel samen met het Liliane Fonds, het Nationaal Ouderenfonds, Villa Pardoes, Verwenzorg, DoSocial en de Voedselbank.

Sponsoring

'EET met je hart'

'EET met je hart' organiseert sociale activiteiten voor kwetsbare ouderen in samenwerking met burgers, horeca, bedrijven, (welzijns)instanties, stichtingen en serviceclubs in de gemeente waar 'EET met je hart' actief is. Zij richt zich met name op die ouderen die door sociale armoede niet meer goed van huis kunnen. 'EET met je hart' wil in samenwerking met deelnemende restaurants en haar gasten vereenzaming bij ouderen tegengaan. Uit eten staat voor genieten, plezier, samen zijn met geliefden en vrienden en geluk delen met elkaar, en dit alles in een warme sociale context. Wij vinden dat 'EET met je hart' op een geweldige manier dit gevoel deelt met ouderen die in eenzaamheid door het leven gaan en ondersteunen dit erg graag! Ter gelegenheid van de opening van ons nieuwe filiaal in Utrecht ontving 'EET met je hart' een cheque van € 10.000 om dit project in Utrecht verder inhoud te geven.

Voedselbank

Al vele jaren werkt Sligro Food Group samen met de Voedselbank. In ons logistieke model is het zo geregeld dat alle niet te verkopen producten vanuit alle vestigingen retour komen naar het centrale distributiecentrum in Veghel. Daar vindt een sortering plaats in 'bruikbaar' en 'niet meer bruikbaar'. De voor de Voedselbank bruikbare producten worden wekelijks door de Voedselbanken Veghel-Uden en 's-Hertogenbosch opgehaald. Ondanks dat alle producten op deze manier bijzonder goed terecht komen, vinden wij dat alleen levering aan Veghel-Uden en 's-Hertogenbosch geen recht doet aan onze landelijke spreiding. In 2015 zijn wij in overleg getreden met het bestuur van Voedselbanken Nederland, de overkoepelende organisatie. Samen onderzoeken wij nu of het mogelijk is om, binnen ons logistieke model, ook de overige voedselbanken in het land te kunnen voorzien van producten.

Samenwerking met KNVB

'Lekker Bezig!' is de naam van het samenwerkingsproject wat Sligro en KNVB in 2015 zijn gestart. Ondanks dat er een substantiële sponsorcomponent aan verbonden is, adresseren wij deze samenwerking onder het onderwerp 'gezondheid'. Op pagina 69 in dit verslag leest u meer over onze aanpak.

Sligro en het Liliane Fonds in Sri Lanka

Het Liliane Fonds wordt al vele jaren ondersteund door Sligro Food Group, de medewerkers van Sligro Food Group en de klanten van Sligro. Met onze bijdrage wordt kleinschalige, persoonsgericht hulp geboden en daarnaast hebben we een groot en meerjarig project wat we adopteren. Na afronding van ons project in Benin zijn we op zoek gegaan naar een nieuwe uitdaging om kinderen met een handicap te kunnen helpen. Daarbij hebben wij de lat hoog gelegd. Wij zouden namelijk heel graag een van onze leveranciers in een ontwikkelingsland betrekken in een project en dat hebben wij gevonden in Sri Lanka.

Sri Lanka is een land waar zowel Sligro als het Liliane Fonds actief zijn. Wij betrekken onder andere onze Alex Meijer thee uit dit land en het Liliane Fonds voert er een uitgebreid hulpprogramma uit. In 2013 heeft een eerste gesprek plaatsgevonden met Bogawantalawa, onze theeleverancier. De insteek was om een samenwerking te zoeken om met hulp van Sligro jongeren met een handicap op te leiden voor werk bij Bogawantalawa.

Er bleken binnen de plantages meer dan 100 kinderen met een handicap te zijn waar geen of nauwelijks aandacht aan wordt besteed. Velen blijven overdag alleen thuis achter omdat de ouders moeten werken in de plantage. Of krijgen geen scholing omdat er speciale aandacht nodig is of omdat ouders in de veronderstelling zijn dat scholing voor hun kind toch geen zin heeft. Sommige kinderen krijgen niet de nodige medische bijstand omdat ouders niet weten welke hulp nodig is en welke weg ze moeten bewandelen. Veel kinderen met een handicap worden door de ouders niet betrokken bij activiteiten in en rond het huis, simpelweg omdat ze niet weten hoe. Er is hier dus sprake van een 'vergeten' groep. Met het Liliane Fonds en Bogawantalawa zijn afspraken gemaakt hoe deze kinderen en jongeren geholpen gaan worden. Het plan is voor langere tijd opgesteld, is duurzaam en moet uiteindelijk dienen als voorbeeld voor de gehele plantagesector.

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_2-uitstoot. Om deze te relateren aan de groei van ons bedrijf de komende jaren, geven wij deze CO_2-uitstoot weer als percentage van de omzet.

Doelstelling

Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van onze CO_2-uitstoot per euro omzet met 20%. Ofwel 20-20.

CO_2

Definitie en afbakening

Onze scope betreft de uitstoot van CO_2 als gevolg van verbruik van gas, elektra en de gereden kilometers voor de goederenvervoerbewegingen van en naar alle groothandels, winkels, grootzakelijke klanten, distributiecentra en productielocaties. De CO_2-uitstoot is gerelateerd aan de vast conversie parameters uit 2010. Dit om onze jaarlijkse reductie CO_2-uitstoot ten opzichte van 2010 goed te kunnen monitoren.

Belang

Het is intern een belangrijk onderwerp omdat we onze stakeholders hebben beloofd om er mede alles aan te doen om onze CO_2-uitstoot, de belasting op ons milieu, in 2020 met 20% per euro omzet omlaag te brengen ten opzichte van 2010.

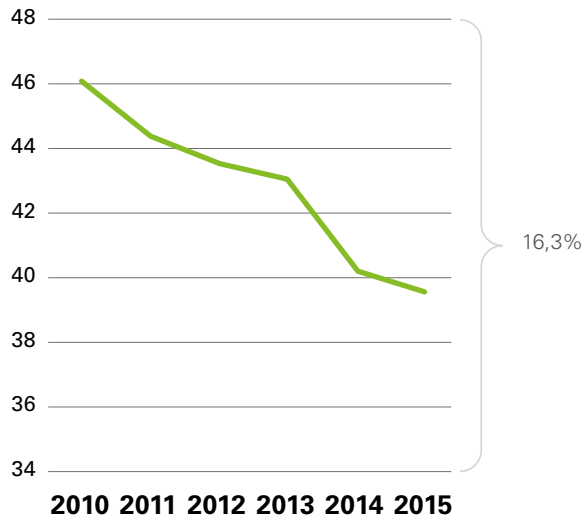
Aanpak

Ieder half jaar wordt er een CO_2-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. Vanuit de acties zoals benoemd onder het kopje 'Energie' wordt gecontroleerd of deze het resultaat hebben behaald zoals verwacht. Ditzelfde wordt gedaan met de uitgezette acties binnen transport (logistiek).

Evaluatie

Van de CO_2-uitstoot wordt een halfjaar rapportage opgesteld en wordt beoordeeld door de verantwoordelijke voor CO_2 -uitstoot en daarna besproken met de directie. De voortgang wordt jaarlijks gepubliceerd in het directieverslag waarbij de onderbouwing wordt opgenomen van de cijfers.

CO_2-UITSTOOT
Per € 100 omzet



De CO_2-grafiek geeft de CO_2-uitstoot aan in relatie tot de totale omzet uitgedrukt in gram CO_2-equivalenten/Euro omzet.

De uitstoot CO_2 ten opzichte van de omzet is in 2015 weer verder omlaag gegaan ten opzichte van 2014. Halverwege de periode 2010 – 2020 is een verbetering gerealiseerd van 16,3% ten opzichte van 2010, waarbij een reductie van 20% in 2020 de doelstelling is. De vermindering van het energieverbruik in 2015 is daar een belangrijke component in geweest.

Energie

Definitie en afbakening

Dit betreft elektriciteit, gas en brandstof wat Sligro inkoopt en verbruikt voor al haar groothandels, winkels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke noodzakelijk is om de huidige bedrijfsvoering uit te oefenen, inclusief transport.

Belang

Op al onze locaties is energieverbruik noodzakelijk om onze bedrijfsvoering uit te voeren. Energie is binnen Sligro 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 energetische 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_2-koelinstallaties, optimaliseren 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 warmtepompen. Per kwartaal wordt er een rapportage opgesteld van al het energieverbruik. Deze rapportage geeft inzicht in resultaat van de energiebesparende ingezette acties. Daarbij wordt zichtbaar of de besparingen zijn zoals die van te voren zijn vastgelegd (in de business case). 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.

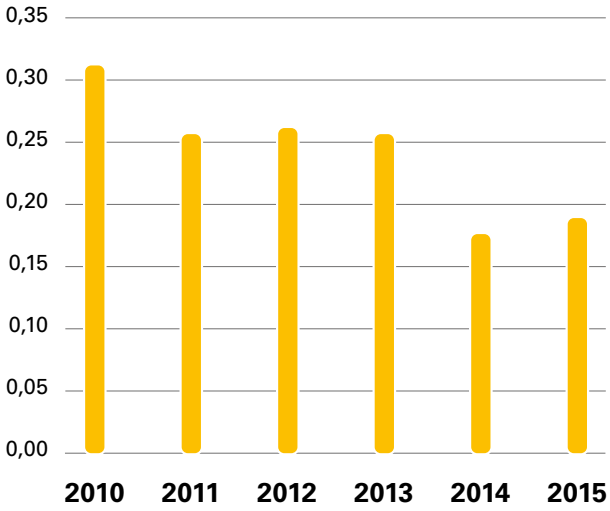
Evaluatie

Het energieverbruik wordt periodiek gemeten om te monitoren of we binnen de bandbreedte van de afspraken met onze energieleveranciers blijven. Daarnaast wordt deze informatie gebruikt om verder te sturen op een reductie van ons elektra- en gasverbruik.

Gas

In 2015 is 11% meer gas verbruikt dan in 2014. Deze verhoging is geheel het gevolg van het koudere weer. De trend is dat het gasverbruik in de toekomst (gecorrigeerd voor de buitentemperatuur) wat verder omlaag zal gaan.
Onze nieuwe zelfbedieningsgroothandels in Utrecht en Almere zijn zogeheten 'gasloze' panden. De verwarming van deze panden komt geheel uit warmteterugwinning vanuit de koelinstallatie. Hierdoor is geen gasaansluiting meer nodig. Samen met de omgebouwde zelfbedieningsgroothandel in Den Haag (locatie Forepark) is in 2015 weer 35.000 m^2 gasloos vloeroppervlak toegevoegd.

GAS
Verbruik in m^3 per € 100 omzet



Elektriciteit

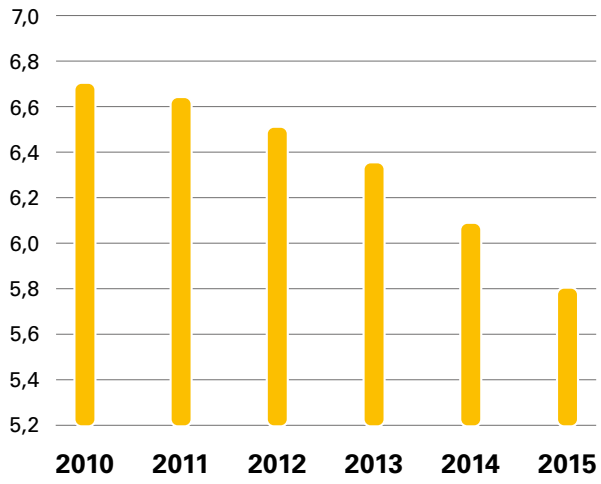
In 2014 is geconstateerd dat een belangrijke inkoop elektrameter niet goed functioneerde en een te laag verbruik aangaf. Na reconstructie en overleg met alle betrokken leveranciers afgelopen periode is het te laag aangegeven verbruik vastgesteld. Gebleken is dat deze fout sinds 2011 in de installatie zat. Het te lage verbruik is met terugwerkende kracht in de grafieken over de periode 2011 tot en met 2014 verwerkt.

Trend

Wederom is het elektriciteitsverbruik ten opzichte van het voorgaande jaar omlaag gegaan. Een substantiële verlaging werd gerealiseerd door de ombouw van onze groothandelslocaties Eindhoven en Den Haag (Forepark) naar de nieuwe 3.0 formule. Op beide locaties staan de nieuwste energiezuinige koelinstallaties welke voorzien zijn van duurzame natuurlijke koudemiddelen. Tevens zijn naast alle koel- en vrieseilanden ook de wandkoelingen voorzien van dagafdekking. Ook is LED verlichting toegepast. Verder hebben de uitrol van dagafdekking op vriesmeubelen in de groothandelslocaties en het afronden van het supermarkt energieconvenant ook een positieve bijdrage geleverd aan de verlaging.

ELEKTRICITEIT

Verbruik in kWh per € 100 omzet

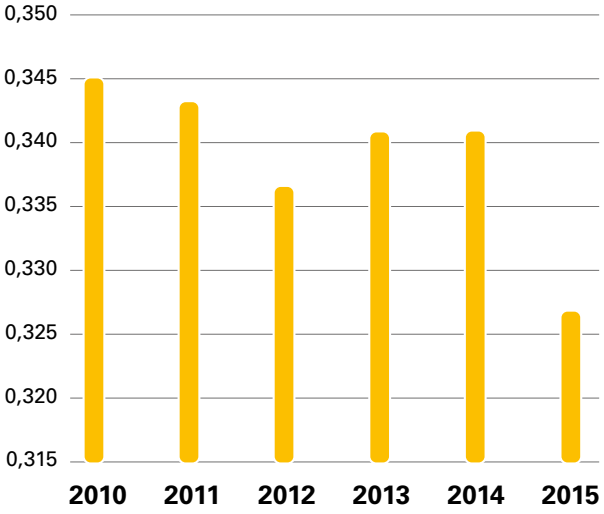


Logistiek

Ontwikkelingen op het gebied van alternatieve brandstoffen, modernere motoren en zuinigere koelinstallaties op vrachtwagens zijn weliswaar belangrijk maar zij leveren slechts een beperkte bijdrage aan de CO_2-reductie. De daling in brandstofverbruik per € 100 omzet in 2015 is dus slechts deels tot stand gekomen door modernere vrachtwagens. De grootste bijdrage werd geleverd door meer omzet met minder kilometers te realiseren. Onder andere door het opzetten van CBL depot, het verdichten van het distributienetwerk en het beter benutten van het transportvolume. Daarenboven werden meer zogenaamde charters ingezet waarmee je uitsluitend van A naar B rijdt en niet van A naar B en weer terug naar A. In onze bezorging zit nog veel verbeterpotentieel met grotere drops en minder stops. Dit levert een grote bijdrage aan besparing op brandstoffen en op de CO_2-reductie. Echter, 'it takes two to tango' en daarom gaan wij graag met enkele klanten in gesprek om samen een concreet project op te starten om het aantal leveringen te verminderen. Goed in het kader van milieu én kosten.

BRANDSTOF

Verbruik in liter per € 100 omzet



Duurzame stadsdistributie

In de binnenstad is een ronkende koelmotor vervuilend en niet comfortabel voor ondernemers, omwonenden en passanten. Sligro en Ploeger Logistics hebben als eerste in Nederland een hybride koelmotor in gebruik genomen. De verschillen tussen een traditionele en de zogenaamde 'TRS Twin-Cool-koelmotor' zijn enorm. Een traditionele koelmotor wordt aangedreven door een aparte dieselmotor, terwijl deze hybride koelmotor wordt aangedreven door de zuinige en schone Euro 6-motor van de vrachtwagen zelf. Zelfs wanneer de vrachtwagen volledig stil moet zijn, bijvoorbeeld tijdens het lossen, blijft de koelinstallatie koelen dankzij het gekoppelde accupakket. Die combinatie resulteert in minder overlast en een uitstoot die maar liefst 60 keer lager is dan een traditionele koelinstallatie! De hybride koelmotor wordt

ingezet in de binnenstad van 's-Hertogenbosch om daar horecabedrijven te bevoorraden.

QR code: Hybride koelmoter wordt ingezet in binnenstad 's-Hertogenbosch.

In Veere en Zoutelande heeft men gekozen voor een andere oplossing. Daar worden onze vrachtwagens aangesloten op een elektrische voeding die de gemeente aanbiedt. De koeling van de laadruimte is dan gegarandeerd en er is geen sprake van uitstoot in welke vorm dan ook. Onze transportpartner 2W Logistiek uit Kapelle heeft daarvoor speciale nieuwe koelmotoren gekocht die ook op stroom kunnen werken.

Verpakkingen en afval

Definitie en afbakening

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

Belang

Afvalscheiding en -recycling is beter voor het milieu: afval dat niet verbrand hoeft te worden kan in veel gevallen opnieuw worden ingezet als grondstof. Dit komt ten goede aan de CO_2-uitstoot. Het tweede belang heeft te maken met grondstoffenschaarste. Met de groei van de wereldbevolking neemt de vraag naar natuurlijke grondstoffen toe, terwijl de beschikbaarheid ervan beperkt is. Daarom is afvalscheiding en -recycling belangrijk. Afval wordt op deze manier omgezet naar waardevolle grondstoffen. Weggooien en verbranden van restafval levert op de lange termijn geen enkele bijdrage aan bedrijven, milieu en maatschappij.

Aanpak

Door afval te reduceren en afvalstromen gescheiden aan te leveren voor recycling, minimaliseren we de milieu-impact van ons afval. De afvalstromen die dan toch nog ontstaan willen wij zo veel mogelijk een tweede leven geven door deze als grondstof te gebruiken of om te zetten in groene energie. In die zin is afval geen waardeloos restproduct, maar juist een middel of product voor een nieuwe cyclus. Zo kan afval een tweede leven krijgen en worden benut voor nieuwe grondstoffen of voor de productie van groene energie. De CO_2-uitstoot van onze afvalstromen is volledig afhankelijk van de wijze waarop ons afval wordt verwerkt door derden. Wij hebben invloed op de hoeveelheid afval en het goed scheiden van afval. Daarna bepaalt de afvalverwerker door zijn keuze voor de verwerkingsroute wat de CO_2-emissie van ons afval is. Om die reden publiceren wij de CO_2-reductie die wij realiseren door ons afval gescheiden aan te bieden voor verwerking, in plaats van ongescheiden en als restafval verwerkt.

- De volledige OPK (Oud Papier en Karton), tempex, glas en folie retourstroom wordt door Sligro weer 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

De CO_2-reductie wordt berekend op basis van de 2014 conversiefactoren per afvalstroom zoals gebruikt door van Van Gansewinkel. De gebruikte CO_2-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_2-reductie is de reductie voor de gehele keten. Deze ontstaat doordat als gevolg van afvalscheiding grondstoffen worden hergebruikt en zodoende zorgen voor een aanzienlijke verlaging van de CO_2-uitstoot bij de fabricage van nieuwe producten. Het terugwinnen van dergelijke secondaire grondstoffen kost immers minder energie dan het verbranden ervan en het opnieuw winnen en bewerken van primaire grondstoffen. Deze CO_2-besparing in de keten maakt geen onderdeel uit van onze 2020 doelstelling die onze 'eigen' CO_2-uitstoot (transport, gas en elektraverbruik) betreft.

Onze CO_2-reductie in de keten ten gevolge van afvalscheiding (in tonnen):

2015	2014	2013	2012	2011	2010
5.288	5.214	3.668	3.700	3.395	3.133

KERNTHEMA 'ONS 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.

Doelstelling

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

Duurzaam

Definitie en afbakening

Wij geloven in lekker, goed en eerlijk voedsel dat met respect voor natuur, dieren en mensen is gemaakt. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om de klant te faciliteren bij het maken van een eigen bewuste keuze. Dit doen wij door met ons concept eerlijk & heerlijk een transparant aanbod van verantwoorde producten te bieden en door onze deelname aan BSCI borgen wij de ontwikkeling van arbeidsomstandigheden in de herkomstlanden van onze producten.

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 palet van zorgvuldig geselecteerde keurmerken welke borgen dat het product daadwerkelijk een duurzame bijdrage levert aan datgene waar de betreffende pijler voor staat. Sinds 2014 is het eerlijk & heerlijk-aanbod verrijkt met duurzame non-food artikelen. In de bijlage achter in dit verslag vindt u de lijst met door eerlijk & heerlijk geaccepteerde keurmerken.

Belang

In 2015 houdt het snelle tempo, waarin de Nederlandse foodservice- en foodretail-industrie zich evolueert, aan. In deze context van continue verandering, zien wij een alsmaar stijgende klantvraag naar duurzame producten. Als onderdeel van onze visie streeft Sligro Food Group ernaar een constante en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn in al haar activiteiten en voor al haar stakeholders. Als familiebedrijf weten we niet beter dan deze visie op een verantwoorde manier in de praktijk te brengen.

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 levensmiddelenindustrie nog regelmatig gezien als een deel van het probleem in plaats van een deel van de oplossing. Als grote speler in de Nederlandse foodindustrie met een zeer complex ketennetwerk van wereldwijd zo'n 1.750 leveranciers, zijn we ons ervan bewust dat onze activiteit impact heeft op de natuur, dieren en mensen. Wij zien het dan ook als een taak om de negatieve impact daarvan te reduceren. Wij zien het als een kans om de klant te helpen bij het maken van een bewuste, duurzame productkeuze.

Aanpak

Klanten

Onze klant staat centraal. Wij vragen aan onze klanten wat zij vinden van onze zelfbedieningsgroothandels en supermarkten, het assortiment en onze service. Specifiek wordt er gevraagd naar de duurzaamheidsbehoefte van klanten. Via onafhankelijke onderzoekbureaus en klantenpanels ontvangen wij feedback hierover en ook via direct klantcontact en online. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat wij op een goede manier met hen omgaan en inspelen op hun behoeften.

Medewerkers

Betrokken medewerkers vormen de sleutel tot het succes van eerlijk & heerlijk. Interne communicatie d.m.v. deelname aan werkoverleg en presentaties op de werkvloer zorgt voor kennisdeling over eerlijk & heerlijk en draagvlakcreatie onder medewerkers.

Leveranciers

Wij vertrouwen op onze leveranciers als het gaat om het leveren van hoge kwaliteitsproducten die voorzien in de (duurzame) behoeften van onze klanten. We gaan de dialoog aan met leveranciers, producenten en boeren over thema's zoals voedselveiligheid en duurzame verpakkingen.

NGO's

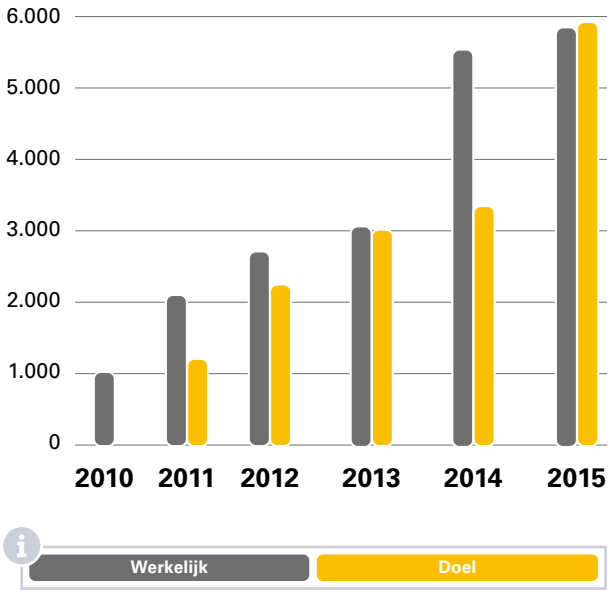
Complexe duurzaamheidsissues waar wij mee te maken hebben, kunnen wij niet alleen oplossen en vragen om een meer holistische, vaak sector brede aanpak. Om deze reden zoeken we dan ook de dialoog op met NGO's door middel van deelname aan NGO-bijeenkomsten of één op één gesprekken.

Evaluatie

De afgelopen jaren is er voor Foodservice een assortimentsanalyse uitgevoerd voor de afdeling food en vers. In deze analyses worden onder andere het aantal eerlijk & heerlijk-alternatieven per artikelgroep en per pijler onderzocht. De duurzame assortimentsselecties van concurrenten wordt hierin ook meegenomen.

Om de klant een breed duurzaam assortiment te kunnen bieden is er de afgelopen jaren gekozen voor een kwantitatieve focus op assortimentsgroei. Van 2010 tot 2014 hebben we de doelstelling van 10% assortimentsgroei ten opzichte van het voorgaande jaar ruimschoots gehaald.
De forse toename in 2014 tot 5.350 artikelen onder eerlijk & heerlijk leidde automatisch tot het ambitieuze doel van ten minste 5.885 artikelen in 2015. Met een assortimentsgroei van 7,7% hebben wij deze doelstelling net niet bereikt. Het assortiment bestaat inmiddels uit 5.795 artikelen. Hiermee hebben wij wederom een stap gezet naar een nog duurzamer assortiment. Ten opzichte van ons beginjaar 2010 is er een groei in aantal duurzame artikelen gerealiseerd van maar liefst 479%.

EERLIJK & HEERLIJK
Aantal artikelen



Onze scope met betrekking tot de kwantitatieve doelstelling voor wat betreft het aantal eerlijk & heerlijk artikelen eindigde in 2015. Wij hebben de ontwikkeling geëvalueerd en op basis daarvan vooruit gekeken naar 2020. Omdat er nu voldoende basis is qua aantal artikelen kunnen we ons een omzetaandeel als doel stellen. Onze nieuwe doelstelling is om in 2020 een eerlijk & heerlijk omzetaandeel van 10% te realiseren.

Omzet eerlijk & heerlijk

Onze omzet in eerlijk & heerlijk producten ontwikkelde zich in 2015 uitstekend. De omzet kwam uit op 209 miljoen euro, wat goed is voor een omzetaandeel van 7,8%.

Natuurvlees

De roots van EMTÉ liggen in de slagerij en wij profileren en positioneren ons als 'de lekkerste supermarkt van Nederland'. Daarbij focussen wij op de kwaliteit en smaak van versproducten. En met succes want wij kregen van onze klanten al zes keer het predicaat 'beste slagerij van Nederland'! Ook voor klanten die kiezen voor dierenwelzijn hebben wij véél keus. De allermooiste kwaliteit is Natuurvlees, afkomstig van Nederlandse runderen die met een zeer hoog dierenwelzijn geleefd hebben in Nederlandse natuurgebieden. Meer informatie over Natuurvlees is te lezen op www.natuurvlees-nederland.nl
Eind 2014 startten wij in 20 EMTÉ-filialen een pilot met Natuurvlees en in het voorjaar van 2015 werd Natuurvlees opgenomen in het assortiment van alle EMTÉ-supermark-

ten. Inmiddels maakt het een indrukwekkende ontwikkeling door, zowel in aantal producten als in omzetaandeel.
Natuurvlees is nieuw en koploper op het gebied van dierenwelzijn. Voor het certificeren van runderen die in natuurgebieden grazen is nog geen schema van de Dierenbescherming beschikbaar. Ons inziens is Natuurvlees voor wat betreft dierenwelzijn het beste Nederlandse rundvlees wat er is. De Natuurvleescoöperatie is samen met de Dierenbescherming bezig een schema voor natuurbegrazing te maken. Zodra het kan, zullen wij de (drie) sterren op de verpakking gaan vermelden.

Een nieuw bestaan voor de Hollandse haan

Jaarlijks worden in Nederland zo'n 45 miljoen haantjes vlak na hun geboorte vergast of verhakseld. Pluimveehouder Ruud Zanders in het Limburgse Meijel brengt deze 'ongewenste broertjes' van de leghennen terug in de stal én terug op de menukaart. Wij vinden dat een mooi initiatief en sinds half november zijn deze haantjes te koop bij veel EMTÉ-filialen en Sligro-vestigingen.

In het hanenverblijf hebben de dieren veel afleiding. Er ligt voldoende strooisel zodat de hanen naar granen kunnen zoeken en een stofbad kunnen nemen. Ook zijn er 'bokken' aanwezig waar de hanen op kunnen rusten of 's nachts kunnen slapen en zijn er stro- of lupinebaaltjes. De dieren behouden hun hele snavel en er wordt geen antibiotica gebruikt. Het is een langzaam groeiend ras, de haantjes worden minimaal even oud als de biologische kip.

Het voer van de haan is belangrijk voor zijn gezondheid. Het bevat volop verse mais, granen en tarwe. De tarwe die in het voer verwerkt wordt, komt uitsluitend uit Limburg. Zo worden er zo min mogelijk transportkilometers gemaakt. De overige grondstoffen zijn van Europese herkomst. In het voer is geen soja verwerkt.

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. Als grote speler in de Nederlandse foodindustrie met een keten bestaande uit ongeveer 1.750 leveranciers en producenten, zowel nationaal als internationaal, is dit een complexe taak. Sinds 2010 is Sligro Food Group lid van het Business Social Compliance Initiative (BSCI), een initiatief van de Foreign Trade Asoociation (FTA). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandigheden te komen.
Iedere leverancier van Sligro Food Group, zowel food als non-food, committeert zich aan de voorwaarden van BSCI. Deze voorwaarden zijn expliciet opgenomen in ons leveranciershandboek en onze inkoopvoorwaarden. Daarnaast worden leveranciers in hoge risicolanden ge-audit op acceptabele arbeidscondities.

In 2015 heeft BSCI een vernieuwde aanpak geïntroduceerd: BSCI 2.0. De BSCI 2.0 aanpak richt zich op de hele keten en is gebaseerd op twee principes: 'due dilligence' (vroegtijdig signaleren van risico's en preventief beleid) en het 'cascading effect' (draagvlakcreatie van ketenpartners in de gehele keten).
De vernieuwde aanpak en gedragscode vraagt om een nieuw commitment van onze leveranciers. Per begin 2016 vragen wij alle leveranciers zich te committeren aan de richtlijnen van BSCI 2.0. De voortgang van leveranciers wordt gemeten aan de hand van audits, audit-rapportages en verbeterplannen. Leveranciers in risicovolle landen worden ge-audit op acceptabele arbeidscondities. Bij positieve scores van leveranciers (A t/m C: A = Outstanding, B = Good en C = Acceptable), is de audit twee jaar geldig. Bij een negatieve score (D: Insufficient en E: Unacceptable) vragen wij de leverancier om binnen 60 dagen op basis van de audit-rapportage met een verbeterplan te komen. Binnen 12 maanden vindt er een follow-up audit plaats.

Gezondheid

Definitie en afbakening

Helaas bestaat er geen eenduidige en allesomvattende definitie van 'gezondheid'. Er zijn verschillende uitgangspunten welke elkaar aanvullen maar soms ook juist volledig bestrijden.
Wij zien het niet als onze taak om een nieuwe interpretatie of dimensie op het gebied van gezondheid toe te voegen, maar wij focussen ons op de voedingsaspecten van gezondheid en willen onze klant helpen bij het maken van zijn keuzes. Het is mede onze taak om de producteigenschappen inzichtelijk te maken en daadwerkelijke keuzes aan te bieden.
Aan de basis van de verschillende gezonde voedingsuitgangspunten staan vaak de richtlijnen van de World Health Organization (WHO). Deze richtlijnen zijn wetenschappelijk onderbouwd en vrij van interpretaties. De WHO richtlijnen zullen als leidraad dienen om per klantsegment het assortiment samen te stellen.

WHO Richtlijnen

- Energie-inname versus energieverbruik
- Verlaag vetinname:
  - o Minder verzadigd vet, meer onverzadigd vet
  - o Minder transvet
- Verlaag inname vrije suikers
- Verlaag zoutinname

Belang

Het is onze verantwoordelijkheid om onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame en gezonde keuzes.

Aanpak

Om concreet invulling te geven aan ons standpunt ten aanzien van het thema gezondheid hebben we vijf beloftes gedefinieerd:

1 Leer de klant variëren
2 Geef de klant keuze
3 Leer de klant om vaker te kiezen voor verse en onbewerkte producten van het seizoen
4 Stimuleer de klant om te kiezen voor de volgende productgroepen[(1)]:
   a. Groente en fruit
   b. Noten en zaden
   c. Volkoren granen en peulvruchten
   d. Vis
   e. Water
5 Onze visie beïnvloedt de leverancier om zijn productsamenstelling aan te passen

(1) Advies WHO en Gezondheidsraad.

Evaluatie

De evaluatie is onderhanden.

Break Point; de gezonde schoolkantine

Wij ondersteunen onze klanten met een concept om de verkoop van gezonde producten op scholen te stimuleren. Met het concept 'Breakpoint, dé gezonde schoolkantine' maken wij het scholen en cateraars mogelijk om de trend van een ongezonde leefstijl onder leerlingen om te buigen naar een gezonde leefstijl. Op dit moment zijn er 52 Breakpoint-locaties.

Sligro en KNVB werken aan een gezonde kantine

Onder de naam 'Lekker Bezig' is een doorlopend programma ontwikkeld, speciaal voor voetbalverenigingen en sporters. Samen met Sligro en KNVB gaan verenigingen aan de slag om een steentje bij te dragen aan een gezonde leefstijl van alle voetballers in Nederland. Bij een gezonde sportieve omgeving hoort natuurlijk ook een verantwoorde kantine. Waar sporters en bezoekers ook kunnen kiezen voor verantwoorde snacks, gezonde sappen en bruine belegde broodjes. Lekker Bezig inspireert en informeert het hele seizoen over verschillende productgroepen en thema's. Zo zijn er aan het begin van het voetbalseizoen 2015-2016 diverse 'Lekker Bezig Inspiratiemarkten' geweest met praktische workshops en adviezen van specialisten. Meer informatie is beschikbaar op www.samenlekkerbezig.nl.

Green Deal Verduurzamen Voedselconsumptie

Consumenten kiezen steeds vaker bewust als het gaat om veilig en gezond eten, met respect voor mens, dier en milieu. Ook in de gastronomie is deze trend zichtbaar. Chef-koks zetten volop in op lekkere gerechten die passen in een gezonde en vitale levensstijl, vormgegeven in creatieve en innovatieve concepten met gebruik van duurzame ingrediënten. In de Green Deal Verduurzamen Voedselconsumptie bundelen vijftien partijen uit de voedselketen, waaronder Sligro Food Group, de krachten. De samenwerking wil belemmeringen wegnemen om zo de verduurzaming van de voedselconsumptie te versnellen.

Voedselverspilling

Definitie en afbakening

Jaarlijks wordt er door de supermarkten veel voedsel weggegooid omdat dit niet meer te verkopen is. Redenen zijn onder andere breuk (kapotte verpakkingen), producten die niet meer voldoen aan onze kwaliteitseisen (bijvoorbeeld groente en fruit artikelen die er niet aantrekkelijk uit zien) en producten waarvan de houdbaarheid (THT/TGT) verstreken is.
Alle artikelen die onverkocht de reststroom in gaan worden geregistreerd alvorens ze worden afgevoerd. Om te borgen dat winkels volledig zijn wordt één keer per jaar (in uitzonderingsgevallen vaker) een volledige inventarisatie van de winkel gedaan. Deze inventarisatie omvat overigens meer dan alleen de onverkochte goederen in verband met breuk en houdbaarheid.

Belang

Behalve de kosten die hiermee gepaard gaan, is het ook maatschappelijk niet verantwoord om voedsel te verspillen. Om die reden is 'derving', waar het afboeken van onverkoopbare producten onder valt, een van de belangrijkste KPI's waarop we sturen.

Aanpak

We streven naar een volledig gesloten goederenketen waarmee we 100% grip krijgen op de levering en verkoop van onze producten. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is ABS, het replenishment-systeem 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.

Daarnaast is het beleid er op gericht om de assortimenten zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de verkoopmogelijkheden van de individuele vestigingen. Dit houdt in dat het assortiment is ingedeeld volgens bepaalde modules, waarbij de winkels met de hoogste omzet het meest uitgebreide assortiment krijgen toegewezen. Winkels met lagere omzetten in een bepaalde categorie hebben zodoende minder artikelen tot hun beschikking. Dit met als doel om de rotatie per artikel te optimaliseren en daarmee de derving (verspilling) te verlagen.
Tot slot is bewustwording ten aanzien van dit onderwerp belangrijk om op te sturen. Om dit kracht bij te zetten is derving als KPI opgenomen in de IPBR-regeling (bonus) van de supermarktmanager.

Evaluatie

Wekelijks wordt de geregistreerde derving gerapporteerd. Maandelijks is er een rapportage van alle supermarkten waar een volledige inventarisatie heeft plaatsgevonden. Elk jaar worden de doelstellingen voor derving verder aangescherpt. Door middel van de rapportages volgen we de voortgang ten opzichte van het doel.
Indien de doelstellingen niet gehaald dreigen te worden zal er op categorieniveau actie ondernomen worden. Deze acties lopen uiteen van aanpassing van de module-indeling (toewijzen van winkels aan assortimentsmodules of assortimentsopbouw per module), het verkleinen van de presentatieruimte, saneren van 'bleeders', aanscherpen van winkelprocessen en -procedures, verkorten van de supply chain en een andere verpakkingsvorm (ten behoeve van langere houdbaarheid).

Verwerking van broodretouren

Onze EMTÉ supermarkten verkopen iedere dag vers gebakken brood. In Nederland is het de regel dat vers brood een verkoopdatum van één dag heeft. Ondanks de beschikbare bestelsystemen is het lastig om vooraf de verwachte verkoop perfect in te schatten. Weersomstandigheden, seizoenverkopen en dergelijke hebben allemaal invloed op het kooppatroon. Meestal blijft er aan het einde van de dag wat brood over, soms veel soms weinig.
De broden en broodjes die over zijn worden de volgende ochtend retour genomen door de leverancier. Dit brood wordt vermalen en tot kleine porties geperst om te gebruiken dierenvoeding, onder andere voor het Beter Leven varken van EMTÉ. De verwerkers van deze reststroom zijn GMP+ gecertificeerd. Dit is nodig om deze reststroom te mogen gebruiken als dierenvoeding.

Overzicht recalls 2015

In 2015 hebben 118 productrecalls plaatsgevonden en deze zijn als volgt onderverdeeld:
49 keer een Exclusief merk
(eigen merk, huismerk, private label);
50 keer een A-merk;
19 keer een Superunie-merk.

Ik kies bewust

In onze branche wordt het 'Ik-Kies-Bewust' (IKB) vinkje breed geaccepteerd als indicator voor een gezonder product. Onze groei in het aantal verschillende IKB-producten:

2015	2014	2013	2012
1.291 [1)]	1.103	885	813

1) 1.138 A-merk en 153 eigen merk.

Door een aanscherping van de IKB-criteria verwachten wij het komend jaar een daling in het aantal IKB-producten. De voedingsmiddelenbranche krijgt tot 1 januari 2017 de tijd om producten waar nodig te innoveren óf het 'Vinkje' van de verpakking te halen. Na aanpassing van de samenstelling wordt het product opnieuw getoetst aan de nieuwe criteria.

De moderne softwarefabriek

RISICO
En risicobeheersing

In toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 137 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. Tevens is in de toelichting de invloed van conjunctuur en concurrentie op de activiteiten van de Groep besproken. 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.

Het proces om de risico's ten aanzien van onze bedrijfsvoering te identificeren is in 2015 verder geprofessionaliseerd. Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de meest belangrijke risico's beoordeeld welke een impact kunnen hebben op de realisatie van onze doelstellingen. Wij beschouwen de volgende risico's als het meest cruciaal in onze bedrijfsvoering:

Acquisities

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames in de markt die niet aan de doelstellingen voldoen. Door cultuurverschillen en medewerkers die er afwijkende agenda's op na houden, maar ook door bijvoorbeeld ICT-integraties kan veel waarde vernietigd worden.

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 verlaagd.

Elke overname is anders, maar aan het overnameproces stellen wij steeds weer dezelfde hoge eisen. Dat proces is er op 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 de acquisitie overgaan.

Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair (niet door externen bemand) 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.

ICT-systemen en Datakwaliteit

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

Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. We 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 en leveranciers. 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 geld in verdere optimalisatie en beveiliging van de centrale geïntegreerde ICT backoffice met een focus op continuïteit, stabiliteit en de mogelijkheid om flexibel op te schalen. Dat geldt voor zowel de standaardapplicaties die we gebruiken als voor de door onszelf op maat gemaakte toepassingen. Beveiliging van buiten naar binnen en beveiliging van binnenuit blijven actuele thema's in een verder digitaliserende wereld. Dat beschermt onze systemen en data redelijkerwijs tegen de vele verschijningsvormen van cybercriminaliteit. Het afgelopen jaar hebben we gewerkt aan een uitvoerig programma op het gebied van beveiliging en autorisaties en dat zal ook het komende jaar nog veel aandacht vragen.

In geval van calamiteiten kan een 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. Wij werken aan de toekomstige enterprise architectuur, waarin de ICT-, Data- en Business-architectuur samenkomen en de continuïteit van gegevensverwerking en informatiebeveiliging verder worden geoptimaliseerd.

Overheid

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.

Onze invloed is hier 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 effect op de zorgmarkt van Foodservice, waardoor een voorheen relatief conjunctuurongevoelige sector gewijzigd is in een krimpmarkt.

Klanten-, partners- en leveranciersrisico's

Hoewel de economie in herstel is, zien we dat consumenten en bedrijven de financiële klappen van de afgelopen jaren nog niet te boven zijn. Omdat de toegang tot krediet voor veel bedrijven nog steeds beperkt is, nemen continuïteitsrisico's bij zowel klanten als leveranciers nog niet af.

Deze risico's zijn inherent aan onze bedrijfsactiviteiten. De preventieve en repressieve maatregelen die wij nemen zijn erop gericht om de risico's te vermijden dan wel vroegtijdig te signaleren om mogelijke (financiële) schade te beperken.

Het risico uit hoofde van oninbare vorderingen op onze klanten is daarmee enigzins verhoogd. Wij constateren dat de verliezen wegens oninbaarheid zijn toegenomen. Door de grote spreiding van de klantenportefeuille blijven deze echter wel beheersbaar. Bovendien besteden we veel aandacht aan de bewaking en opvolging van gemaakte betalingsafspraken om afwijkingen in een vroegtijdig stadium te kunnen adresseren.

De combinatie van de economische omstandigheden en de toenemende verwevenheid met zakenpartners (waaronder de Vers Partners) en leveranciers zorgen ervoor dat ook hier de continuïteitsrisico's toenemen. Wij bieden overigens evenals onze inkoopcombinatie Superunie, sinds dit jaar de mogelijkheid betalingstermijnen tussen leverancier en afnemer te optimaliseren door middel van een Supply Chain Finance programma.

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 en 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.

Vergrijzing personeelsbestand

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 wat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, maakt vergrijzing van ons personeelsbestand een thema wat 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 vergrijzing op te vangen. De komende jaren gaan we onze inspanningen op dit gebied dan ook 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.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Het is onze overtuiging dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagdagelijkse 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 des te meer van belang dat we formalisering in balans houden met de (informele) 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 behoud van de cultuur in onze organisatie.

RISICO BEHEERSING

HET IS ONZE OVERTUIGING DAT RISICOBEHEERSING ONDERDEEL MOET ZIJN VAN DE DAGDAGELIJKSE 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.

In 2015 zijn we gestart met het verder formaliseren van het risico identificatie en risico management proces. Enerzijds richten we risico management 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 koppelen dat aan de strategische risico's en vullen dat aan waar nuttig. Het afgelopen jaar is, met de hulp van externe specialisten, binnen de directie een workshop gehouden. Daarin hebben we met het oog op onze strategische doelstellingen de belangrijkste risico's geïdentificeerd en onze risicohouding ten aanzien van deze risico's bepaald. De uitkomsten hiervan zijn besproken in zowel de Audit Commissie als de Raad van Commissarissen en zijn het startpunt voor een herijking van onze bestaande beheersmaatregelen. In de komende jaren zullen we dit proces borgen als onderdeel van de reguliere planningscyclus.

De afgelopen jaren is forse vooruitgang geboekt in het vastleggen van bedrijfsprocessen als basis voor de verbetering daarvan in het project 'Regie op Processen'. Een vergelijkbare ontwikkeling maken wij door bij het documenteren van de administratieve organisatie van overwegend financiele processen in de afdeling Financiën, maar ook bij de drie hoofdbedrijfsonderdelen, Foodretail, Foodservice Zelfbediening- en Bezorging.
In 2015 hebben we dat verder geformaliseerd en de structuur van een bij ons passend Internal Control Framework uitgewerkt en dat reeds voor een deel van onze bedrijfsactiviteiten ingevuld.
In de komende jaren zullen we dat voor alle bedrijfsactiviteiten gaan uitwerken en steeds duidelijk de relatie leggen naar de geïdentificeerde risico's.

Een speciale afdeling 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.

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

In 2015 hebben we eveneens aanvullende stappen gezet op het thema van frauderisico management. De reeds bestaande aandachtgebieden van fysieke fraude (diefstal), cybercriminaliteit en schending van privacy zijn samengebracht. Een werkgroep bekijkt fraude vanuit een breed perspectief en geeft op een bij ons bedrijf passende wijze invulling aan de beheersing van frauderisico's. Hierbij is ook aandacht voor wijzigingen in wetgeving op het vlak van privacy en datalekken.

Wij werken 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 voldoende aandacht is voor de daarbij noodzakelijke beheersmaatregelen. Per kwartaal wordt daarvan een update gemaakt en besproken in het directieteam. Met deze aanpak zijn er minder zwakke schakels, meer onderlinge afstemming en uiteindelijk efficiëntere en effectievere processen met minder risico's. Het blijft onze uitdaging om naast het maken van scherpe keuzes ook te blijven investeren in de organisatie en systemen om steeds toenemende snelheid van veranderen te faciliteren. De mogelijkheid om adequaat te reageren op veranderingen wordt mede bepaald door een goed inzicht in de bedrijfsprocessen, data en applicaties. Wij werken daarom aan een toekomstige enterprise architectuur waarin de ICT-, Data- en business-architectuur samenkomen teneinde ons adaptief vermogen te vergroten.

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 bij de activiteiten die het centrale informatiesysteem toepassen. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Er is geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces.

Sinds 2015 wordt er binnen de financiële afdeling een duidelijk onderscheid gemaakt in financial en business control. Gebleken is dat onze organisatie meer ondersteuning behoeft vanuit business control voor de (financiële) onderbouwing van bedrijfsbeslissingen. Behalve intern worden onderdelen van de administratieve organisatie en interne controle getoetst door de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening.

Ook in de Audit Commissie is er aandacht voor de cijfers en de administratieve organisatie en bovendien is het contact met de controlerend accountant intensiever. De uitkomsten van de management letter worden door de accountant met de Audit Commissie en (buiten aanwezigheid van de directie) met de Raad van Commissarissen besproken.

Op basis van wat in het voorgaande is samengevat, zijn wij van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven, dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Voorts wordt verwezen naar de bestuurdersverklaring op pagina 93. Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

CORPORATE
Governance

DE DOOR DE NEDERLANDSE WET EN DE CORPORATE GOVERNANCE CODE GEWENSTE AFWEGING VAN DE BELANGEN VAN ALLE BIJ DE 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, waarbij het probleem niet zozeer schuilt 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 2015 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.

Hoofdlijnen 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 hoofdlijnen van de huidige structuur opgenomen.

Directie

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

De Raad van Commissarissen benoemt de directie en kan een directeur te allen tijde schorsen en ontslaan. De beloning en de verdere voorwaarden voor aanstelling van iedere directeur worden bepaald door de Raad van Commissarissen en zijn gebaseerd op het beleid zoals dat door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. Besluitvor-

ming over materiële onderwerpen vindt altijd in collectief verband plaats en alle leden dragen verantwoordelijkheid voor het geheel.

Raad van Commissarissen

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

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

Jaarlijks binnen vier maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders kunnen, indien nodig, door de Raad van Commissarissen of de directie bijeengeroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk 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 18 september 2016).
- 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 18 september 2016).
- 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.

SMIT
1975

INVESTERINGEN

Doelstellingen

- Gemiddelde netto-investeringsomvang voor de Groep van circa 2,5% van de omzet.
- Autonome uitbreiding van het aantal Sligro- en EMTÉ-vestigingen met één à twee per jaar.
- Permanente investering in doorontwikkeling van onze commerciële formules in een cyclus van circa 7 jaar.
- Permanente investering in automatisering en efficiency-verhoging om vooraanstaande concurrentiepositie op kostenniveau (cost leadership) te handhaven.

Wij hebben onze doelstelling voor de gemiddelde netto-investeringsomvang aangepast. Voorheen gingen wij uit van een niveau van 2,0% van de groepsomzet. Dat niveau hebben we verhoogd naar een meerjarig gemiddelde van 2,5% van de groepsomzet. Deze verhoging hangt samen met de investeringen die we de komende jaren in het vestigingsnetwerk in Nederland en België gaan doen. De investeringen in de ombouw naar de volgende generaties van onze Sligro zelfbedieningsgroothandels en EMTÉ supermarkten de komende jaren deels samen, waar de afgelopen jaren meer sprake van spreiding was tussen de verschillende bedrijfsonderdelen.

In 2015 hebben we € 60 miljoen geïnvesteerd in zowel immateriële als materiële vaste activa.

- We hebben € 10 miljoen geïnvesteerd in de ombouw van zelfbedieningsvestigingen naar Sligro 3.0, waaronder die in Den Haag Forepark en Enschede.
- We hebben € 20 miljoen geïnvesteerd in twee geheel nieuwe Sligro 3.0 zelfbedieningsgroothandels in Almere en Utrecht. Dat is inclusief de grond voor beide locaties en het bestaande pand in Almere.
- We hebben € 12 miljoen geïnvesteerd in ICT software en hardware, waaronder ons Sligro 3.0 Online programma.

Uit onderstaand overzicht blijkt de verdeling van de netto-investeringen en de afschrijving c.q. amortisatie op die posten.

(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2015	**2014**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**
Immateriële activa (software)	7	5	0	0	7	5
Materiële vaste activa	45	51	6	7	51	58
Vastgoedbeleggingen			2		2	
Desinvesteringen activa voor verkoop	(0)	(3)	(0)	(0)	(0)	(3)
Netto investeringen	**52**	**53**	**8**	**7**	**60**	**60**
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(28)	(29)	(10)	(14)	(38)	(43)
Amortisatie software	(5)	(4)	(0)	(0)	(5)	(4)
Subtotaal	**(33)**	**(33)**	**(10)**	**(14)**	**(43)**	**(47)**
Netto mutatie	**19**	**20**	**(2)**	**(7)**	**17**	**13**

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

In 2016 investeren wij vooral in de ombouw van zelfbedieningsvestigingen naar Sligro 3.0, en de ombouw van supermarkten naar de nieuwe EMTÉ 3.0 formulegeneratie. In Veghel zullen we naast een geheel vernieuwde Sligro zelfbedieningsgroothandel ook investeren in een inspiratielab (ZiN) voor klanten van Foodservice en verbetering en uitbreiding van ons centrale distributiecentrum.

In 2016 zullen we bovendien starten met de bouw van onze eerste Open Bezorg Service (OBS) in Antwerpen van waaruit de combinatie bezorging en zelfbediening mogelijk is.
Het investeringsprogramma in ICT hard- en software wordt vervolgd en vraagt investeringen in lijn met die van de afgelopen jaren.

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 50% van de winst over het boekjaar. Daarenboven een variabel dividend dat de financiële positie weerspiegelt.

Financieel beleid

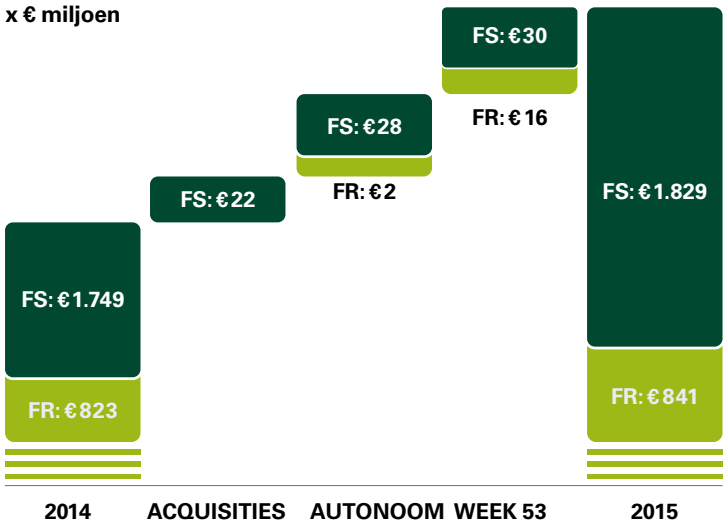
Sligro Food Group kent een zeer hoge mate van (back office) integratie. Wij geloven in de kracht van de totale Groep en het bewerkstelligen van groepssynergie en richten ons niet primair op de resultaten van de onderliggende bedrijfsonderdelen. Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te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

De groepsdirectie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. In het hoofdkantoor van de Groep zijn veel sturende elementen opgenomen voor de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. De kosten en opbrengsten daarvan worden via een verdeelsysteem toegerekend, met de wetenschap dat de daarvoor te maken kosten in ieder geval niet positief bijdragen aan het groepsresultaat.

Wij hanteren geen budget omdat geen sprake is van traditionele delegatie van (financiële) bevoegdheden. Wij maken voor de sturing gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten, in combinatie met voortschrijdende prognoses.
Dat kan vervolgens weer aanleiding geven tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten en aanpassing van de prognoses. Deze werkzaamheden geschieden vooral in centrale afdelingen van de Groep. De bedrijfsonderdelen worden voortdurend gestimuleerd om hun activiteiten te optimaliseren door te sturen op zeer handzame prestatie-indicatoren, in combinatie met interne benchmarking. Daarmee wordt indirect naar een optimaal groepsresultaat toegewerkt. Eens per jaar wordt de correlatie tussen de kpi's 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.

OMZET
Sligro Food Group

	SFG	FS	FR
Netto omzet	+ 3,8%	+ 4,5%	+ 2,3%
Autonoom	+ 1,2%	+ 1,5%	+ 0,3%



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

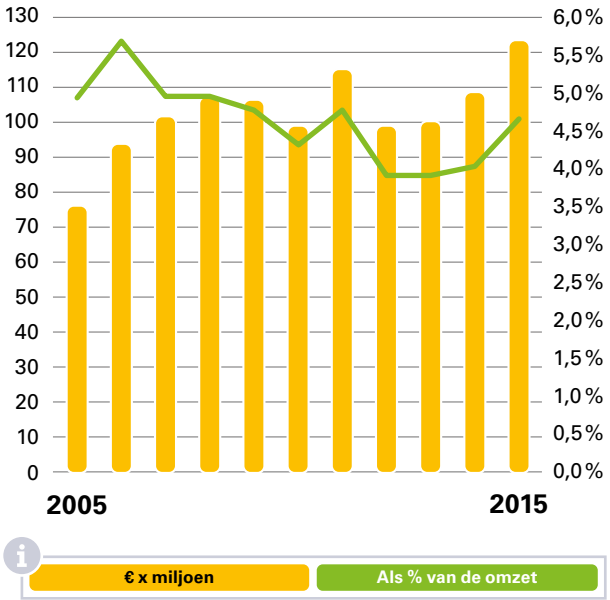
(x € miljoen)			In % van de omzet	
	2015	**2014**	**2015**	**2014**
Omzet	2.670	2.572	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(2.050)	(1.976)	(76,8)	(76,8)
Brutowinst	**620**	**596**	**23,2**	**23,2**
Overige bedrijfsopbrengsten	2	5	0,1	0,2
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen amortisatie en bijzondere afwaarderingen	(462)	(453)	(17,3)	(17,6)
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	**160**	**149**	**6,0**	**5,8**
Afschrijvingen en bijzondere afwaarderingen	(38)	(43)	(1,4)	(1,7)
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	**122**	**106**	**4,6**	**4,1**
Amortisatie immateriële activa	(19)	(17)	(0,8)	(0,6)
Bedrijfsresultaat (ebit)	**103**	**89**	**3,8**	**3,5**
Financiële baten en lasten	2	(3)	0,1	(0,1)
Winst vóór belastingen	**105**	**86**	**3,9**	**3,4**
Belastingen	(24)	(17)	(0,9)	(0,7)
Winst over het boekjaar	**81**	**69**	**3,0**	**2,7**

In 2015 kende ons boekjaar een 53e week. Die extra week heeft voor de Groep € 46 miljoen extra omzet opgeleverd. Daarnaast is de omzet van de Groep met € 22 miljoen toegenomen door de instroom van acquisities. In de eerste helft van het jaar betrof dat het voljaareffect van de acquisities van Horeca Totaal Sluis en Rooswinkel. In de tweede helft van het jaar betrof dat de omzet van Bouter.

De autonome groei van de Groep (exclusief week 53 en overnames) beliep 1,2%. Bij Foodservice beliep die groei 1,6% en bij Foodretail 0,2%. De groei van de identieke consumentenomzet van EMTÉ beliep 0,2%. De brutowinst als percentage van de omzet was gelijk aan vorig jaar met 23,2%.

De kosten (inclusief afschrijving en amortisatie) zijn als percentage van de omzet met 0,4% afgenomen tot 19,5%. De kostenontwikkeling wordt enigszins beïnvloed door week 53, maar met name de kostenbesparingen vanuit het Kicken op Kostenprogramma liggen hieraan ten grondslag.

EBITA



Het brutobedrijfsresultaat (ebitda) is verbeterd met € 11 miljoen tot € 160 miljoen. Wij zijn van mening dat ebita het beste inzicht geeft in het (operationele) resultaat. Deze neemt toe met € 16 miljoen tot € 122 miljoen. Dat is een toename met 0,4% tot 4,6% van de omzet.

De financiële baten en lasten zijn per saldo positief ten opzichte van vorig jaar. Dat wordt met name verklaard door het deelnemingsresultaat dat in 2015 weer een normaal niveau heeft bereikt. In 2014 werd het deelnemingsresultaat gedrukt door de eenmalige lasten die Spar vorig jaar heeft genomen en de waardevermindering Superdirect die wij hier in 2014 verantwoordde. De rentelast is gelijk aan vorig jaar.

De belastingdruk is hoger dan in 2014 en dat is met name het gevolg van de nagekomen belastinglast over voorgaande jaren. In het hoofdstuk 'Belastingen' op pagina 88 is dit nader toegelicht.

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst voor 2015 uitgekomen op € 81 miljoen. Dat is een toename van € 12 miljoen oftewel 17,4%. De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en beloopt € 1,84 ten opzichte van € 1,58 in 2014.

Op basis van het resultaat over 2015 en onze onverminderd sterke financiële positie stellen we voor het dividend met € 0,10 per aandeel te verhogen tot € 1,20 per aandeel. In overeenstemming met ons dividendbeleid bestaat dat uit een regulier dividend van € 0,90 (2014: € 0,80) en een variabel dividend van € 0,30 (2014: € 0,30). Van het dividend is al € 0,40 als interim-dividend betaald. Het slotdividend over 2015 beloopt derhalve € 0,80.

Uit onderstaand overzicht van gesegmenteerde resultaten blijkt dat zowel Foodservice als Foodretail het bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita) met € 8 miljoen zagen toenemen.

(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2015	**2014**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**
Omzet	1.829	1.749	841	823	2.670	2.572
Overige bedrijfsopbrengsten	1	4	1	1	2	5
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	129	121	31	28	160	149
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	101	93	21	13	122	106
Bedrijfsresultaat (ebit)	89	83	14	6	103	89
Netto geïnvesteerd vermogen (NGV) (jaarultimo) [1]	486	458	127	145	613	603
Ebitda in % van de omzet	7,0	6,9	3,7	3,4	6,0	5,8
Ebita in % van de omzet	5,5	5,3	2,5	1,7	4,6	4,1
Ebit in % van de omzet	4,9	4,7	1,6	0,7	3,8	3,5
Ebita in % van het gemiddeld NGV	21,3	21,0	15,6	8,6	20,0	17,8
Ebit in % van het gemiddeld NGV	18,9	18,8	10,1	3,8	16,9	14,9

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

Incidentele resultaten uit 2014 spelen nogal een rol in de opbouw van het resultaat over de segmenten. Voor de Groep was er op EBITA niveau in 2014 per saldo sprake van € 3 miljoen incidentele bate. In 2015 is er nauwelijks sprake van incidentele baten of lasten. Om de vergelijkbaarheid te bevorderen hebben we deze effecten in onderstaand schema samengevat.

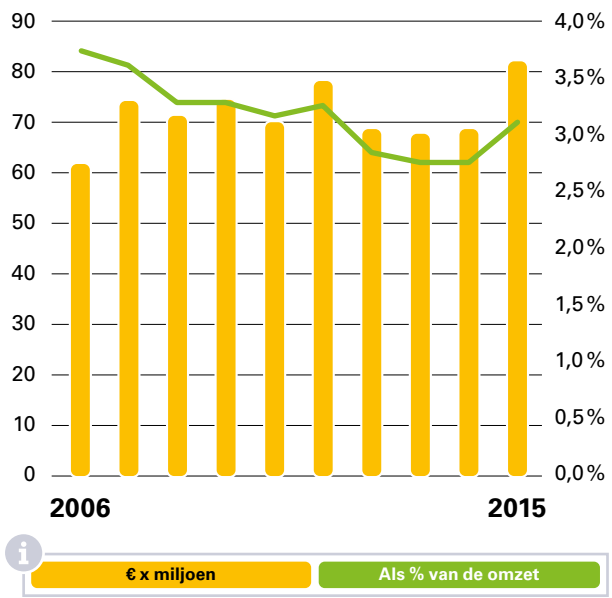
(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2015	**2014**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**
Boekresutaten	0	4	0	(2)	0	2
Pensioenbaten [1]		4		0		4
Bijzondere waardeverminderingen		(2)	(0)	(1)	(0)	(3)
Per saldo in EBITA	**0**	**6**	**(0)**	**(3)**	**0**	**3**

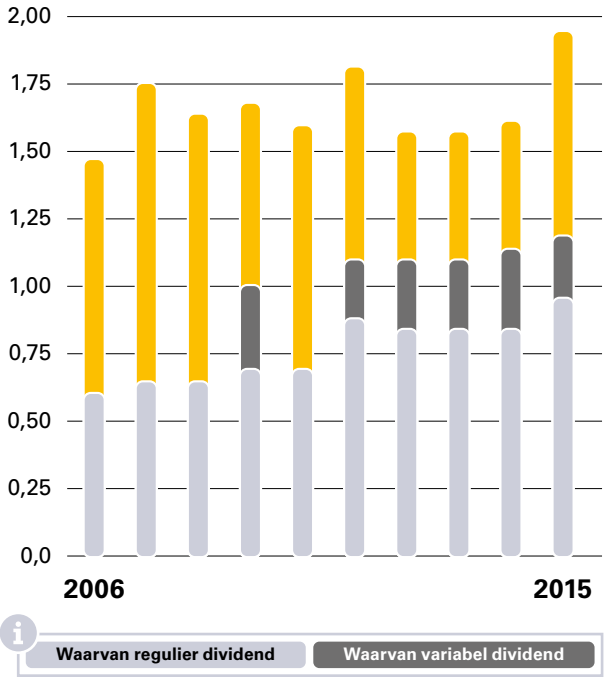
1) Verschil tussen de werkgeverspremie en de boekhoudkundige last. Deze post is in het totaalresultaat als last verwerkt.

Uit deze opstelling blijkt dat de onderliggende verbetering bij Foodservice groter is dan de gerapporteerde € 8 miljoen. Immers kende Foodservice vorig jaar per saldo incidentele baten van € 6 miljoen. Bij Foodretail is het effect omgekeerd en wordt € 3 miljoen van de totale verbetering toegeschreven aan de incidentele last die vorig jaar ontstond. Gecorrigeerd voor deze effecten bedraagt de onderliggende verbetering bij Foodservice € 14 miljoen en bij Foodretail € 5 miljoen.

NETTOWINST
2006-2015



WINST PER AANDEEL
2006-2015



FINANCIERING
Op hoofdlijnen

Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van leen- en kredietfaciliteiten, zolang ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan.
- Beperken van het werkkapitaal tot 10 dagen van de omzet.
- Uitgifte van aandelen alleen in geval van majeure acquisities die direct bijdragen aan de winst per aandeel.

Voor onze financiering maken wij bij voorkeur gebruik van de kapitaalmarkt en niet van de bancaire markt. Wij onderzoeken dan ook 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. De twee tranches hebben een waarde op balansdatum van € 138 miljoen en daar staat de swap-waarde tegenover van € 18 miljoen welke is verantwoord onder de overige financiële vaste activa. Deze leningen hebben nog een looptijd van 2 respectievelijk 5 jaar. In het geval dat zich overnamemogelijkheden voordoen voorzien wij geen problemen bij het aantrekken van financiering daartoe.

Voor onze korte termijn financiering beschikken we ultimo 2015 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 113 miljoen, waarvan € 43 miljoen is gecommitteerd. Van deze faciliteiten maken we momenteel geen gebruik.

De vrije kasstroom van de Groep is onverminderd sterk zoals blijkt uit het verkort overzicht hierna.
Het boekjaar 2015 kende 53 weken en is afgesloten op zaterdag 2 januari. Dat zorgt voor enkele effecten die (optisch) het werkkapitaal verhogen. In een boekjaar van 53 weken doen wij 13 in plaats van 12 afdrachten loonheffing en accijnzen voor een bedrag van circa € 10 miljoen. Daarnaast is het saldo van de overige werkkapitaalposten circa € 10 miljoen hoger door de betaaldagen na Kerst, waardoor met name de verplichtingen aan leveranciers lager zijn.
Naast de effecten van de 53e week hebben, we in 2015 ook te maken met het tegengestelde effect op het werkkapitaal wat we eind 2014 zagen. Toen werd door de timing van Kerst in het boekjaar, het werkkapitaal optisch met € 20 miljoen verlaagd.

Tezamen betekenen deze effecten in 2015 dus een optische verhoging van het werkkapitaal met € 40 miljoen.

Desalniettemin is de totale werkkapitaal positie afgenomen en is in 2015 duidelijk een onderliggende verbetering gerealiseerd. De programma's om de werkkapitaalpositie structureel te verbeteren verlopen dan ook voorspoedig. Met de introductie van ons Supply Chain Finance programma in november van 2015, verwachten we ook de komende jaren een verdere verlaging van het werkkapitaal te kunnen bereiken.
Zoals reeds op pagina 81 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 € 62 miljoen oftewel 2,3% van de omzet.

VERKORT
Kasstroomoverzicht

(x € miljoen)

	2015	2014	2013	2012	2011
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	140	147	133	129	124
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities en de investering in Superunie	(62)	(69)	(32)	(33)	(48)
Vrije kasstroom	**78**	**78**	**101**	**96**	**76**
Ter vergelijking: nettowinst	81	69	68	69	78
Cash conversie in %	96	113	148	140	98
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities/Superunie	(11)	(22)	(19)	(1)	0
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(47)	(64)	(49)	(50)	(34)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(20)	8	(33)	(45)	(42)
	(78)	**(78)**	**(101)**	**(96)**	**(76)**

ONTWIKKELING
Werkkapitaal

(x € miljoen)

	2015	2014	2013	2012	2011
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	377	376	345	335	324
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(298)	(287)	(231)	(204)	(178)
	79	**89**	**114**	**131**	**146**
In dagen van de omzet	11	13	17	19	22

BELASTINGEN

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 hebben nagenoeg alleen binnenlandse bedrijfsactiviteiten, waardoor over de gehele fiscale winst in Nederland winstbelasting wordt betaald. Wij maken gebruik van de 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. De verwachting dat de formalisering van ons overleg onder Horizontaal Toezicht zou leiden tot (nog) betere onderlinge afstemming en meer zekerheid, is tot onze teleurstelling niet ingelost.

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.

Ondanks het overleg en de transparantie in onze aangiftes, kon niet voorkomen worden dat wij dit jaar een last van € 2,5 miljoen over oude jaren moesten nabetalen. In de wetgeving zijn in de afgelopen jaren diverse maatregelen genomen om excessief verrijken met bonussen, opties en aandelen aan banden te leggen. Noch wij noch de belastingdienst had zich gerealiseerd dat deze wetgeving ook impact zou hebben op de aandelenparticipatieregeling voor de medewerkers van Sligro Food Group welke juist is bedoeld voor medewerkers met een inkomen tot maximaal € 50.000 bruto per jaar. Het gevolg hiervan is dat de uitkeringen aan deze medewerkers van enkele honderden euro's op jaarbasis zeer zwaar worden belast, waarmee de kosten voor de regeling buitenproportioneel worden in vergelijking met het voordeel voor onze medewerkers. Aangezien wij zeer veel belang hechten aan onze medewerkersparticipatie, zetten we de regeling nog voort en gaan met de politiek in gesprek in een poging om deze, in onze ogen onrechtvaardige, bijwerking van de wet ongedaan te maken.

Doordat wij nauwelijks schulden hebben dragen wij substantieel bij aan de Nederlandse winstbelasting. Wij maken geen gebruik van constructies met landen die minder heffen. In aanvulling op de winstbelasting draagt Sligro Food Group grote bedragen af aan loonbelasting en premies, BTW en accijnzen. Uit onderstaand overzicht blijkt hoeveel belasting wij de afgelopen jaren op kasbasis hebben betaald.

(x € miljoen)

	2015	2014	2013
Winstbelasting	22	23	22
BTW & Accijnzen	90	78	76
Loonbelasting en premies	84	77	76

SLIGRO spice market

DE SLIGRO SPICE MARKET HEEFT VOOR ELKE KEUKEN DE JUISTE KRUIDEN EN SPECERIJEN. AZIATISCH, FRANS, MEXICAANS: DE SMAAKMAKERS LIGGEN VOOR HET OPRAPEN. ER ZIJN MEER DAN 125 SOORTEN TE VINDEN. SLIGRO SPICE MARKET, EXCLUSIEF BIJ SLIGRO.

In onderstaand overzicht geven we weer welke faciliteiten en milieu-stimuli Sligro Food Group gebruikt en hoe dat leidt tot de gerapporteerde winstbelasting.

(x € miljoen)

	2015	2014	2013
Gerapporteerde winst voor belasting	105	86	87
Winstbelasting tegen 25%-tarief	26	21	22
Innovatiebox	(3)	(2)	(1)
Energie investeringsaftrek (e.d.)	(1)	(1)	(1)
Saldo overige aftrekposten en niet aftrekbare bedragen	0	0	0
Afwikkeling over oude jaren	2	(1)	(1)
Gerapporteerde winstbelasting	**24**	**17**	**19**
als % van de gerapporteerde winst voor belasting	*23%*	*20%*	*22%*

Innovatiebox

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.

VOORUITZICHTEN

De Nederlandse economie zal naar verwachting stap voor stap verder herstellen. Dat zal tot een verbetering leiden van het consumentenvertrouwen en de werkgelegenheid en uiteindelijk een toename van de consumentenbestedingen tot gevolg hebben. Tegen die achtergrond verwachten wij dat de totale foodservicemarkt wederom zal groeien in het tempo wat we ook afgelopen jaar zagen. De verschillen in de onderliggende segmenten zullen nog groot zijn. Ook voor de foodretailmarkt verwachten we een groei in lijn met het afgelopen jaar.

Bij Foodservice verwachten we opnieuw de markt te verslaan, zoals we dat al vele jaren doen. De acquisitie van Bouter uit 2015 zal in de eerste helft van het jaar nog circa € 10 miljoen extra aan de omzet bijdragen. We missen echter de 53e week die in 2015 nog € 30 miljoen toevoegde bij Foodservice.
De markt is competitief waardoor prijs een belangrijk criterium blijft. Als marktleider zijn we daar binnen Foodservice mede bepalend en een scherpe prijs maakt dan ook deel uit van het aanbod aan onze klanten. De verdere uitrol van onze succesvolle Sligro 3.0 aanpak, België en Online zullen belangrijke aandachtsgebieden zijn voor 2016.

Bij Foodretail willen we de komende jaren weer groeien naar een outperformance van de markt. Daarvoor zullen we het komende jaar eerst het verschil met de marktontwikkeling moeten verkleinen. De ombouw van locaties naar de nieuwe formulegeneratie zal deze groei stimuleren, doch buiten de pilotwinkels, pas in de tweede helft van het jaar echt op gang komen. Het omzeteffect daarvan op het op het geheel zal dus in 2016 nog gering zijn, temeer omdat de winkels die verbouwd worden in die periode enkele weken gesloten zijn. Deze ombouw maakt onderdeel uit van het reguliere vervangingsprogramma. We maken dan van de gelegenheid gebruik om direct de geheel nieuwe EMTE 3.0 formule toe te passen. Ook bij Foodretail missen we week 53 die in 2015 nog € 16 miljoen toevoegde.
Promoties en acties zijn en blijven belangrijk voor de consument. In het afgelopen jaar zagen we de prijsdruk overall echter niet veel verder oplopen. Hoe zich dat het komende jaar zal ontwikkelen is in Foodretail altijd onzeker en als prijsvolger zullen we met de trends in de markt meebewegen.

In 2015 hebben we forse stappen gemaakt in ons Kicken op Kosten programma en dat heeft zich grotendeels in 2015 reeds doorvertaald in de resultaten. Wij geven in 2016 een vervolg aan dit programma. In 2016 zullen we tevens alle voorbereidingen treffen voor de opening van onze eerste vestiging in Antwerpen begin 2017. De aanloopkosten van die voorbereidingen drukken op het resultaat van 2016 waar de eerste baten pas in 2017 zijn te verwachten.

Wij kijken positief uit naar 2016 en verwachten een voortzetting van het geleidelijk herstel wat we ook afgelopen jaar zagen. Wij gaan ‘bouwen aan de toekomst’ door gestaag verder te gaan met de ombouw naar Sligro 3.0 zelfbedieningsvestigingen, de bouw van de eerste vestiging in België en de ombouw van EMTÉ winkels naar ‘Gewoon de lekkerste supermarkt’ van Nederland. Daarnaast gaan we bouwen aan onze organisatie, processen, systemen en data om ook in de toekomst snel en flexibel in te kunnen blijven spelen op de wensen van onze klanten. De lancering van ons nieuwe Sligro online 3.0 programma in 2016 is daar een mooi voorbeeld van.

Wij beschikken over een solide financiële en commerciële basis om te bouwen aan de toekomst. Die basis samen met een duidelijke visie en daarmee volop interessante investeringskansen maken ons vak en ons bedrijf zo mooi!

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 104 tot en met 150 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 19 tot en met 91 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, 29 januari 2016

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 jaarverslag d.d. 20 maart 2009 (hierna het 'Vaststellingsbesluit') en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website 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 jaarverslag 2015. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 78 'Corporate Governance');
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 73 'Risiciobeheersings- en controlesystemen');
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend (pagina 79 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 16 'Personalia', pagina 78 'Directie', pagina 98 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen (pagina 16 'Personalia', pagina 79 '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 78 'Directie', pagina 79 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 79 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 79 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 136 bedoelde US-dollarleningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 78 'Corporate Governance' en pagina 144 'Verbonden partijen').

Groente & fruit

BERICHT VAN DE
Raad van Commissarissen

Het economische herstel in Nederland zette door in 2015 al ging dat nog in een geleidelijk tempo. De verwachting is dat dat zich het komende jaar in beide markten zal voortzetten al lijkt van versnelling nog geen sprake.

Het herstel was het meest zichtbaar in de foodretailmarkt. De foodservicemarkt herstelde ook en er is weer sprake van groei. Binnen de verschillende segmenten van de foodservicemarkt zijn echter nog grote verschillen waarneembaar.

Sligro Food Group heeft met haar Foodservice activiteiten de markt opnieuw verslagen. Dientengevolge is het marktaandeel dan ook toegenomen met 0,5% tot 23,1%. Het Sligro 3.0 programma werpt duidelijk zijn vruchten af en draagt bij aan deze ontwikkeling en dat zal volgend jaar ook een online doorvertaling krijgen. Het marktaandeel bleef, mede door opening van drie nieuwe EMTÉ locaties, gelijk op 2,7%. Er is en wordt volop gebouwd aan de nieuwe formulegeneratie EMTÉ 3.0 en de eerste winkel in dat nieuwe format opende in november van dit jaar.

Het afgelopen jaar is het plan om de Belgische foodservicemarkt te betreden afgerond. In mei van dit jaar is besloten dit plan in uitvoering te brengen en daaraan wordt nu hard gewerkt. Naar verwachting zal begin 2017 een eerste Sligrolocatie in Antwerpen de deuren openen.

De nettowinst van de Groep over 2015 is met € 12 miljoen toegenomen tot € 81 miljoen. De omzetgroei lag deels daaraan ten grondslag en deze kreeg een extra impuls door de 53e week. Tevens droeg de voortgang op het Kicken op Kosten programma substantieel bij aan de resultaatsverbetering. Op groepsniveau was in 2015 alsmede in 2014 per saldo nauwelijks sprake van incidentele posten, maar in 2014 was dat op het niveau van de bedrijfsonderdelen wel het geval. Wij verwijzen naar de analyse in het hoofdstuk Resultaten voor een nadere toelichting hierop. In het jaar waarin Sligro Food Group 80 jaar bestond werd voor het eerst de grens van € 80 miljoen nettowinst gepasseerd. Het resultaat lag boven de verwachtingen en ook de vrije kasstroom was wederom sterk op een niveau van € 78 miljoen.

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2015 draagt onze instemming. Over 2015 wordt voorgesteld een regulier dividend uit te keren van € 0,90 (2014: €0,80) per aandeel, hetgeen een uitkeringspercentage van 49 betekent. Daarenboven wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,30 per aandeel (2014: € 0,30), waardoor het totale dividend € 1,20 beloopt (2014: € 1,10).

Toezicht

In 2015 is de Raad van Commissarissen vijf maal in formele zitting bijeen geweest. De Audit Commissie is in 2015 vier maal in formele zitting bijeen geweest. De Remuneratie en Benoemingscommissie is eveneens vier maal bijeen geweest. Die stonden voornamelijk in het teken van de opzet en uitvoering van het wervingsproces van twee nieuwe commissarissen. De heer Kamps is tot de Raad van Commissarissen en Audit Commissie toegetreden na zijn benoeming tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 18 maart 2015 en heeft derhalve aan vier vergaderingen van de Raad van Commissarissen en drie vergaderingen van de Audit Commissie deelgenomen.

Eerste vergadering

In de eerste vergadering van het jaar zijn de jaarcijfers 2014, het jaarverslag, het dividendvoorstel en het persbericht over de jaarcijfers uitvoerig toegelicht en besproken.
De accountant heeft verslag gedaan van zijn controle, waarbij vastgesteld werd dat er geen materiële controleverschillen of andere belangrijke opmerkingen zijn gemaakt, die directe opvolging behoeven door Directie en/of Raad van Commissarissen.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Audit Commissie een terugkoppeling over de eerste vergadering van de Audit Commissie. In de Audit Commissie zijn de jaarcijfers 2014 en het verslag toegelicht en besproken, waarbij de primaire aandacht naar de financieel technische aspecten is uitgegaan. Vervolgens zijn de concepten van het accountantsverslag en de controleverklaring door de accountant toegelicht en besproken.

In deze vergadering is ook de variabele beloning van de directie bepaald op basis van een jaar eerder vastgestelde criteria en het goedgekeurde beloningsbeleid. Daarnaast kwam de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan de orde. Tot slot richtte de voorzitter zich tot de heer Van Rozendaal aangezien deze vergadering van de Raad van Commissarissen de laatste is waarbij de heer Van Rozendaal aanwezig is. De voorzitter spreekt namens alle commissarissen de waardering uit voor de inzet van de heer van Rozendaal en de uitstekende samenwerking.

Tweede vergadering

In de tweede vergadering van het jaar zijn de eerste resultaten van Sligro 3.0 toegelicht door de directeur Sligro zelfbedieningsvestigingen. De gepresenteerde resultaten geven vertrouwen in de verdere uitrol van het programma. Vervolgens is, als onderdeel van de strategie-update, door de landendirecteur België de business case voor België gepresenteerd en uitgebreid geëvalueerd. Er ligt een zeer gedegen plan en er is dan ook brede steun om de executiefase van het plan in te gaan. Daarnaast stond het thema investor relations op het programma en is een terugkoppeling gegeven over de feedback vanuit de financiële markten. Tot slot zijn de reglementen van de Raad van Commissarissen, Audit Commissie en Remuneratie- en Benoemingscommissie besproken en vastgesteld.

Derde vergadering

In de derde vergadering stonden de halfjaarcijfers over 2015 centraal, alsmede het daaraan gerelateerde persbericht. Ook werd het voorstel voor het interim-dividend besproken en vastgesteld.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Audit Commissie een terugkoppeling over de tweede vergadering van de Audit Commissie. In die vergadering werden eveneens de halfjaarcijfers gepresenteerd en besproken. Tevens werd de voortgang op opvolging van de actiepunten uit de management letter van 2014 gepresenteerd. Specifiek aandachtspunt daarbij was het plan van aanpak om risico management verder te formaliseren binnen Sligro Food Group. Ook heeft de accountant zijn audit plan voor 2015 toegelicht. Overige thema's die werden besproken zijn investor relations en pensioenen.

Daarna werd door de directeur P&O ingegaan op de periodieke evaluatie van de management teams van Sligro Food Group. Daarbij wordt vastgesteld dat er een gezonde balans aanwezig is tussen stabiele krachten en nieuw talent dat zich kan door ontwikkelen. Vervolgens werd een update gegeven over het fijnproeversprogramma bij EMTÉ en de ontwikkeling en verdere planning van EMTÉ 3.0 door de commercieel en operationeel directeuren van Foodretail. Tot slot is de opzet en werkwijze van de Remuneratie- en Benoemingscommissie toegelicht.

Hierna heeft de Raad in eigen kring vergaderd. Thema van deze vergadering was de aanpak van de opvolging voor mevrouw Burmanje en de heer Latenstein, gelet op het verstrijken van hun maximale zittingstermijn in 2016.

Vierde vergadering

In de vierde vergadering is een update gegeven van de voortgang op het traject Sligro Online 3.0 door de directeur Marketing van Sligro, de directeur ICT en de programmamanager voor Sligro Online 3.0. De ambitie voor de Online strategie is aansprekend en er is gekozen voor een gefaseerde aanpak.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Audit Commissie een terugkoppeling over de derde vergadering van de Audit Commissie. Daarin werd een update van het audit plan gegeven en besproken, waarbij specifiek is stilgestaan bij de ICT componenten daarbinnen. Ook in deze vergadering is de voortgang op de formalisering van Risico Management en de opzet van een Internal Control Framework besproken en nader toegelicht.

Tevens lichtte de CFO het investeringsprogramma voor de komende jaren toe, waarbij is vastgesteld dat mede in relatie tot de uitrol naar België, van een verhoogd investeringsniveau zal worden uitgegaan. Daarna heeft de secretaris van de MVO commissie gerapporteerd over de voortgang van het MVO programma.

Vijfde vergadering

De vijfde en laatste vergadering van het jaar start in eigen kring. Daarbij wordt door de Raad op basis van evaluatieformulieren het functioneren van de directie besproken alsmede het eigen functioneren van de Raad. Wij hebben vastgesteld dat er een goede werkrelatie is binnen de directie en binnen de Raad van Commissarissen. Ook de samenwerking tussen beide organen verloop zeer goed. Er is geen blijk geweest van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid of tegenstrijdige belangen.
Eveneens buiten aanwezigheid van de directie, heeft de accountant zijn management letter aan de Raad toegelicht. De accountant wijst daarin vooral op de continue verbetering van de ICT omgeving, hetgeen ook aanhoudend de aandacht van de directie heeft. Ook wijst de accountant op de complexiteit van prijs- en conditiesystemen en mogelijke aanvullende beheersmaatregelen die genomen kunnen worden. ICT beveiliging en management van autorisaties zijn daarnaast thema's die aandacht verdienen.

De vergadering wordt voortgezet in het bijzijn van de Directie waar allereerst terugkoppeling wordt gegeven over de risico workshop die door de Directie is gehouden, alsmede de frauderisico workshop en bijbehorende fraude rapportage. Wij ondersteunen de initiatieven tot verdere formalisering en beheersing van deze onderwerpen binnen Sligro Food Group, waarbij nadrukkelijk gezocht wordt naar een gezonde balans tussen cultuurbehoud en formalisering.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Audit Commissie een terugkoppeling over de vierde en laatste vergadering van de Audit Commissie. Hier werd de prognose en begroting kort besproken, met name op de financieel technische aspecten en het proces van totstandkoming. Vervolgens is de management letter 2015 besproken en is de opvolging van de actiepunten uit die van 2014 geëvalueerd. Daarbij kon worden geconcludeerd dat er significante voortgang is bereikt op alle punten. Voorts is gesproken over de fiscale positie van de Groep, de financieringsfaciliteiten en Supply Chain Finance en tot slot de impact van de Wet Datalekken die in 2016 zal gaan gelden.

Hierna gaf de voorzitter van de Remuneratie en Benoemingscommissie een terugkoppeling over de voortgang van het wervingsproces voor twee nieuwe commissarissen.

In de Raad is vervolgens de begroting voor 2016 uitgebreid toegelicht en hebben we deze vastgesteld. Tot slot hebben we de nieuwe klokkenluidersregeling en het nieuwe reglement bezit van en transacties in aandelen Sligro Food Group besproken en vastgesteld.

Eerste vergadering 2016

In de eerste vergadering van 2016 zijn de jaarcijfers over 2015 toegelicht en besproken.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Audit Commissie een terugkoppeling over de eerste vergadering van de Audit Commissie, die eveneens in het teken stond van de cijfers over 2015.
Ook met betrekking tot dit boekjaar heeft de accountant geen materiële controleverschillen gerapporteerd die opvolging behoeven door Directie en/of Raad van Commissarissen. Wij onderschrijven de conclusies van de directie over de risicobeheersings- en controlesystemen, zoals verwoord op pagina 76.

Vervolgens gaf de voorzitter van de Remuneratie en Benoemingscommissie een terugkoppeling over de eerste vergadering van de Remuneratie en Benoemingscommissie. Daarin is het voorstel 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 voorgestelde wijzigingen daarop besproken.

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

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de voorzitter van de Raad van Commissarissen periodiek met leden van de directie en/of leden van de Raad. De Raad van Commissarissen kwam buiten de vermelde vijf vergaderingen nog drie maal in eigen kring bijeen. Bovendien hebben de Commissarissen in overleg met de directie op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf.

In 2015 is één keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de ondernemingsraad. Zoals te doen gebruikelijk bij de Groep kan wederom met genoegen vastgesteld worden dat directie en ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg voeren.

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 beloopt 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het ‘at target’ niveau. In het jaar 2015 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 2015, de introductie van Supply Chain Finance, de volgende fase van MVO en de introductie van de nieuwe formulegeneratie van EMTÉ.
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 waardecreatie.
In het jaar 2015 is de variabele beloning uitgekomen op 110% (2014: 38%) van het ‘at target’ niveau. De belangrijk-

ste oorzaak voor het overtreffen van het 'at target' niveau is gelegen in de realisatie van de winst en het realiseren van de doelstelling uit het Kicken op Kosten-programma over 2015. Het Supply Chain Finance programma is in het najaar van 2015 geïntroduceerd en de eerste pilot winkel onder de nieuwe EMTÉ formule is in november 2015 geopend in Dieren. Ten aanzien van de MVO agenda zijn de afgesproken vorderingen gemaakt. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening op pagina 123.

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. Dit hangt samen met het streven om gelijksoortige bestuurders gelijksoortig te behandelen en om interne rekrutering zoveel mogelijk te faciliteren. De opzegtermijn van bestuurders beloopt 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

Mevrouw Burmanje en de heer Latenstein van Voorst treden in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders af als commissaris van de vennootschap vanwege het verstrijken van de statutair maximale zittingstermijn van acht jaar. Wij zijn hen veel dank verschuldigd voor de bijdragen die zij hebben geleverd aan de verdere ontwikkeling van Sligro Food Group in de afgelopen acht jaren.

Met het oog op het terugtreden van mevrouw Burmanje en de heer Latenstein van Voorst, wordt voorgesteld om mevrouw Marianne van Leeuwen en de heer Freek Rijna in onze Raad te benoemen.

Mevrouw Van Leeuwen was tot 2011 CEO van Reed Business Nederland. Momenteel is zij voorzitter van de Raad van Commissarissen bij AEB Amsterdam en commissaris bij Sonepar Nederland en ANP Holding.

De heer Rijna was tussen 1994 en 2015 werkzaam bij FrieslandCampina, de laatste jaren als lid van de Raad van Bestuur. Thans is de heer Rijna commissaris bij Frisian Flag Indonesia en FrieslandCampina Vietnam.

Mevrouw Van Leeuwen en de heer Rijna hebben er beiden blijk van gegeven goede opvolgers te zijn voor de vertrekkende commissarissen van onze Raad. Uitgebreidere CV's zullen worden gevoegd bij de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders welke op 10 februari gepubliceerd wordt.

Tevens wordt voorgesteld om de heer Karis te herbenoemen als commissaris voor een tweede en laatste termijn. De heer Karis heeft, mede vanuit zijn retail achtergrond, gedurende zijn eerste termijn blijk gegeven van een deskundige visie op het ondernemingsbeleid en de bedrijfsvoering.

Jaarrekening

De directie heeft de jaarrekening 2015 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 152 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2015 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.

In het jaar 2015 zette de Directie 'n tandje erbij'. De doelstellingen op MVO, Kicken op Kosten en Supply Chain Finance werden alle gehaald en in de verdere uitrol van Sligro (online) 3.0, de start van de nieuwe formulegeneratie bij EMTÉ en de uitwerking van Sligro België zijn grote stappen gemaakt. Daarmee is een fundament gelegd om in 2016 te 'Bouwen aan de Toekomst'. Wij zijn de directie en de medewerkers erkentelijk voor de forse inspanning die hiervoor het afgelopen jaar nodig was.

Veghel, 29 januari 2016

A. Nühn, voorzitter
Th.A.J. Burmanje
B.E. Karis
R.R. Latenstein van Voorst
J.H. Kamps

RAAD VAN COMMISSARISSEN

A. Nühn (62)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2009 tot 2013 en herbenoemd tot 2017 en niet meer herbenoembaar. Commissaris bij HG International, Anglovaal Industries, Cloetta, Plukon Food Group (Voorzitter), Kuoni AG en lid Raad van Toezicht van het Wereldnatuurfonds en het CBR.

Th.A.J. Burmanje (61)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2008 en in 2012 herbenoemd tot 2016 en niet meer herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster. Lid Raad van Toezicht Deltares en het Curatorium Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Commissaris bij ARN B.V. en Zeeman textielSupers en voorzitter RvC Canisius Wilhelmina Ziekenhuis.

B.E. Karis (57)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2012 en herbenoembaar. Directievoorzitter Zeeman textielSupers.

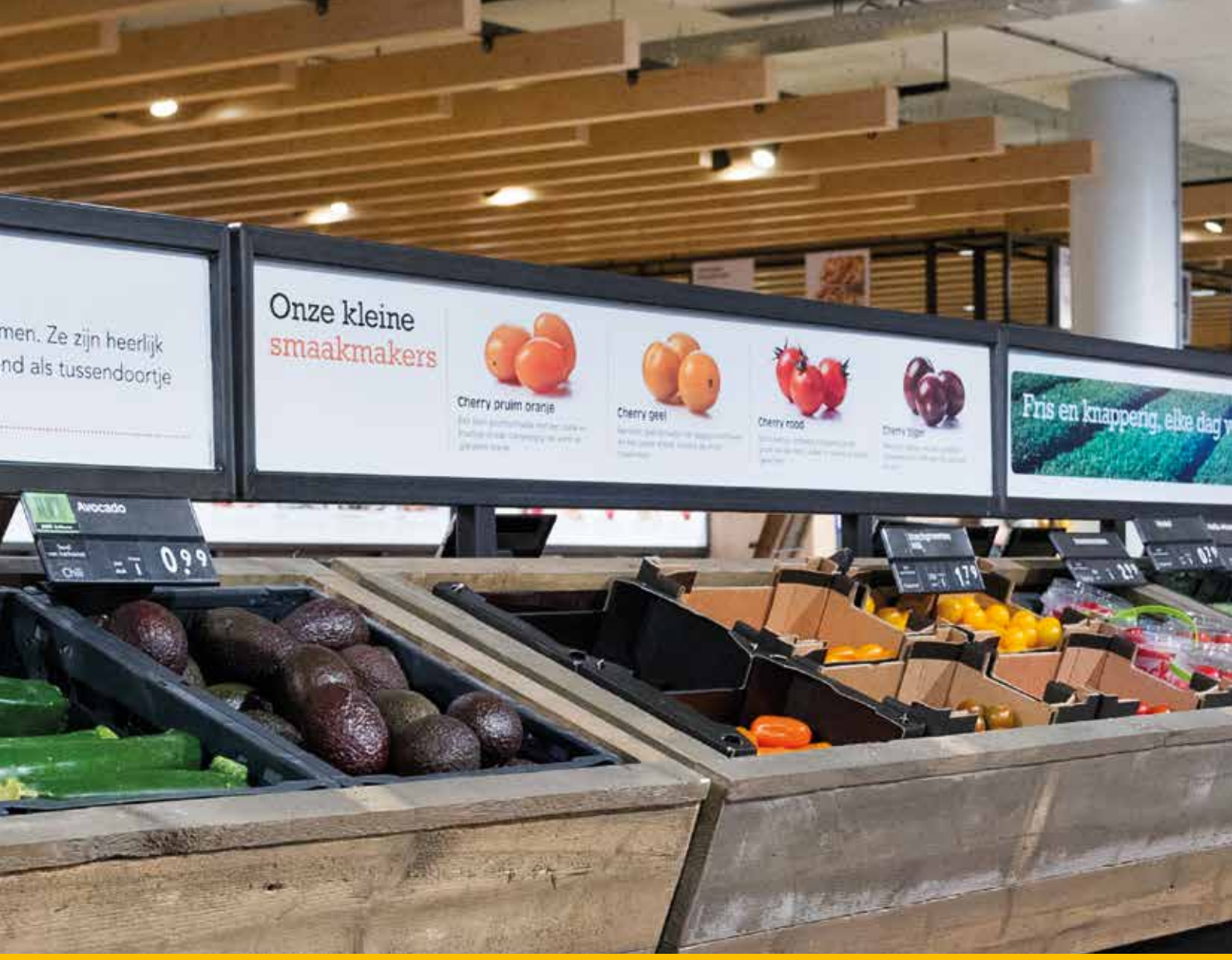
R.R. Latenstein van Voorst (51)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2008 en in 2012 herbenoemd tot 2016 en niet meer herbenoembaar. COO Dasym en senior advisor bij Roland Berger.

J.H. Kamps (56)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2015 en herbenoembaar. CFO Boskalis.

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, Th.A.J. Burmanje, J.H. Kamps, A. Nühn, R.R. Latenstein van Voorst.


men. Ze zijn heerlijk
nd als tussendoortje
Onze kleine
smaakmakers
Cherry pruim oranje
Cherry geel
Cherry rood
Fris en knapperig, elke dag
Avocado
0.99
1.79

2.69
Komkommer

JAAR REKENING

2015

Sligro Food Group N.V.

Geconsolideerde **WINST- EN VERLIESREKENING** over 2015

(x € miljoen)

	Toelichting	2015	2014	2013[1)]
Omzet	**2, 3**	**2.670**	**2.572**	**2.498**
Inkoopwaarde van de omzet		(2.050)	(1.976)	(1.920)
Brutowinst		**620**	**596**	**578**
Overige bedrijfsopbrengsten	**4**	**2**	**5**	**5**
Personeelskosten	5	(281)	(271)	(265)
Huisvestingskosten		(59)	(62)	(63)
Verkoopkosten		(23)	(24)	(22)
Logistieke kosten		(79)	(77)	(72)
Algemene kosten		(20)	(18)	(18)
Bijzondere waardeverminderingen		(0)	(3)	(2)
Afschrijving materiële vaste activa	11	(38)	(40)	(41)
Amortisatie immateriële activa	10	(19)	(17)	(12)
Totaal bedrijfskosten		**(519)**	**(512)**	**(495)**
Bedrijfsresultaat	**2**	**103**	**89**	**88**
Financieringsbaten en -lasten	8	(4)	(4)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	6	1	3
Winst vóór belastingen		**105**	**86**	**87**
Winstbelastingen	9	(24)	(17)	(19)
Winst over het boekjaar		**81**	**69**	**68**
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		**81**	**69**	**68**
Gegevens per aandeel		**€**	**€**	**€**
Gewone winst per aandeel	20	1,84	1,58	1,55
Verwaterde winst per aandeel	20	1,84	1,58	1,55
Voorgesteld dividend	19	1,20	1,10	1,05

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening over 2014.

Geconsolideerd overzicht **VAN HET TOTAALRESULTAAT** over 2015

(x € miljoen)

	2015	2014	2013[1)]
Winst over het boekjaar	81	69	68
Posten die nooit worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belasting		(3)	(2)
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	2	(2)	(1)
Herrubricering naar geconsolideerde winst- en verliesrekening		0	0
	2	(2)	(1)
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	2	(5)	(3)
Totaalresultaat over het boekjaar	**83**	**64**	**65**
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	**83**	**64**	**65**

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening over 2014.

Geconsolideerd **KASSTROOMOVERZICHT** over 2015

(x € miljoen)

	Toelichting	2015	2014[2]	2013[1] [2]
Ontvangsten van afnemers		2.953	2.845	2.710
Overige bedrijfsopbrengsten		2	1	3
		2.955	2.846	2.713
Betalingen aan leveranciers		(2.439)	(2.344)	(2.231)
Betalingen aan werknemers		(157)	(148)	(143)
Betalingen aan de overheid		(196)	(184)	(185)
		(2.792)	(2.676)	(2.559)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	163	170	154
Ontvangen en betaalde rente		(4)	(4)	(4)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	3	4	5
Betaalde winstbelasting		(22)	(23)	(22)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		**140**	**147**	**133**
Acquisities/participaties	1	(11)	(17)	(19)
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	11	(51)	(60)	(35)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		0	7	6
Investeringsuitgaven in immateriële activa	10	(11)	(16)	(4)
Investering in/verstrekt aan geassocieerde deelnemingen	13	(0)	(5)	(1)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	13	0	0	2
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		**(73)**	**(91)**	**(51)**
Aflossing langlopende schulden	22		(53)	
Mutatie eigen aandelen		1	(1)	(3)
Betaald dividend		(48)	(63)	(46)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		**(47)**	**(117)**	**(49)**
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		**20**	**(61)**	**33**
Stand begin boekjaar		74	135	102
Stand einde boekjaar		**94**	**74**	**135**

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2014.
2) Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Geconsolideerde **BALANS** per 2 januari 2016 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

ACTIVA	**Toelichting**	**02-01-2016**	**27-12-2014**	**28-12-2013[1)]**
Goodwill	10	126	126	126
Overige immateriële activa	10	67	72	53
Materiële vaste activa	11	315	295	286
Vastgoedbeleggingen	12	19	15	13
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	13	48	45	43
Overige financiële vaste activa	13	25	9	5
Totaal vaste activa		**600**	**562**	**526**
Voorraden	14	220	213	192
Handels- en overige vorderingen	15	144	146	140
Overige vlottende activa	16	9	9	7
Voor verkoop aangehouden activa	17	4	8	6
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	94	74	135
Totaal vlottende activa		**471**	**450**	**480**
Totaal Activa		**1.071**	**1.012**	**1.006**

PASSIVA	**Toelichting**	**02-01-2016**	**27-12-2014**	**28-12-2013**
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3
Reserves		603	567	568
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	19	**606**	**570**	**571**
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	25	27	28
Personeelsbeloningen	5	4	4	4
Overige voorzieningen	21	0	0	0
Schulden aan kredietinstellingen	22	138	124	119
Totaal langlopende verplichtingen		**167**	**155**	**151**
Aflossingsverplichtingen	22			53
Schulden aan kredietinstellingen	22	0	0	0
Crediteuren	31	207	200	148
Winstbelasting	9	6	0	4
Overige belastingen en premies	23	26	33	33
Overige schulden en overlopende passiva	24	59	54	46
Totaal kortlopende verplichtingen		**298**	**287**	**284**
Totaal Passiva		**1.071**	**1.012**	**1.006**

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2014.

Geconsolideerd overzicht van **WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN** over 2015 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaarderingsreserve	Hedgingreserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 28-12-2013	**3**	**31**	**551**	**3**	**(4)**	**(13)**	**571**
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			(1)				(1)
Betaald dividend			(63)				(63)
Mutatie eigen aandelen						(1)	(1)
	0	0	(64)	0	0	(1)	(65)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			69				69
Vastgoedbeleggingen			(1)	1			
Cashflow hedge					(2)		(2)
Herrubricering					0		0
Actuariële resultaten			(3)				(3)
	0	0	65	1	(2)	0	64
Stand per 27-12-2014	**3**	**31**	**552**	**4**	**(6)**	**(14)**	**570**
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
Stand per 02-01-2016	**3**	**31**	**585**	**4**	**(4)**	**(13)**	**606**

TOELICHTING
op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht **Pagina**

A.	Algemeen	110
B.	Boekjaar	110
C.	Overeenstemmingsverklaring	110
D.	Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	110
E	Nieuwe standaarden en interpretaties	110
F.	Specifieke keuzes binnen IFRS	110
G.	Grondslagen met een meer kritisch karakter	111
H.	Overige grondslagen	112
I.	Grondslagen voor de consolidatie	115
J.	Gesegmenteerde informatie	116
K.	Winst per aandeel	116

A. Algemeen

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

B. Boekjaar

Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De feitelijke afsluiting vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 2 januari 2016. Het boekjaar 2015 omvat 53 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2014 en 2013 hebben betrekking op 52 weken. Het boekjaar 2016 zal uit 52 weken bestaan.

C. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in over-eenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De jaarrekening is op 29 januari 2016 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 en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden.

Beoordeeld wordt of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingsverliezen. 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 waardeverminderingsverlies ten laste van het resultaat gebracht. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast ten opzichte van 2014.

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. Deze standaarden hebben naar verwachting geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep.

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 verslagleggingen 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 waarderingen voldoen aan de vereisten van de IFRS, met inbegrip van het niveau van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderingen 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_2
Voor verkoop aangehouden activa	H_{13}
Schulden aan kredietinstellingen	H_2

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_1 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_2 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 inkoopprijzen, die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkoopprijzen 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 inkoopprijzen 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 voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

G3 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 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 op tien 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_4 MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

H. Overige grondslagen

H_1 VREEMDE VALUTA

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

H_2 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. In overeenstemming met het treasury beleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit. Derivaten die echter niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten. Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit

herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Indien derivaten echter voor hedge accounting in aanmerking komen, is de opname van een resulterende winst of resulterend verlies afhankelijk van de aard van de post die wordt afgedekt, 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 financiele 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_3 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_4 KOSTEN ALGEMEEN

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

H_5 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 slagers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze regelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd.

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 premieregeling en daarmee als toegezegde bijdrageregeling. De oude regeling is per 1 juni 2014 beeïndigd, waardoor in 2014 sprake is geweest van een éénmalige boekhoudkundige (non cash) pensioenbate van € 4 miljoen vóór belasting. De nieuwe regeling heeft nauwelijks invloed op de daadwerkelijke pensioenpremies 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_6 FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

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

H_7 RESULTAAT GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

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

H_8 WINSTBELASTINGEN

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

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

H_9 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 taxaties. Zoals bij H_3. toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

H_{10} 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 verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intra-groepsresultaten 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_{11} 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_{12} 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_{13} VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA

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

H_{14} GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi 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_{15} VOORZIENINGEN

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder H_8.
De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder H_5. 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_{16} 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_{17} 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. Dit betreffen de 100%-deelnemingen Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel en Sligro Food Group International B.V. te Veghel. Sligro Food Group International B.V. is houdstermaatschappij van de 100%-deelneming in Sligro België N.V. te Antwerpen. Sligro Food Group Nederland B.V. is houdstermaatschappij van de volgende 100%-dochterondernemingen:

Foodservice

- 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.
- Bouter B.V. te Zoetermeer.

Foodretail

- EMTÉ Franchise B.V. te Veghel.
- EMTÉ Supermarkten B.V. te Veghel.
  - EMTÉ Vleescentrale B.V. te Veghel.
- EMTÉ Vastgoed B.V. te Veghel.

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 118
2. Gesegmenteerde informatie 119
3. Omzet 120
4. Overige bedrijfsopbrengsten 120
5. Personeelsgerelateerde posten 120
   a. Personeelskosten 120
   b. Voorziening personeelsbeloningen 121
   c. Pensioenen en pensioenvoorziening 121
   d. Jubileumregelingen 121
   e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling) 122
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen 123
7. Accountantskosten 124
8. Financieringsbaten en -lasten 125
9. Belastingen 125
10. Goodwill en overige immateriële activa 127
11. Materiële vaste activa 129
12. Vastgoedbeleggingen 130
13. Investeringen in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa 131
14. Voorraden 132
15. Handels- en overige vorderingen 132
16. Overige vlottende activa 133
17. Voor verkoop aangehouden activa 133
18. Geldmiddelen en kasequivalenten 133
19. Eigen vermogen 134
20. Winst per aandeel 135
21. Overige voorzieningen 135
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen 136
23. Overige belastingen en premies 137
24. Overige schulden en overlopende passiva 137
25. Risicobeheer 137
26. Operationele lease- en huurverplichtingen 141
27. Investeringsverplichtingen 142
28. Voorwaardelijke verplichtingen 142
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding 142
30. Kasstroomoverzicht 143
31. Verbonden partijen 144

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In het boekjaar 2015 is één acquisitie gedaan. Het betreft de overname van de aandelen van CaterTech B.V. te Zoetermeer. CaterTech is gespecialiseerd in advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek. Daarbij richt CaterTech zich met een gespecialiseerd assortiment met eigen merken en (exclusieve) licenties vooral op hotels, bedrijfsrestaurants, gezondheidszorg, onderwijs en scheepvaart. CaterTech realiseerde in 2014 een omzet van € 22 miljoen. Er zijn op fulltime basis circa 106 medewerkers werkzaam. De overname is op 6 juli 2015 afgerond en de cijfers van CaterTech zijn vanaf juli in de consolidatie van de Groep betrokken. Met ingang van 1 januari 2016 hebben we CaterTech en al haar dochterondernemingen juridisch gefuseerd in één juridische entiteit: Bouter B.V..
Deze overname heeft in 2015 circa € 16 miljoen omzet aan de Groep toegevoegd. Indien deze acquisitie het hele jaar tot de Groep zou hebben behoord, zou de omzet circa € 11 miljoen hoger zijn geweest.

Bovendien heeft in 2015 de finale financiële afwikkeling van de overname van de groothandelsactiviteiten van Rooswinkel Horeca Groothandel B.V uit 2014 plaatsgevonden. De koopsom was afhankelijk van het realiseren van zekere criteria en in 2015 volgde daaruit nog de laatste afrekeningen. Deze overname is hiermee definitief afgerond.

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

(x € miljoen)

	2015	2014
Immateriële activa	4	16
Materiële vaste activa	4	1
Voorraden	4	2
Handels- en overige vorderingen	5	2
Geldmiddelen en kasequivalenten	0	3
Uitgestelde belastingsverplichtingen	(1)	(3)
Personeelsbeloningen	(0)	(0)
Handelsschulden en overige te betalen posten	(5)	(1)
Totaal identificeerbare netto activa	11	20
Af: geldmiddelen en kasequivalenten	(0)	(3)
Schuldvrije koopsom [1)]	**11**	**17**

1) In de transactie met CaterTech waren ook schulden aan kredietinstellingen begrepen van € 5 miljoen. Deze zijn in mindering gebracht om tot de koopprijs van de aandelen te komen.

2. Gesegmenteerde informatie

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

(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2015	**2014**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**
Omzet[1]	**1.829**	**1.749**	**841**	**823**	**2.670**	**2.572**
Overige bedrijfsopbrengsten	1	4	1	1	2	5
Totale opbrengsten	**1.830**	**1.753**	**842**	**824**	**2.672**	**2.577**
Bedrijfsresultaat	**89**	**83**	**14**	**6**	**103**	**89**
Financieringsbaten en -lasten					(4)	(4)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	2	1	4	0	6	1
Winstbelastingen					(24)	(17)
Winst over het boekjaar					**81**	**69**
Activa van het segment	698	660	213	230	911	890
Geassocieerde deelnemingen	13	13	35	32	48	45
Niet toegerekende activa					112	77
Totaal activa	**711**	**673**	**248**	**262**	**1.071**	**1.012**
Passiva van het segment	213	202	86	85	299	287
Niet toegerekende passiva					772	725
Totaal passiva	**213**	**202**	**86**	**85**	**1.071**	**1.012**
Netto geïnvesteerd vermogen[2]	486	458	127	145	613	603
Netto rentedragende schulden[3], voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(7)	(33)
Groepsvermogen					**606**	**570**
Personeelskosten	180	170	101	101	281	271
Medewerkers[4]	3.258	3.165	2.482	2.669	5.740	5.834
Investeringen[5]	52	56	8	7	60	63
Desinvesteringen[5]	(0)	(3)	(0)	(0)	(0)	(3)
Investeringen klantrelaties	3	11	1	0	4	11
Afschrijvingen[6] en amortisatie software	33	33	10	14	43	47
Overige amortisatie	7	6	7	7	14	13

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) In materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen, activa voor verkoop en software (op transactiebasis). 6) Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

3. Omzet

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

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

(x € miljoen)

	2015	2014
Foodservice	1.829	1.749
Foodretail	841	823
	2.670	**2.572**
Goederen/diensten		
Levering van goederen	2.648	2.551
Verrichten van diensten	22	21
	2.670	**2.572**

4. Overige bedrijfsopbrengsten

(x € miljoen)

	Toelichting	2015	2014
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	2	2
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	(0)	0
Overige huuropbrengsten		1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa en overige incidentele resultaten	11	(1)	2
		2	**5**

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € miljoen)

	Toelichting	2015	2014
Salarissen		204	194
Sociale lasten		32	31
Pensioenlasten toegezegd pensioenregelingen	5.c		0
Premies toegezegde bijdrageregelingen		17	13
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.e	0	1
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		12	17
Overige personeelskosten		16	15
		281	**271**

5.B. VOORZIENING PERSONEELSBELONINGEN

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € miljoen)

	Toelichting	2015	2014
Pensioenvoorziening	5c		
Jubileumregelingen	5d	4	4
		4	**4**

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 bijdrageregeling 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 toegezegd pensioenregeling is per juni 2014 beëindigd en daarna als toegezegde bijdrageregeling 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.

De beëindiging per juni 2014 heeft in 2014 tot een éénmalige bate (non cash) geleid van € 4 miljoen. Vanaf dat moment is de last in het resultaat gelijk aan de verschuldigde werkgeverspremies.

5.D. JUBILEUMREGELINGEN

(x € miljoen)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	4	4
Uitkeringen	(0)	(0)
Last boekjaar	0	0
Actuarieel resultaat (eveneens last boekjaar)	0	0
Stand ultimo boekjaar	**4**	**4**

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 1e 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 2015 tot een factor van 75% (2014: 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. In 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:

	Aantal
Stand begin boekjaar	570.000
Uitgeoefend	(147.000)
Verstrekt	419.885
Stand ultimo boekjaar	**842.885**

De in 2015 uitgeoefende opties hadden een uitoefenkoers van € 23,62. De werkelijke koers bij uitoefening beliep € 36,79.

De ultimo 2015 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	**Uitoefenkoers**	**Aantal**
23 maart 2012	1 april 2016	24,13	137.200
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

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

De uit deze regeling voortvloeiende kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waarderingsmodel en belopen voor de toekenning in maart 2015 € 1,8 miljoen (2014: € 0,4) over de gehele looptijd van 4 jaar. De toerekening voor 2015 bedraagt € 0,3 miljoen.

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: 0,17% (2014: 0,65%).
- Volatiliteit: 19%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde (2014: 18%).
- Dividendrendement: 2,9% (2014: 4,0%).
- Looptijd: 4 jaar (2014: idem).

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de in 2015 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.366 duizend (2014: € 1.892). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs[1]		H.L. van Rozendaal[2]		W.J.P Strijbosch		Totaal	
	2015	**2014**	**2015**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**	**2015**	**2014**
Vast salaris	438	434	257	117	377	380	377	1.192	1.188
Korte termijn bonus	145	50	85	-	44	126	44	356	138
Lange termijn bonus	145	50	85	-	44	126	44	356	138
Pensioenpremie en -compensatie	103	98	45	38	118	89	85	275	301
Waarde opties	33	24	33	33	24	33	24	132	72
Vrijwillige sociale lasten	11	10	4	1	9	9	9	25	28
Wettelijke sociale lasten	9	9	9	3	9	9	9	30	27
Totaal	**884**	**675**	**518**	**192**	**625**	**772**	**592**	**2.366**	**1.892**

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% (2014: 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% (2014: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2015 is de andere 50% afhankelijk van het realiseren van de volgende fase op de MVO-agenda, de introductie van Supply Chain Finance, de introductie van EMTÉ 3.0, 'de Lekkerste Supermarkt', 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 2015 zijn de bonussen gebaseerd op 110% van het 'at-target'-niveau (2014: 38%).

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 € 48 duizend (2014: € 40) en voor elk van de overige commissarissen € 34 duizend (2014: € 32). De beloning voor de in 2015 nieuw toegetreden commissaris beliep € 26 duizend. Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 35 duizend (2014: nihil). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 211 duizend (2014: € 136). 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:

Aandelen	**Uitoefenkoers**	**K.M. Slippens**	**R.W.A.J. van der Sluijs**	**W.J.P Strijbosch**
Stand begin boekjaar		92.708	1.484	5.304
Aankoop		3.374	927	1.307
Verkoop				
Stand einde boekjaar		**96.082**	**2.411**	**6.611**
Opties				
Stand begin boekjaar		38.000	14.100	28.200
Uitgeoefend	23,62	(9.800)	(2.450)	
Toegekend	38,41	7.700	7.700	7.700
Stand einde boekjaar		**35.900**	**19.350**	**35.900**

De werkelijke koers bij uitoefening in 2015 beliep 36,79.

Het aantal uitstaande opties per einde boekjaar is als volgt te specificeren:				
looptijd tot 1 april 2016	24,13	9.800	2.450	9.800
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
Stand einde boekjaar		**35.900**	**19.350**	**35.900**

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap (2014: idem).

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2015 € 280 duizend (2014: € 220). In de kosten over 2015 is een bedrag begrepen van € 30 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar. Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is door de accountant in 2015 € 45 duizend (2014: € 33) berekend. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

8. Financieringsbaten en -lasten

(x € miljoen)

	2015	2014
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting	0	1
Financieringslasten over financiële verplichtingen	(4)	(5)
	(4)	**(4)**

9. Belastingen

9.A.1. BELASTINGEN (WINSTBELASTING)

In het boekjaar 2014 is met de Nederlandse belastingdienst het convenant horizontaal toezicht getekend. Binnen zo'n convenant zijn de wederzijdse afspraken nader gedefinieerd, hetgeen de kans op 'verrassingen' vermindert.
In het Nederlandse belastingsysteem is er een verschil tussen de winst volgens de jaarrekening en de winst waarover belasting verschuldigd is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële activa, onroerend goed, voorraden, vorderingen en voorzieningen.

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

(x € miljoen)

	2015	2014
Verschuldigd over boekjaar	25	20
Correcties van voorgaande jaren	2	(1)
Verplichting over boekjaar	**27**	**19**
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen:		
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	(0)	0
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen		1
	(0)	1
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	(3)	(3)
Belasting volgens winst- en verliesrekening	**24**	**17**

9.A.2. EFFECTIEVE BELASTINGDRUK

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € miljoen)

	2015	2014
Winst vóór belastingen	**105**	**86**
Nominale belastingdruk 25,0%	26	21
Correcties voorgaande jaren	2	(1)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen, investeringsaftrek en toepassing van de innovatiebox	(4)	(3)
Effectieve belastingdruk 22,8% (2014: 20,2%)	**24**	**17**

9.B. WINSTBELASTING VORDERINGEN EN SCHULDEN

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € miljoen)

	2015	2014
Vorderingen		**0**
Schulden	**6**	

Ultimo 2015 zijn alle 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)

	2015	2014
Immateriële activa	5	7
Materiële vaste activa	19	19
Voorraden	1	1
Netto verplichting	**25**	**27**

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)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	27	28
Overnames	1	2
Mutatie boekjaar	(3)	(3)
Mutatie voorgaande jaren		(0)
Stand einde boekjaar	**25**	**27**

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	103	20	123
Cumulatieve amortisatie	(4)	(55)	(15)	(70)
Stand per 28 december 2013	**126**	**48**	**5**	**53**
Herrubricering		4		4
Investeringen		11	5	16
Acquisities		16	0	16
Amortisatie		(13)	(4)	(17)
Totaal mutaties	0	18	1	19
Kostprijs	130	137	25	162
Cumulatieve amortisatie	(4)	(71)	(19)	(90)
Stand per 27 december 2014	**126**	**66**	**6**	**72**
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)
Stand per 2 januari 2016	**126**	**59**	**8**	**67**

VERDELING GOODWILL NAAR KASSTROOMGENERERENDE EENHEDEN

De goodwill is als volgt over de kasstroomgenererende eenheden verdeeld:

(x € miljoen)

	2015	2014
Foodretail	30	30
Foodservice	96	96
	126	**126**

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

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 waardeverminderingsverlies verantwoord (2014: 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%)

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%)

Voor de Foodservice en Foodretail activiteiten is het contantewaardemodel 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%)

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 2% wordt verlaagd, is er nog altijd voldoende ruimte tussen de contante waarde en de boekwaarde.

11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € miljoen)

	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	380	66	236	11	693
Cumulatieve afschrijvingen	(149)	(52)	(206)		(407)
Stand per 28 december 2013	**231**	**14**	**30**	**11**	**286**
Investeringen	44	8	16	(10)	58
Desinvesteringen	(0)	(0)	(0)		(0)
Acquisities		0	0		0
Overboekingen[1)]	(6)				(6)
Afschrijvingen	(16)	(6)	(18)		(40)
Bijzondere waardeverminderingen	(3)	0	0		(3)
Totaal mutaties	19	2	(2)	(10)	9
Kostprijs	408	71	247	1	727
Cumulatieve afschrijvingen	(158)	(55)	(219)		(432)
Stand per 27 december 2014	**250**	**16**	**28**	**1**	**295**
Investeringen	21	8	18	4	51
Desinvesteringen	(0)	(0)	(0)		(0)
Acquisities	4		0		4
Overboekingen[1)]	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)
Stand per 2 januari 2016	**262**	**18**	**30**	**5**	**315**

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

GELEASDE ACTIVA

De Groep heeft als beleid om geen financiële leaseovereenkomsten af te sluiten en feitelijk zijn deze er ook niet.

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)

	2015	2014
Terreinen	75	68
Supermarkt gebouwen	23	22
Overige gebouwen	107	102
Subtotaal eigen panden	**205**	**192**
Terreinen huurpanden	3	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	54	55
	262	**250**

De oppervlakte van de terreinen beloopt 855.000 m² (2014: 823.000 m²) waarvan 285.000 m² voor het centrale complex (2014: 285.000 m²).

Specificatie eigen panden:

	Aantal		x 1.000 m²		x € miljoen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Zelfbedieningsgroothandels	26	24	169	154	83	71
Klantendistributiecentra	5	5	82	81	34	35
Productiebedrijven	3	3	15	17	10	11
Centrale complex	1	1	136	136	42	45
Supermarkten in eigen gebruik	20	18	35	25	32	30
Overige	4	-	10	-	4	-
	59	**51**	**447**	**413**	**205**	**192**

12. Vastgoedbeleggingen

(x € miljoen)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	15	13
Investeringen	2	
Overboekingen	2	2
Reële waarde-aanpassingen	(0)	0
Stand einde boekjaar	**19**	**15**

Hieronder zijn 8 (2014: 7) aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto vloeroppervlakte beliep 11.869 m² (2014: 9.510 m²). De huuropbrengst is vermeld onder toelichting 4. De toekomstige minimale lease-betalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 13 duizend (2014: € 28). De contracten betreffen 'normale' verhuurcontracten. In 2015 hebben ter toetsing externe beoordelingen plaatsgevonden.

13. Investeringen in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

(x € miljoen)

	Toelichting	2015	2014
Geassocieerde deelnemingen		**48**	**45**
Overige financiële vaste activa			
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen			0
Leningen aan afnemers		7	7
Reële waarde derivaten	22	18	2
		25	**9**

GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(in %)

	2015	2014
Foodservice		
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., Beesd		
Foodretail		
Spar Holding B.V., Waalwijk	45	45
Super Direct Retail B.V.[1)], Zaltbommel	37	37

1) 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)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	45	43
(Des)investeringen	(0)	5
Resultaat	6	1
Dividend	(3)	(4)
Stand einde boekjaar	**48**	**45**

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2014, respectievelijk 2013):

(x € miljoen)	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2015	2014	2015	2014
Activa	77	75	68	65
Verplichtingen	49	40	55	57
Eigen vermogen	28	35	13	8
Omzet	439	454	924	827
Winst	1	6	5	0

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)

	2015	2014
Centraal distributiecentrum	64	64
Vestigingen en decentrale distributiecentra	146	139
Emballage	8	8
Voorraden onderweg	2	2
	220	**213**

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 6 miljoen (2014: € 7).

15. Handels- en overige vorderingen

(x € miljoen)

	2015	2014
Debiteuren	88	89
Leveranciers	56	57
	144	**146**

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Op de post handelsdebiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 4 miljoen (2014: € 4).

Het verloop van deze post is als volgt:

(x € miljoen)

	2015	2014
Stand begin jaar	4	3
Afgeboekte posten	(1)	(1)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	1	2
Stand einde boekjaar	**4**	**4**

16. Overige vlottende activa

(x € miljoen)

	2015	2014
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	**9**	**9**

Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer personeelsleningen en af te rekenen bedragen inzake investeringsprojecten begrepen.

17. Voor verkoop aangehouden activa

(x € miljoen)

	2015	2014
Onroerend goed	**4**	**8**

Dit betreffen 7 (2014: 10) onroerend goed projecten overwegend binnen het segment Foodretail. 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 3 objecten overgeboekt naar materiële vaste activa.

(x € miljoen)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	8	6
Overboekingen	(4)	5
Bijzondere waardeverminderingen	(0)	(0)
Verkopen		(3)
Stand einde boekjaar	**4**	**8**

18. Geldmiddelen en kasequivalenten

(x € miljoen)

	2015	2014
Kassaldi en stortingen onderweg	17	18
Vrije banksaldi	72	51
Termijndeposito	5	5
	94	**74**

Het termijndeposito heeft een looptijd tot 30 september 2016 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 2 januari 2016 € 2.655.300,90 (per 27 december 2014: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	44.255	44.255
Mutaties	0	0
Stand einde boekjaar	**44.255**	**44.255**
Waarvan ingekocht	(465)	(570)

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 108.

AGIO

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

OVERIGE RESERVES

Van deze reserve is € 8 miljoen (2014: € 5) niet uitkeerbaar.

HERWAARDERINGSRESERVE

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

HEDGING RESERVE

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

RESERVE EIGEN AANDELEN

Dit betreft de aankoopwaarde van 465.000 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)

	2015	2014
Toevoeging aan de overige reserves	29	21
Uitgekeerd interim-dividend (2015: € 0,40 per aandeel; 2014: € 0,40)	17	17
Beschikbaar voor regulier (slot)dividend (2015: € 0,50 per aandeel; 2014: € 0,40)	22	18
Beschikbaar voor variabel dividend (2015: € 0,30 per aandeel; 2014: € 0,30)	13	13
	81	**69**

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

20. Winst per aandeel

Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar:

(x 1.000)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	43.685	43.700
Effect ingekochte eigen aandelen	182	(11)
	43.867	**43.689**

(x € 1)

	2015	2014
Gewone winst per aandeel	1,84	1,58
Verwaterde winst per aandeel	1,84	1,58

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)	2015	2014
3,55% USD 75 mln-lening (Bullet)	2	69	62
4,15% USD 75 mln-lening (Bullet)	5	69	62
Reële waarde derivaten			0
		138	**124**
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			
Leningen langer dan 1 jaar		**138**	**124**
Aflossingsverplichting na 5 jaar			**57**

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 € 14 miljoen negatief (2014: € 16 negatief) en de swaps van € 14 miljoen positief (2014: € 16 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 geamortiseerde kostprijs van deze leningen is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap op de 4,15% USD-lening beloopt positief € 8 miljoen (2014: nihil) en is verantwoord onder de overige financiële vaste activa. De reële waarde van de swap op de 3,55% USD-lening beloopt positief € 10 miljoen (2014: positief € 2) en is eveneens verantwoord onder de overige financiële vaste activa.

SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2015 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 113 miljoen, waarvan geen gebruik wordt gemaakt. Hiervan is € 43 miljoen gecommitteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2015 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	0,2

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)

	2015	2014
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	19	21
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	7	12
Pensioenpremies	0	0
	26	**33**

24. Overige schulden en overlopende passiva

(x € miljoen)

	2015	2014
Personeel	27	23
Klantenbonussen	9	11
Emballage	6	5
Loyaltyverplichtingen	6	4
Overige	11	11
	59	**54**

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 2015 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa circa € 3 miljoen (2014: € 4) en handelsvorderingen circa € 8 miljoen (2014: € 9).

De ouderdom van deze handelsvorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2015	8	0	0	0	8
2014	9	0	0	0	9

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. Ondanks de slechte economische omstandigheden voor een deel van onze foodserviceafnemers zijn de risico's dan wel verliezen weliswaar toegenomen maar desalniettemin nog steeds relatief beperkt. Ultimo 2015 beliepen de vorderingen op foodserviceafnemers opgenomen onder financiële activa circa € 4 miljoen (2014: € 3) en handelsvorderingen circa € 80 miljoen (2014: € 80).

De ouderdom van deze handelsvorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2015	80	0	0		80
2014	80	0	0		80

De Groep heeft ultimo 2015 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 56 miljoen (2014: € 57). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

LIQUIDITEITSRISICO

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 43 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[1)]	138	130	4	126	
Kortlopende verplichtingen	298	298	298		
	436	428	302	126	

1) Contractuele kasstromen zijn opgenomen tegen de swap-koers op de vervaldatum van de verplichtingen.

MARKTRISICO (RENTE-, VALUTA- EN OVERIG MARKTRISICO)

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

Renterisico

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_2 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 26 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoop-verplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaeffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

GEVOELIGHEIDSANALYSES

Rente

Wijzigingen in de rentestand hebben nauwelijks invloed op het resultaat van de Groep.

Valuta

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

Loonkosten/Energie

De (direct toewijsbare) loonkosten maken ruim 50% uit van de totale kosten. De invloed van een algemene toename van een half procentpunt op de loonkosten zal naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belasting van circa € 1 miljoen. Circa 6% van de kosten zijn direct of indirect afhankelijk van de energieprijzen. De invloed van een algemene wijziging van de energieprijzen met 5% is eveneens circa € 1 miljoen.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om zoveel mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio 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. In 2015 zijn de toekomstige groeimogelijkheden daarvan lager ingeschat.

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).

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 risicio's voor de Groep zijn hierna nader omschreven en vanaf pagina 73 uitvoerig toegelicht.

Conjunctuur en concurrentie

Doordat de Groep zich vooral richt op de etende mens bestaat haar afzet vooral uit levensmiddelen, hetgeen maar beperkt conjunctuurgevoelig is. Wel kunnen er verschuivingen optreden tussen de twee bedrijfsactiviteiten van de Groep, Foodservice en Foodretail. Bovendien zien we in onze markten de opkomst van online-initiatieven, nieuwe toetreders en non-food retailers die een deel van de foodmarkt proberen te claimen. Hoewel dat druk zet op bepaalde (niche) segmenten in onze markten biedt ons dat ook kansen.
In de afzetmarkten en bij de leveranciers daarvan, vindt een schaalvergrotingsproces plaats, waarbij zowel afnemers als de toeleverende groothandels c.q. grootwinkelbedrijven in omvang toenemen. Ook aan de zijde van de toeleveranciers van de Groep is deze tendens merkbaar. Mede daardoor wordt in zeer concurrerende markten geopereerd, waardoor de Groep structureel niet in staat is haar kostenverhogingen volledig door te berekenen aan haar afnemers. Kostenverhogingen moeten grotendeels opgevangen worden door efficiëntieverbeteringen om de winstgevendheid op peil te kunnen houden, dan wel te kunnen verbeteren.

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

Acquisities

De groeidoelstellingen van de Groep omvatten naast autonome groei, groei door acquisities. De laatste jaren streeft de Groep ernaar om eens per één of twee jaar een relatief grote overname te doen. In 2015 is CaterTech overgenomen, hetgeen op jaarbasis 1% omzet aan de Groep toevoegt. Hoewel wij veel ervaring hebben met overnames en de daarbij behorende financiële, integratie- en andere risico's, blijven aan groei door overnames, ondanks uitvoerige due diligence vooraf, meer risico's verbonden dan aan autonome groei. Uitgangspunt is dat overgenomen bedrijven binnen korte tijd opgenomen worden in het informatiesysteem van de Groep, waardoor ze snel onder centrale sturing en controle vallen. Ultimo 2015 geldt dat voor alle bedrijfsactiviteiten.

Informatiesystemen

De Groep is in hoge mate afhankelijk van haar in eigen beheer ontwikkelde IT-systemen die door een team van ervaren specialisten onderhouden en doorontwikkeld worden. Er zijn uitvoerige maatregelen getroffen om de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen. In het jaar 2015 is er op dit terrein weer vooruitgang geboekt. Door de sterke integratie van de groepsactiviteiten zou uitval van de systemen al binnen enige dagen tot het stilvallen van een belangrijk deel van de activiteiten leiden.

Voedselveiligheid

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

Overheid

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering. Deze maatregelen zijn soms onvoorspelbaar en/of onrechtvaardig.

26. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € miljoen)

	2015	2014
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	0	0
1-5 jaar	0	0
> 5 jaar		
Jaarlast	1	0
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	34	33
1-5 jaar	106	100
6-10 jaar	72	62
> 10 jaar	18	21
Jaarlast	34	34
Contante waarde	215	205
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	4	4
1-5 jaar	8	9
> 5 jaar	3	3
Contante waarde	13	15

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op ICT systemen. De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 111 panden (2014: 109), 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%. In 2015 is de risicovrije rente afgenomen, waardoor de contante waarde is toegenomen.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

(x € miljoen)

	2015	2014
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar	2	1
1-5 jaar	3	1
> 5 jaar	2	1
Overige vastgoed		
< 1 jaar	1	2
1-5 jaar	3	4
> 5 jaar		

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 2015 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 15 miljoen (2014: € 12).

28. Voorwaardelijke verplichtingen

Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retail-afnemers met een totaal obligo van € 3 miljoen (2014: € 2). 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.

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 2015 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 228 miljoen (2014: € 215).

Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocaties, 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)

	2015	2014
Bedrijfsresultaat	103	89
Afschrijvingen en amortisatie	57	57
Bijzondere waardeverminderingen	(0)	3
Ebitda	**160**	**149**
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	1	(4)
	161	145
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Voorraden	(3)	(20)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	4	(7)
Kortlopende schulden	(1)	57
Voorzieningen	0	0
Eigen vermogen	2	(5)
	2	**25**
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	**163**	**170**

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

(x € miljoen)

	2015	2014
Geldmiddelen en kasequivalenten	94	74
Schulden aan kredietinstellingen	0	0
	94	**74**

31. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 13 vermelde dagversbedrijven. In totaliteit was hiermee in 2015 een inkoopvolume gemoeid van € 214 miljoen (2014: € 194) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2015 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 14 miljoen (2014: € 15). 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 nihil (2014: € 0). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2015 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 6 miljoen (2014: € 8). 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 2015 beliep € 954 miljoen (2014: € 945). Ultimo 2015 bedraagt de handelsschuld € 75 miljoen (2014: € 77). Gezien het karakter daarvan is deze schuld 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 2015 zijn 105.000 aandelen Sligro Food Group verkocht (2014: 15.000 gekocht) tegen de marktprijs aan Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

In 2015 is een Supply Chain Finance programma opgezet welke in het laatste kwartaal van het 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 2015 een bedrag begrepen van € 7 miljoen 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 2015

(x € miljoen)

	2015	2014	2013
Resultaat deelnemingen	81	69	68
Overig resultaat	0	0	0
Winst over het boekjaar	**81**	**69**	**68**

Vennootschappelijke **BALANS** per 2 januari 2016 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

ACTIVA	**02-01-2016**	**27-12-2014**	**28-12-2013**
Immateriële activa	8	8	8
Financiële vaste activa	603	562	558
Totaal vaste activa	**611**	**570**	**566**
Vorderingen op groepsmaatschappijen			5
Totaal vlottende activa			**5**
Totaal Activa	**611**	**570**	**571**

PASSIVA	**02-01-2016**	**27-12-2014**	**28-12-2013**
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	479	459	458
Wettelijke reserves	12	8	11
Onverdeelde winst	81	69	68
	606	**570**	**571**
Schulden aan groepsmaatschappijen	5	0	
Totaal kortlopende verplichtingen	5	0	
Totaal Passiva	**611**	**570**	**571**

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. Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 BW.

Activa

IMMATERIËLE ACTIVA

Goodwill

(x € miljoen)

	2015	2014
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)
	8	8
Desinvesteringen		
Stand einde boekjaar	**8**	**8**
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)

Financiële vaste activa

(x € miljoen)

	2015	2014
Deelnemingen	574	537
Vorderingen op groepsmaatschappijen	29	25
	603	**562**

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)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	537	533
Resultaat	81	69
Investering	1	
Op aandelen gebaseerde betalingen	0	(1)
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	2	(5)
Mutatie eigen aandelen	1	(1)
Dividend	(48)	(58)
Stand einde boekjaar	**574**	**537**

VORDERINGEN OP GROEPSMAATSCHAPPIJEN

Hierin zijn een tweetal verstrekte leningen opgenomen met een totale hoofdsom van € 29 miljoen (2014: € 25). Dit betreft een lening van € 25 miljoen (2014: € 25) met een looptijd tot 1 januari 2023 en een lening van € 4 miljoen (2014: nihil) 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.

Passiva

EIGEN VERMOGEN

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 108. 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)

	2015	2014
Geconsolideerd		
Overige reserves	585	552
Hedging reserve	(4)	(6)
Reserve eigen aandelen	(13)	(14)
Herwaarderingsreserve	4	4
	572	**536**
Vennootschappelijk		
Overige reserves	479	459
Onverdeelde winst	81	69
Wettelijke reserve deelnemingen	12	8
	572	**536**

WETTELIJKE RESERVES

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.
Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	2015	2014
Stand begin boekjaar	8	11
Mutatie boekjaar	4	(3)
Stand einde boekjaar	**12**	**8**

De wettelijke reserves ten bedrage van € 12 miljoen (2014: € 8) hebben voor € 8 miljoen (2014: € 5) betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

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 115.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 29 januari 2016

De Raad van Commissarissen:	De directie:
A. Nühn, voorzitter	K.M. Slippens, voorzitter
Th.A.J. Burmanje	R.W.A.J. van der Sluijs
J.H. Kamps	W.J.P. Strijbosch
B.E. Karis	
R.R. Latenstein van Voorst	

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 2 januari 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2015 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- Geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 2 januari 2016 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat hebben we gecontroleerd

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 2 januari 2016.
2. De volgende overzichten over 2015: 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 2 januari 2016.
2. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2015.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

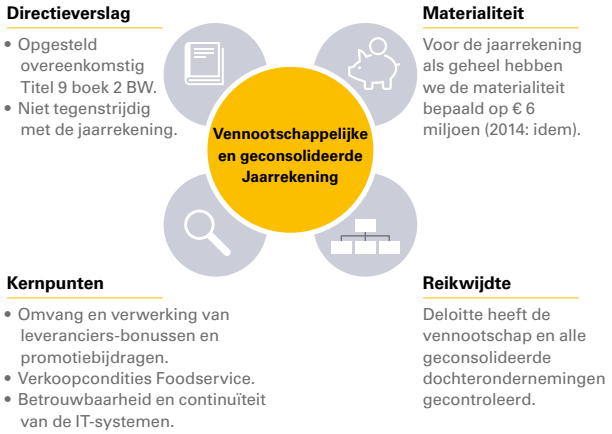
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

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.

Onze controlebenadering

Wij hebben als onderdeel van de controle de materialiteit bepaald en die gebruikt om de risico's op een relevante afwijking in de jaarrekening in te schatten. In het bijzonder hebben we de posten beoordeeld met een relatief hoge subjectiviteit; daar waar schattingen met betrekking tot onzekere toekomstige ontwikkelingen een rol spelen. We hebben specifiek ook gelet op het risico dat het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt en op het risico van materiële afwijkingen als gevolg van fraude. Daarnaast hebben we de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking nadrukkelijk in onze controle betrokken.



Materialiteit

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 6% 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.

Overzicht materialiteit

	2015	2014
Basis voor de materialiteit	6% van de winst vóór belasting €105 miljoen	7% van de winst vóór belasting € 86 miljoen
Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	€ 6 miljoen	€ 6 miljoen

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

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.

Onze groepscontrole heeft zich gericht op alle ondernemingen opgenomen in de consolidatie. Wij hebben zelf de controlewerkzaamheden uitgevoerd bij deze ondernemingen en hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants. De in de jaarrekening opgenomen geassocieerde deelnemingen (minderheidsbelangen) kiezen zelf hun accountant. Wij zijn niet de externe accountant van die deelnemingen maar hebben voor zover noodzakelijk zelfstandig een aantal werkzaamheden uitgevoerd dan wel gebruik gemaakt van door de statutaire accountant uitgevoerde werkzaamheden. Ten tijde van het opmaken van de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. zijn de werkzaamheden ten aanzien van de jaarrekening van de 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. € 35 miljoen) werkzaamheden verricht in aanvulling op het werk van de statutaire accountant van Spar Holding B.V.

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.

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 deze 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 dit kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Beschrijving van de kernpunten	Wijze waarop door ons gecontroleerd
Bonussen, promotionele bijdragen en betalingskortingen Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen zijn in de branche gebruikelijk. Het aandeel van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen in de winst voor belasting is zéér substantieel. De bijdragen worden vaak pas in het jaar volgend op het verslagjaar definitief vastgesteld. Dat leidt tot een schattings-element in de jaarrekening. In noot G2 bij de geconsolideerde jaarrekening geeft de vennootschap de waarderingsgrondslag weer. Samenvattend: Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden: i. Tijdelijk lagere inkoopprijzen ("promoties"), die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkoopprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkoopprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde. ii. Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken ("bonussen"). Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.	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) alsook op een aantal gegevensgerichte controles (controle van de afloop van de schattingen van vorig jaar, de onderbouwing van de schattingen op basis van de contracten met de leveranciers en bevestiging van de overeengekomen condities met de leveranciers). Op basis van ervaringsgetallen, deelwaarnemingen en cijferanalyses hebben we de impact op de voorraadwaardering van de classificatie van de bijdragen in promoties en bonussen gecontroleerd. De directie heeft de methode waarmee de schattingen betreffende de aan het eind van het jaar nog te vorderen bedragen verder verfijnd en zal ook in de komende periode investeren in de verdere verbetering van de structuur, de beheersing en elektronische vastleggingen van de condities.
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 gegevensgericht beoordeeld. 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.
Betrouwbaarheid en continuïteit van de IT-omgeving Sligro Food Group N.V. is sterk afhankelijk van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking voor haar bedrijfsvoering. Die afhankelijkheid resulteert in een grote aandacht voor de IT-omgeving van zowel de directie als van ons als accountant. Sligro Food Group N.V. gebruikt naast een aantal standaard applicaties een groot aantal (deels intern) op maat gemaakte toepassingen. Anders dan wanneer gebruik wordt gemaakt van standaard toepassingen die wereldwijd door veel gebruikers worden toegepast, leiden op maat gemaakte toepassingen tot een aantal specifieke uitdagingen voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de gegevensverwerking. In verband met onze controle hebben we de datacentra, de algemene beheersingsmaatregelen rondom de IT (General IT Controls), een aantal geprogrammeerde controles en de systemen relevant voor de financiële verantwoording en de interne rapportages in onze werkzaamheden betrokken.	Voor een aantal processen hebben we in het jaar 2015 niet gesteund op de geautomatiseerde gegevensverwerking, en zekerheid verkregen door aanvullende werkzaamheden waaronder data-analyses en een controle van verbanden in de geld- en goederenstroom. We hebben gebruik gemaakt van onze IT audit specialisten om ons te helpen bij het vervaardigen van diverse data-analyses. In het verslagjaar heeft de directie grote prioriteit gegeven aan een programma met als doel een verdere verbetering van een aantal processen op het gebied van het beperken en beter monitoren van toegang tot en het onderhoud aan de systemen van geautomatiseerde gegevensverwerking.

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 en het opstellen van het directieverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als 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 het jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap 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 vennootschap 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 vennootschap.

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 fouten en fraude ontdekken. Voor een overzicht van onze verantwoordelijkheden verwijzen wij naar de bijlage bij deze verklaring.

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.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- Dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- Dat het jaarverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de aandeelhouders 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.

Eindhoven, 29 januari 2016

Deloitte Accountants B.V.
Drs. J. Hendriks RA

Bijlage bij de controleverklaring

Onze verantwoordelijkheden

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 een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- 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 of de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, alsmede het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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	29
Uitgekeerd interim-dividend (€ 0,40 per aandeel)	17
Beschikbaar voor regulier (slot) dividend (€ 0,50 per aandeel)	22
Beschikbaar voor variabel dividend (€ 0,30 per aandeel)	13
	81

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.

TIENJARENOVERZICHT

(x € miljoen)[9]

	2015	2014	2013	2012	2011
Resultaat					
Omzet	2.670	2.572	2.498	2.468	2.420
Ebitda	160	149	143	142	159
Ebita	122	106	100	99	115
Ebit	103	89	88	89	105
Winst over het boekjaar	81	69	68	69	78
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	140	147	133	129	124
Vrije kasstroom	78	78	101	96	76
Voorgesteld dividend	52	48	46	46	46
Vermogen					
Eigen vermogen[1]	606	570	571	555	541
Netto geïnvesteerd vermogen[2]	660	651	640	659	692
Totaal vermogen	1.071	1.012	1.006	968	931
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	5.740	5.834	5.829	5.848	5.880
Personeelskosten[3]	253	239	234	227	217
Investeringen					
Netto-investeringen[4]	60	60	36	33	46
Afschrijvingen[5]	38	40	41	43	44
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	3,8	2,9	1,3	1,9	5,9
Toename winst in %	17,4	1,5	(0,9)	(12,3)	11,4
Brutowinst in % omzet	23,2	23,2	23,1	22,6	23,2
Ebitda in % omzet	6,0	5,8	5,7	5,8	6,6
Ebita in % omzet	4,6	4,1	4,0	4,0	4,7
Ebit in % omzet	3,8	3,5	3,5	3,6	4,3
Winst in % omzet	3,0	2,7	2,7	2,8	3,2
Rendement gemiddeld eigen vermogen in %[6]	13,7	12,0	12,1	12,5	15,0
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	15,7	13,8	13,6	13,1	15,2
Eigen vermogen in % totaal vermogen	56,6	56,3	56,8	57,3	58,1
Omzet per medewerker (x € 1.000)	465	441	429	422	412
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	44	41	40	39	37
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal[7] (x 1 €)					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	43,8	43,7	43,7	43,8	44,0
Eigen vermogen	13,84	13,05	13,07	12,65	12,30
Winst	1,84	1,58	1,55	1,56	1,78
Voorgesteld dividend, vanaf 2014 inclusief interim-dividend	1,20	1,10	1,05	1,05	1,05
waarvan variabel dividend[8]	0,30	0,30	0,25	0,25	0,20

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 5. 5) Exclusief bijzondere waardevermindering. 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.

2010	2009	2008	2007	2006
2.286	2.258	2.168	2.066	1.661
146	149	147	135	119
99	106	107	101	93
91	98	99	96	90
70	74	71	74	62
107	123	103	83	78
66	73	74	8	51
31	44	28	28	24
500	482	426	375	313
689	645	644	645	571
937	852	875	858	719
5.513	5.552	5.600	5.083	3.662
203	197	191	171	127
41	47	36	82	32
47	42	40	34	26
1,3	4,2	4,9	24,4	7,5
(5,5)	4,2	(3,9)	19,5	22,0
23,1	23,3	23,8	22,9	21,6
6,4	6,6	6,8	6,5	7,2
4,3	4,7	4,9	4,9	5,6
4,0	4,3	4,5	4,6	5,4
3,1	3,3	3,3	3,6	3,7
14,3	16,4	17,8	21,6	21,5
13,6	15,2	15,3	15,8	18,3
53,3	56,6	48,7	43,7	43,5
415	407	387	406	454
37	36	34	34	35
44,1	44,3	43,7	43,1	42,4
11,34	10,90	9,75	8,69	7,37
1,59	1,68	1,63	1,72	1,46
0,70	1,00	0,65	0,65	0,57
	0,30			

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) TABEL

General Standard Disclosures	Omschrijving	Waar in het verslag
G4-1	Verklaring van de directie.	Voorwoord
G4-3	Naam van de verslaggevende organisatie.	Sligro Food Group N.V.
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Profiel
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor.	Corridor 11, 5466 RB Veghel
G4-6	Het aantal landen waarin de organisatie actief is.	Profiel
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Profiel/Het aandeel
G4-8	Afzetmarkten.	Profiel
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Kerngegevens
G4-10	Totaal personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	Kopje 'Medewerkersbestand en diversiteit' in hfd. Organisatie en medewerkers
G4-11	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Kopje 'Arbeidsvoorwaarden' in hfd. Organisatie en medewerkers
G4-12	Beschrijf de waardeketen van de organisatie.	Kopje 'Eén bedrijf, één beleid' in MVO-hoofdstuk
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen.	Geen
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	Kopje 'Cultuur' in hfd. 'Organisatie en medewerkers'
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft of bekrachtigt.	Kopje 'Lidmaatschappen en bestuurlijke betrokkenheid' in MVO-hoofdstuk
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangenorganisaties.	Kopje 'Lidmaatschappen en bestuurlijke betrokkenheid' in MVO-hoofdstuk
G4-17	Alle onderdelen opgenomen in de jaarrekening of gelijkwaardige documenten van de organisatie.	Jaarrekening
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	Kopje 'Over dit verslag' in MVO-hoofdstuk
G4-19	Lijst van alle materiële aspecten vastgesteld tijdens het bepalen van de inhoud van het verslag.	Kopje 'Onze kernthema's' in MVO-hoofdstuk
G4-20	Vaststelling van de afbakening van aspecten binnen de organisatie.	MVO-hoofdstuk
G4-21	Vaststelling van de afbakening van aspecten buiten de organisatie.	MVO-hoofdstuk
G4-22	Het effect van eventuele herformuleringen van in eerdere verslagen verstrekte informatie, en de redenen voor dergelijke herformuleringen.	Kopje 'CO_2' in hfd. 'Kernthema 'Het milieu'
G4-23	Significante veranderingen in de reikwijdte en afbakening van aspecten ten opzichte van eerdere verslagperiodes.	Geen
G4-24	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	Kopje 'Stakeholderdialoog' in MVO-hoofdstuk
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken.	Kopje 'Stakeholderdialoog' in MVO-hoofdstuk
G4-26	Benadering van het betrekken van stakeholders, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	Kopje 'Stakeholderdialoog' in MVO-hoofdstuk
G4-27	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	Kopje 'Stakeholderdialoog' in MVO-hoofdstuk
G4-28	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	2015
G4-29	Datum van het meest recente verslag.	29 januari 2016
G4-30	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	mvo@sligro.nl (Kopje 'Over dit verslag' in MVO-hoofdstuk)
G4-32	GRI-'in overeenstemming met'-optie, GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie en verwijzing naar het Externe assurancerapport.	Kopje 'Over dit verslag' in MVO-hoofdstuk
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag.	Controleverklaring

G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam en verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, zoals het bepalen van de strategie of het overzicht over de organisatie.	Personalia
G4-56	Beschrijving van de waarden, principes, standaarden en normen van de organisatie ten aanzien van gedrag, zoals ethische en gedragscodes.	Kopje 'BSCI' in hfd. Kernthema 'Ons assortiment' / Corporate Governance

Specific Standard Disclosures		
DE MENS		
Onze medewerkers DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'Onze medewerkers' in hfd. Kernthema 'De mens' en hfd. Organisatie en medewerkers**
G4-LA6	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio en geslacht.	Kopje 'Veiligheid' in hfd. Organisatie en medewerkers
G4-LA10	Programma's voor competentiemanagement en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.	Kopje 'Leren en ontwikkelen' in hfd. Organisatie en medewerkers
Onze samenleving DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'Duurzaam' in hfd. Kernthema 'Ons assortiment'**
G4-HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	Duurzaam onder 'Ons assortiment'
G4-HR4	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op uitoefening van vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten.	Duurzaam onder 'Ons assortiment'
G4-HR5	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid.	Duurzaam onder 'Ons assortiment'
G4-HR6	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid.	Duurzaam onder 'Ons assortiment'
Onze klanten DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'Onze klanten' in hfd. Kernthema 'De mens'**
G4-PR5	Resultaten van onderzoeken naar klanttevredenheid.	Kopje 'Externe waarderig' in hfd. Ontwikkelingen in Foodretail en kopje 'Externe waardering' in hfd. Ontwikkelingen in Foodservice
HET MILIEU		
Energie DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'Energie' in hfd. Kernthema 'Het milieu'**
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie.	Kopje 'Energie' in hfd. Kernthema 'Het milieu'
G4-EN4	Energieverbruik buiten de organisatie.	Kopje 'Energie' in hfd. Kernthema 'Het milieu'
G4-EN6	Daling van het energieverbruik.	Kopje 'Energie' in hfd. Kernthema 'Het milieu'
G4-EN7	Verlaging van de energiebehoefte van producten en diensten.	Kopje 'Duurzame stadsdistributie' in hfd. Kernthema 'Het milieu'
CO_2 DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'CO_2' in hfd. Kernthema 'Het milieu'**
G4-EN15	Directe emissie van broeikasgassen (BKG) (scope 1).	Kopje 'CO_2' in hfd. Kernthema 'Het milieu'
G4-EN16	Energetische indirecte emissie van broeikasgassen (BKG) (scope 2).	Kopje 'CO_2' in hfd. Kernthema 'Het milieu'
G4-EN17	Overige indirecte emissie van broeikasgassen (BKG) (scope 3).	Kopje 'CO_2' in hfd. Kernthema 'Het milieu'
G4-EN19	Vermindering emissie van broeikasgassen (BKG).	Kopje 'CO_2' in hfd. Kernthema 'Het milieu'
Verpakkingen en afval DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'Afval' in hfd. Kernthema 'Het milieu'**
HET ASSORTIMENT		
Duurzaam DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'Duurzaam' in hfd. Kernthema 'Ons assortiment'**
Indicator	Aantal artikelen binnen pijlers eerlijk & heerlijk	Kopje 'Duurzaam' in hfd. Kernthema 'Ons assortiment'
Gezond DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'Gezondheid' in hfd. Kernthema 'Ons assortiment'**
Indicator	Aantal IKB-producten	MVO-hoofdstuk
Indicator	Ondernomen om tot een gezonder assortiment te komen?	Kopje 'Gezondheid' in hfd. Kernthema 'Ons assortiment'
Voedselverspilling DMA	**Omschrijving van de managementaanpak**	**Kopje 'Voedselverspilling' in hfd. Kernthema 'Ons assortiment'**

KEURMERKEN VOOR EERLIJK & HEERLIJK

Food

BIOLOGISCH

- Europees biologisch keurmerk
- EKO
- Demeter
- Bio Equitable
- EcoSocial
- Biogarantie
- Agriculture Biologique
- Bio Siegel
- Bio Suisse
- IBD Organico
- Argencert
- USDA Organic
- Ø-Merket
- Australian Certified Organic

EERLIJKE HANDEL

- Fairtrade / Max Havelaar
- UTZ Certified
- Fair for Life
- For Life
- Fairtrade Cocoa Program
- Fairtrade Sugar Program
- Bio Equitable

DUURZAAM

- MSC
- ASC
- Naturland Wildfish
- VISwijzer groen
- VISwijzer oranje
- Milieukeur
- Rainforest Alliance
- Beter Leven keurmerk 1 ster
- Beter Leven keurmerk 2 sterren
- Beter Leven keurmerk 3 sterren
- Keten Duurzaam Varkensvlees
- Label Rouge
- France Limousin
- CPE Vrije Uitloop
- BAP

Non-Food

BIOLOGISCH

- EKO
- Demeter

EERLIJKE HANDEL

- Fairtrade / Max Havelaar

DUURZAAM

- EU Ecolabel
- Nordic Ecolabel
- Der Blaue Engel
- Milieukeur
- PEFC
- FSC
- Kiemplantlogo
- OK Compost
- Ecover
- Terra Vitis
- Keten Duurzaam Varkensvlees
- Sustainable Cleaning
- OK compost HOME
- Natuurvlees Coöperatie Nederland

OVERIGE PERSONALIA

Kernploeg

A. Aalders	*hoofd bedrijfsbureau inkoop Sligro Food Group*
S. van Acht	*hoofd P&O Foodservice Sligro Food Group*
R. Barten	*adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice*
J. van den Berg	*directeur logistiek Sligro Food Group*
P. van Berkel	*directeur productiebedrijven Sligro Food Group, algemeen directeur Van Hoeckel*
M. Bogaers	*hoofd studio Sligro Food Group*
D. Bögels	*directeur inkoop en assortimentsmanagement Sligro Food Group*
G. Bos	*manager accounting & reporting Sligro Food Group*
J. de Bree	*directeur P&O Sligro Food Group*
J. Dekker	*adjunct-directeur operations productiebedrijven Sligro Food Group*
M. van Dinther	*account director Sligro Bezorgservice*
D. Gruppen	*vestigingsdirecteur Sligro Eindhoven*
R. de Haas	*commercieel adjunct-directeur Van Hoeckel*
J. van Heerebeek	*commercieel directeur Foodretail*
J. van Heereveld	*hoofd administratie Sligro Food Group*
F. Hofstra	*vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice Amsterdam*
I. Huntjens	*hoofd kwaliteitsdienst Sligro Food Group*
D. van Iperen	*directeur Foodservice bezorging*
W. Jansen	*hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group*
H. Jaspers	*informatie- en software-architect Sligro Food Group*
K. Kiestra	*operationeel directeur Foodretail*
M. Kivits	*hoofd inkoop en assortimentsmanagement Food Sligro Food Group*
A. Lambrechts	*landendirecteur België*
P. Lampert	*vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen*
P. van den Langenberg	*hoofd P&O Foodretail*
M. de Man	*adjunct-directeur operations Sligro Bezorgservice*
C. Mulders	*directeur Foodservice zelfbediening*
F. Punte	*hoofd vastgoed management Sligro Food Group*
M. Rijnsburger	*inkoper niet-handelsgoederen Sligro Food Group*
A. de Rooij	*hoofd inkoop en assortimentsmanagement Vers Sligro Food Group*
R. van Ruiten	*site manager retail DC Kapelle*
L. Rutten	*operations manager Sligro Bezorgservice*
N. van Sante	*adjunct-directeur P&O Sligro Food Group*
G. Schneemann	*directeur Marketing Sligro*
K. Slippens	*directievoorzitter Sligro Food Group*
R. van der Sluijs	*CFO Sligro Food Group*
B. Stapel	*national account manager Sligro Bezorgservice*
J. Storm	*directeur Bouter*
W.J. Strijbosch	*directeur Foodservice Sligro Food Group*
G. van der Veeken	*directiesecretaris Sligro Food Group*
M. van Veghel	*directeur ICT Sligro Food Group*
H. Verberk	*operations manager Transport Sligro Food Group*
A. Verlouw	*hoofd bouwzaken Sligro Food Group*
S. van Vijfeijken	*hoofd GID/WID Sligro Food Group*
J. te Voert	*programma manager inkoop en assortimentsmanagement Sligro Food Group*
W. van Wijk	*vestigingsdirecteur Sligro Den Haag Forepark*
J. van der Wijst	*hoofd inkoop en assortimentsmanagement Non-Food Sligro Food Group*
E. Wildeman	*projectcoördinator supply chain Sligro Food Group*
P. Wille	*hoofd franchise Foodretail*

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

Hagemeier fotografie
New Brand Activators

Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC® gecertificeerd papier

Druk

Bek 1op1 publiceren | www.bek.nl | advies@bek.nl | Veghel

Disclaimer

The 2015 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

1055232

Sligro Food Group N.V.

JAARVERSLAG 2015