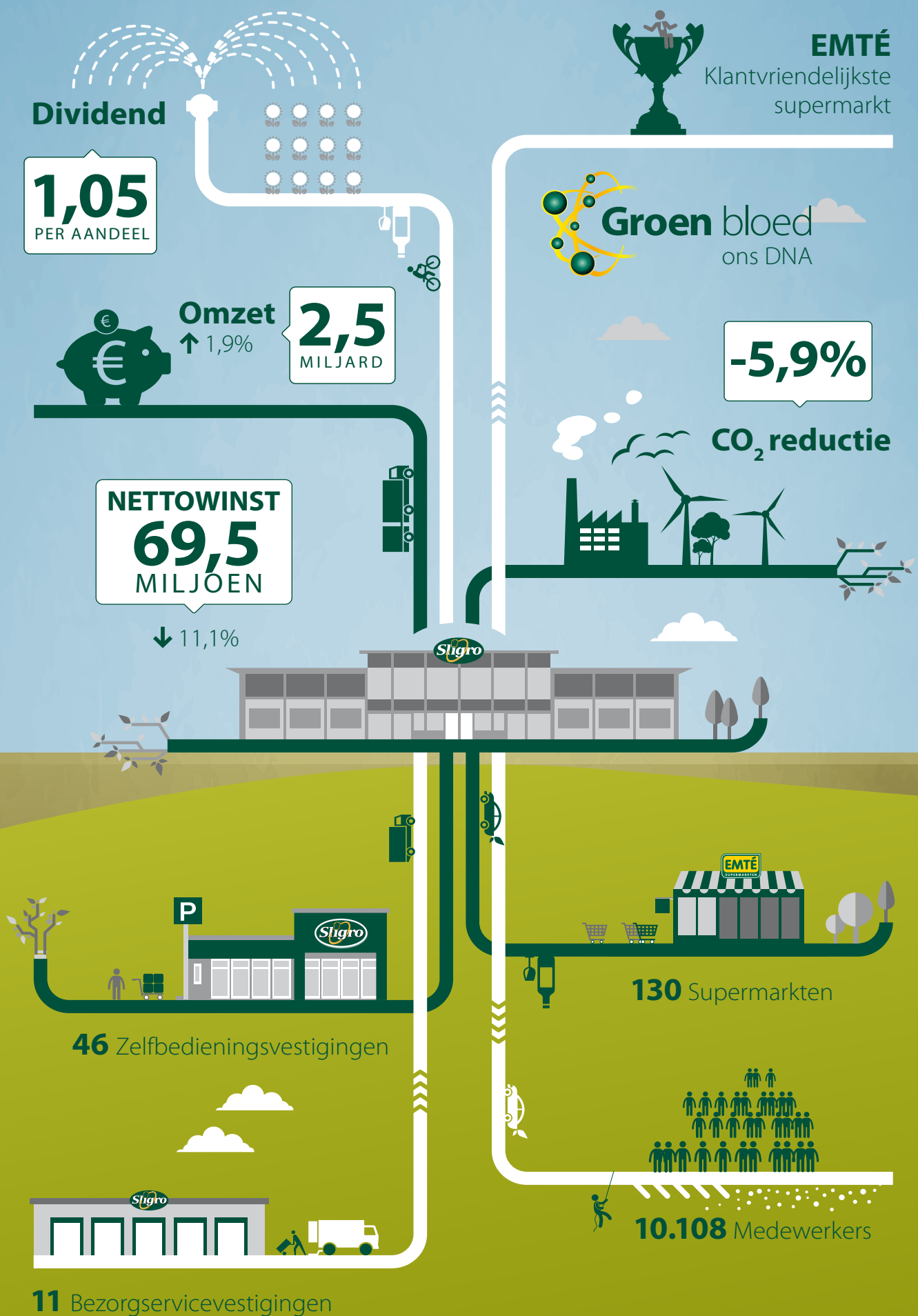


JAARVERSLAG 2012



SAMENVATTING 2012



Inhoud

Voorwoord	2
Kerngegevens	5
Profiel	6
Vestigingsplaatsen	7
Belangrijke data	9
Het aandeel	10
Personalia	13

JAARVERSLAG

Strategie op hoofdlijnen	15
Commerciële ontwikkelingen	17
→ Foodretail	22
→ Foodservice	30
Organisatie en medewerkers	39
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	47
Risico en risicobeheersing	59
Corporate Governance	62
Investerings	64
Resultaten	67
Pensioenen en pensioenaccounting	73
Financiering	76
Vooruitzichten	78
Bestuurdersverklaring	80
Corporate Governance verklaring	81
Bericht van de raad van commissarissen	83

JAARREKENING

JAARREKENING	89
GECONSOLIDEERD	
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012	90
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2012	91
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012	92
Geconsolideerde balans per 29 december 2012	93
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2012	94
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	95
Grondslagenoverzicht	95
Toelichtingenoverzicht	102

VENNOOTSCHAPPELIJK

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2012	132
Vennootschappelijke balans per 29 december 2012	133
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	134

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	137
Voorstel winstverdeling	138
Gebeurtenissen na balansdatum	139

OVERIGE INFORMATIE, NIET BEHOREND TOT DE JAARREKENING

Tienjarenoverzicht	140
Global Reporting Initiative (GRI)	142
Overige personalia	144

Voorwoord

KOEN SLIPPENS

Het economisch klimaat verslechterde in de loop van 2012 verder, maar wij zijn opgehouden om te spreken over een economische crisis. Het woord crisis zou immers kunnen duiden op een tijdelijke situatie, iets dat overgaat, terwijl het er toch echt naar uitziet dat er sprake is van een nieuwe werkelijkheid met een nieuw economisch klimaat.

Zodra je die slag in je denken maakt, ziet de wereld er ineens een stuk beter uit, omdat het referentiekader is veranderd. Dan richt je je vanzelf meer op lange termijn maatregelen in plaats van alleen de kaasschaaf te hanteleren. Dan valt er ook niet veel meer te klagen, want dat doe je op basis van referenties uit het verleden, terwijl we er helemaal niet zo slecht voorstaan. We wachten met smart op de tijd dat deze zienswijze veel breder gedragen wordt. Daardoor kan het positief denken terugkeren, want dat is niet automatisch verbonden met een overvolle portemonnee. Het lijkt af en toe wel dat we in Nederland denken dat we berooid zijn, terwijl er zoveel landen zijn die het veel minder hebben. Ons jaarthema voor 2013 luidt dan ook 'De knop om!'

'De knop om!' betekent dat je bereid moet zijn de nieuwe economische werkelijkheid te accepteren en dus ook je eigen visie en beleid te verversen; bereid zijn dus je business-model, organisatiestructuur, commerciële visie, logistieke model, personeelsbeleid tegen het licht te houden en bestaande methodieken ter discussie te stellen. In onze ogen immers zal degene die goed in staat is zijn oude succesfactoren te vertalen naar de nieuwe marktomstandigheden ook de winnaar van de toekomst zijn. Sligro Food Group heeft een zeer gezonde en stevige basis en zal de komende jaren ook qua dynamiek de slag maken. Dat past uitstekend bij onze ondernemende en daadkrachtige cultuur. Vandaar ons thema 'De knop om!'

DE
KNOP OM!



KOEN SLIPPENS
Directievoorzitter Sligro Food Group

De Nederlandse consument heeft de knop zeker niet omgezet en houdt door al dat negativisme zijn hand stevig op de knip en dat merken wij als bedrijf, net zoals vele andere bedrijven die van consumentenbestedingen afhankelijk zijn. De algemene gedachte is dat food-bestedingen weinig conjunctuurgevoelig zijn, omdat we zonder eten niet overleven. De werkelijke bestedingen tonen aan dat er wel degelijk bezuinigd wordt op voedsel en niet alleen door minder buiten de deur te eten. Binnen het supermarktkanaal richten consumenten zich meer op het discountsegment en/of kopen goedkopere producten. Het foodservicekanaal ziet minder gasten en er wordt minder besteed per bezoek. Dat heeft ertoe geleid dat zelfs in het supermarktkanaal sprake was van een geringe volumeafname, terwijl de foodservicemarkt een volumeafname van bijna 4% liet zien.

Onze bedrijfstak probeert het tij vooral te keren door meer op prijs te concurreren, terwijl dat geen effect heeft op de bestedingen, waardoor inmiddels nagenoeg alle spelers in het supermarktkanaal en in de foodservicemarkt hun resultaten zien afnemen. Toch is bij supermarkten nog steeds sprake van redelijke rendementen. In het foodservicekanaal daarentegen zitten al diverse partijen in de rode cijfers en de voortdurende volumeafname zal tot een verdere rationalisatie van de bedrijfstak moeten leiden. Wij waren blij dat wij een stap konden zetten met de overname van de groothandelsactiviteiten van Van Oers, hetgeen € 80 miljoen omzet toevoegt aan een aantal kernklantendoelgroepen van Foodservice. Overigens was de overname van Van Oers de enige transactie van enige omvang in de Nederlandse foodservicemarkt de afgelopen jaren. Er zullen meer stappen moeten volgen om tot een gezonde bedrijfstak te komen en wij vinden dat we daar goed voor gepositioneerd zijn.

Waar veel collega-ondernemingen het MVO-beleid wellicht een tandje lager zetten, heeft Sligro Food Group juist besloten ook op MVO-gebied een duidelijke slag te maken. Afgelopen jaar hebben we onze ambities op een hoger abstractieniveau vastgesteld en is naast een aantal meer kwalitatieve kpi's ook een overall CO₂-reductiedoel van 20% voor 2020 vastgesteld. Doelen zijn mooi, maar actieplannen veel beter, daarom is onze MVO-roadmap 2010-2020 dan ook daadkrachtig uitgestippeld.

Wij hebben gekozen voor een geïntegreerde verslaggeving van onze financiële en duurzame prestaties en hebben ons daarbij gebaseerd op de rapportagerichtlijnen conform GRI-C. Vanaf pagina 47 leest u meer over onze visie, de strategische prioriteiten, ambities en het ontwikkelingsproces. Daarbij stellen wij wederom vast

dat maatschappelijk en economisch rendement prima hand in hand gaan. Voor ons is er dan ook geen enkele reden om de komende jaren op MVO-vlak gas terug te nemen.

In 2012 groeide EMTÉ weer meer dan de markt. Op like-for-like basis was sprake van een groei van 2,6%. Het aantal vestigingspunten veranderde nauwelijks. In 2012 namen we afscheid van de Golff-formule. De resterende vestigingen, die zich leenden voor de EMTÉ-formule, zijn daartoe in 2012 omgebouwd. De voormalige Sanders-vestigingen vertoonden een duidelijk omzetherstel, maar we zijn nog niet op het gewenste niveau aangeland. Wij verwachten veel van onze nieuwe plannen voor EMTÉ, waar een vernieuwd team met veel elan aan werkt. Vanaf pagina 26 van dit verslag staan wij daar uitgebreid bij stil. Het zal wel een aantal jaren vergen voordat dat zal leiden tot het beoogde rendement over het geïnvesteerd vermogen. Op kasbasis ziet dat rendement er overigens beduidend beter uit. Tevens realiseren wij door de combinatie van Foodservice en Foodretail veel synergie. Zowel in de backoffice-activiteiten als door het onderling uitwisselen van ervaring en management. De Nederlandse supermarktbranche is uiterst competitief hetgeen tot een hoog niveau van professionaliteit heeft geleid. De doorvertaling daarvan in de foodservicemarkt, waar ons operationele model op retailleest geschoeid is, is een voorbeeld van die synergie.

Sligro wist de markt met een groei van 1,6% wederom duidelijk te verslaan. Dat is een continuering van ons jarenlange track-record van out-performance, waardoor wij jaarlijks tussen een half en een heel procentpunt marktaandeel winnen. Zelfbediening realiseerde een kleine omzetmin en Bezorging groeide met 3,8%. Voor zover onze informatie reikt hebben we daarmee in beide segmenten de markt verslagen.

In 2012 openden we de 46e Sligro-vestiging in Assen en werd Sligro Zwolle gereloceed naar een fantastische nieuwe locatie, die veel groter is dan de oude vestiging en in de regio Sligro nadrukkelijk als toonaangevende speler neerzet. Beide investeringen voldoen aan onze verwachtingen.

In 2013 ronden we onze infrastructuurplannen in bezorging af met de ingebruikname van een nieuw 16.500 m² groot distributiecentrum in Venray, waarin de bezorging vanuit Haps en Maastricht wordt geconcentreerd. De Sligro zelfbedieningsgroothandel in Maastricht verhuist dan naar een nieuwe en veel betere locatie.

Een grootse type 4 vestiging met tal van nieuwe formulelementen, die eind 2013 gereed zal zijn. Daarmee zullen we deze hoog bourgondische stad alles kunnen bieden, wat daarbij hoort.

Kort samengevat steeg de groepsomzet over 2012 met 1,9% tot € 2.467 miljoen. De groei is geheel autonoom tot stand gebracht. Vooral door prijsdruk stond het resultaat onder druk. Het bedrijfsresultaat van Foodretail nam in 2012 af met € 3,0 miljoen tot € 3,9 miljoen en daarmee zijn we vanzelfsprekend niet tevreden. In de tweede helft van 2012 echter nam het resultaat toe, hetgeen de ingezette ommekeer illustreert. De vrije kasstroom van Foodretail beliep zelfs € 24,9 (2011: € 12,1) miljoen en ziet er daarmee beduidend beter uit, ook in relatie tot het geïnvesteerde vermogen van € 190,5 miljoen.

Het bedrijfsresultaat van Foodservice nam af met € 12,2 miljoen tot € 85,9 miljoen. Ook in Foodservice kwamen wij daarmee onder onze verwachtingen uit. In de eerste helft van 2012 was de druk op het resultaat overigens hoger dan in de tweede helft. Het effect van de afname van het bedrijfsresultaat op de vrije kasstroom werd ook bij Foodservice gemitigeerd door een efficiënter middelenbeheer, waardoor de vrije kasstroom zelfs toenam met € 4 miljoen.

De nettowinst van de Groep nam in 2012 af met 11,1% tot € 69,5 miljoen. De totale vrije kasstroom nam ten opzichte van het voorafgaande jaar echter toe met € 16,7 miljoen tot bijna € 95 miljoen. De financiële positie van ons bedrijf is daardoor verder versterkt. In overeenstemming met ons dividendbeleid stellen wij daarom voor een (ongewijzigd) dividend uit te keren van € 1,05 per aandeel. Daarvan bestaat € 0,80 (2011 € 0,85) uit regulier dividend en € 0,25 (2011: € 0,20) uit variabel dividend.

De sterke nadruk van de overheid op bezuinigingen/lastenverhogingen en de nivelleringsmaatregelen zullen in 2013 een (verdere) nadelige invloed uitoefenen op onze afzetmarkten. Het consumentenvertrouwen ligt op een bijzonder laag niveau. Van de buitenwereld moet het dus niet komen. Gelukkig hebben wij intern 'De knop om!' gezet, dus wij gaan er met volle kracht en veel elan tegenaan en tegenin. De overname van Van Oers vormt een hele mooie gespreide vulling van ons distributieapparaat bij Foodservice bezorging. Toch zal Van Oers in 2013 nog niet bijdragen aan het resultaat, omdat we de nodige integratiekosten moeten maken, met name in de eerste

helft van 2013. We verwachten dat de consolidatie in de markt verder doorzet en zijn er klaar voor om daar een rol in te spelen.

Sligro Food Group heeft aangetoond een veerkrachtige onderneming te zijn. Dat betekent niet dat de economische omstandigheden geen invloed op ons bedrijf hebben, maar we zijn tot het uiterste gemotiveerd om er het beste uit te halen in een goede balans tussen de korte en middellange termijn. Met dat als achtergrond hebben wij veel vertrouwen in de toekomst want bij ons is 'De knop om!'.

Veghel, 24 januari 2013

Koen Slippens, directievoorzitter



→ Toelichting op de jaarcijfers
door Koen Slippens



Kerngegevens

(Bedragen x € 1.000)

	2012	2011
Resultaat		
Omzet	2.467.382	2.420.216
Bruto bedrijfsresultaat (vóór afschrijvingen en amortisatie, ebitda)	143.583	158.971
Bedrijfsresultaat (ebit)	89.786	104.970
Winst over het boekjaar	69.546	78.207
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	129.016	123.799
Voorgesteld dividend	46.013	46.157
Vermogen		
Eigen vermogen	554.509	540.566
Netto rentedragende schuld	69.431	112.897
Totaal vermogen	968.337	931.116
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	5.848	5.880
Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	225.968	217.121
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	1,9	5,9
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	(11,1)	11,4
In % van de omzet:		
Brutowinst	22,6	23,2
Bruto bedrijfsresultaat	5,8	6,6
Bedrijfsresultaat	3,6	4,3
Winst over het boekjaar	2,8	3,2
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	12,7	15,0
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,3	16,2
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	57,3	58,1
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen (ultimo x 1.000)	43.822	43.959
(Bedragen x €)		
Eigen vermogen	12,65	12,30
Winst	1,59	1,78
Cashflow	2,81	3,01
Voorgesteld dividend	1,05	1,05
Beurskoers ultimo	21,75	20,75

Profiel

Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de markt van de etende mens. Dit geschieht bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en detaillist.

FOODRETAIL

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 130 EMTÉ-full service supermarkten, waarvan er 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 klein-bedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt.

Zelfbediening beschikt daartoe over 46 Sligro-zelfbedieningsgroothandels. Bezorging heeft 11 bezorgcentra. In de institutionele markt opereren wij onder de naam Van Hoeckel.

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

Onze klanten kunnen over circa 60.000 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 foodretail-producten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van circa 30% een toonaangevende inkooppartij vormt.

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 gezamenlijke integrale logistieke strategie. Groeps-synergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoed-beheer en door concernmanagement development.

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

Over het jaar 2012 is een omzet gerealiseerd van € 2.467 miljoen met een nettowinst van € 69,5 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltime basis bedroeg ruim 5.800. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op NYSE Euronext.



→ Sligro Food Group bedrijfsfilm

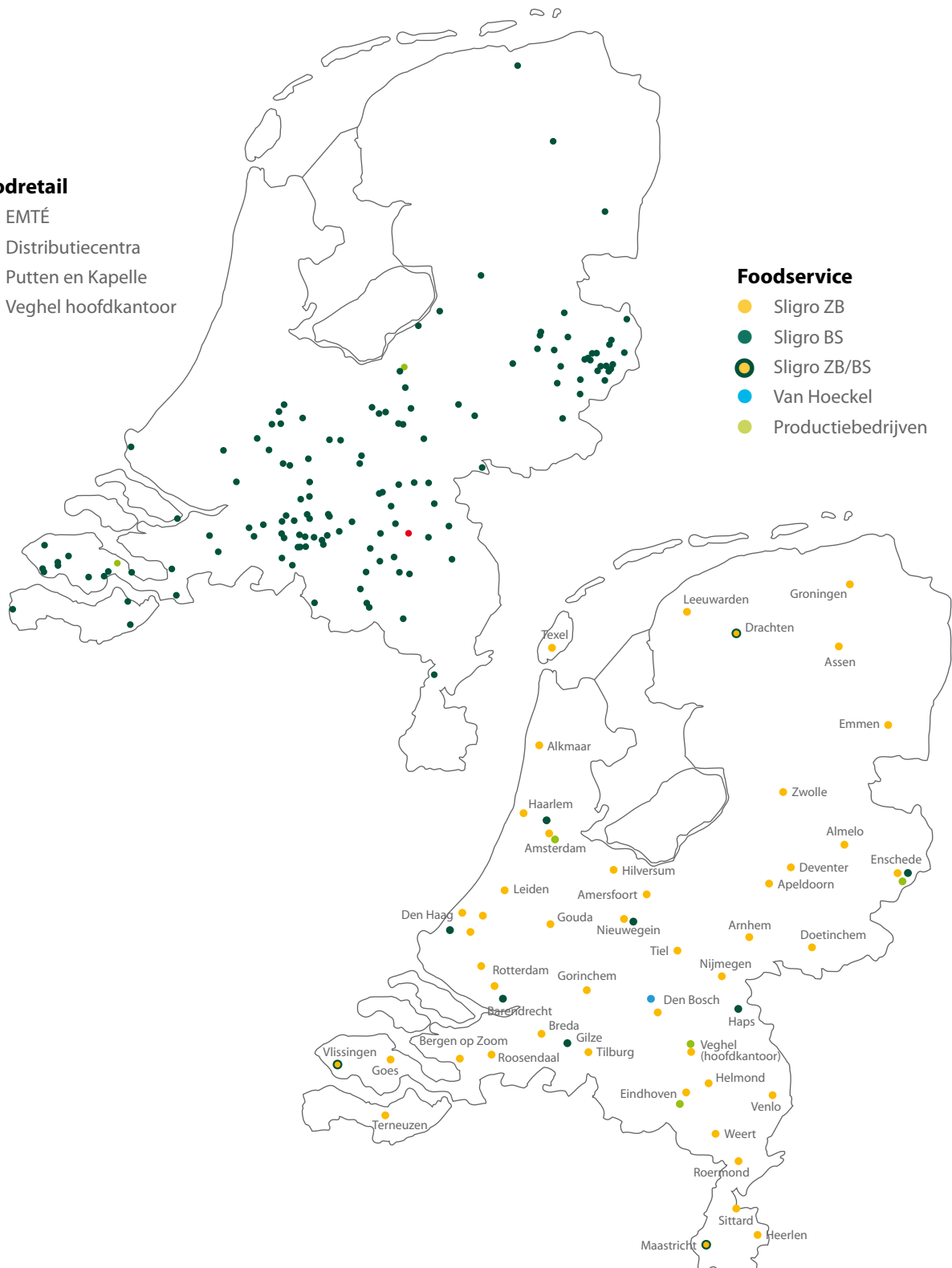
Vestigings PLAATSEN

Foodretail

- EMTÉ
- Distributiecentra
- Putten en Kapelle
- Veghel hoofdkantoor

Foodservice

- Sligro ZB
- Sligro BS
- Sligro ZB/BS
- Van Hoeckel
- Productiebedrijven





VERS ZELFGETAPT
SINAASAPPELSAP

Belangrijke DATA

AGENDA¹

Definitieve omzet 2012	2 januari 2013
Definitieve cijfers 2012	24 januari 2013
Persconferentie	24 januari 2013
Analistenbijeenkomst	24 januari 2013
Publicatie jaarverslag	5 februari 2013
Registratiedatum	20 februari 2013
AVA over 2012	
ten kantore van de vennootschap, Corridor 11 te Veghel, 11.00 uur	20 maart 2013
Ex dividend datum	22 maart 2013
Record date	26 maart 2013
Betaalbaarstelling dividend	3 april 2013
Trading update	18 april 2013
Halfjaarcijfers 2013	18 juli 2013
Persconferentie	18 juli 2013
Analistenbijeenkomst	18 juli 2013
Trading update	17 oktober 2013
Definitieve omzet 2013	2 januari 2014
Definitieve cijfers 2013	23 januari 2014
Persconferentie	23 januari 2014
Analistenbijeenkomst	23 januari 2014
AVA over 2013	19 maart 2014

1) Persberichten worden vóór de beurs 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 (0413) 34 35 00 | Fax (0413) 36 30 10
www.sligrofoodgroup.nl



Het aandeel

**De aandelen van Sligro Food Group worden verhandeld op NYSE Euronext Amsterdam N.V.
Sligro Food Group is opgenomen in de AScX-index.**

Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

	2012	2011	2010	2009	2008
Geplaatst primo	44.255	44.255	44.255	43.692	43.118
Stockdividend	0	0	0	563	574
Ingekochte aandelen (cumulatief) ¹⁾	(433)	(296)	(149)		
Uitstaand ultimo	<u>43.822</u>	<u>43.959</u>	<u>44.106</u>	<u>44.255</u>	<u>43.692</u>
Gemiddeld uitstaand	43.856	43.996	44.143	44.255	43.692

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

Ultimo 2012 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.822.015. Dit is een afname van 137.200 ten opzichte van ultimo 2011. De afname is het gevolg van ingekochte eigen aandelen voor het optieplan. De winst en cash flow per aandeel zijn berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 122 Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividenduitkering in contanten van circa 50% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Over 2012 belooft de voorgestelde uitkering € 0,80, dit betekent een uitkeringspercentage van 50. Daarenboven wordt voorgesteld een variabel dividend uit te keren van € 0,25 per aandeel, waardoor het totale dividend € 1,05 belooft.

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl, Nederlandstalig c.q. www.sligrofoodgroup.com, Engelstalig) bevat onder andere informatie over de Groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten.

Kengetallen per aandeel (x € 1)

	2012	2011	2010	2009	2008
Hoogste notering	24,85	26,10	25,90	24,29	30,99
Laagste notering	18,50	19,65	21,30	13,75	13,70
Ultimo jaar	21,75	20,75	23,20	24,02	14,90
Winst per aandeel	1,59	1,78	1,59	1,68	1,63
Dividend	1,05	1,05	0,70	1,00 ¹⁾	0,65
Beurswaarde ultimo (x € mln.)	963	918	1.027	1.063	651

1) Jubileumdividend i.v.m. 75-jarig bestaan.

	2012	2011	2010	2009	2008
Totale omzet in aandelen (x € mln.)	125	227	205	276	382
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	5.900	9.463	8.750	15.119	16.577
Aantal transacties (enkel telling)	31.677	40.337	58.433	61.065	61.538

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2012 was november met 0,8 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,2 miljoen stuks in augustus.

Meldingen substantiële deelnemingen

	%
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
Darlin N.V.	6,12
ING Groep N.V.	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investments N.V.	5,02
FRM LLC	5,03
Belegging- en Exploitatiemaatschappij De Engh B.V.	5,01

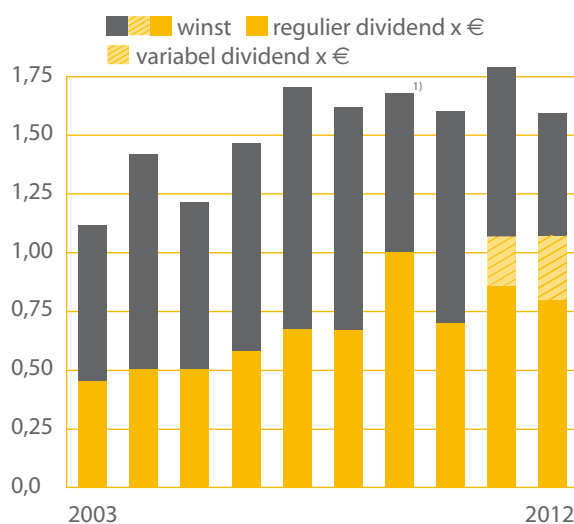
Meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen dubbeltellingen ontstaan. Dit betekent dat deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het aantal vrij verhandelbare aandelen. Daarom zijn dubbeltellingen gecorrigeerd. Volgens onze informatie bezitten de medewerkers van Sligro Food Group 1.703.000 aandelen, waarvan er 250.000 in bezit zijn van de leden van de directie. Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2012. Deze informatie beslaat 87% van het kapitaal in 2012 (2011: 87%).

	Particulier		Instituten		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Nederland	54	54	14	16	68	70
UK			5	5	5	5
USA			9	9	9	9
Overige landen			5	3	5	3
Totaal	54	54	33	33	87	87

KOERSVERLOOP



PER AANDEEL



1) Jubileum dividend: € 1.



Van links naar rechts:
HUUB VAN ROZENDAAL
WILLEM-JAN STRIJBOSCH
KOEN SLIPPENS

Personalia

RAAD VAN COMMISSARISSEN

A. Nühn, president (59)
Th.A.J. Burmanje (58)
B.E. Karis (54)
R.R. Latenstein van Voorst (48)

HOOFDDIRECTIE

K.M. Slippens, voorzitter (45)
H.L. van Rozendaal, CFO (57)
W.J.P. Strijbosch, Foodservice (44)

SECRETARIS VAN DE VENNOOTSCHAP

G.J.C.M. van der Veeke (51)

DIRECTIE SLIGRO FOOD GROUP NEDERLAND B.V.

HOOFDDIRECTIE ALSMEDE

P.A. van Berkel, Productie en Van Hoeckel (48)
J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (55)
J.H.A. van Heerebeek, Foodretail commercie (46)
R.F.L.H. van Herpen, Inkoop (45)
K. Kiestra, Foodretail operatie (44)
M.W. Pietersma, Foodservice zelfbediening (62)
C. de Rooij, Logistiek (59)
R.W.A.J. van der Sluijs, Financiën (36)
M.M.P.H.L. van Veghel, ICT (40)
C.A. Welsing, Supply Chain (39)

ONDERNEMINGSRAAD

R. Heijberg, voorzitter
J. Sarbach, secretaris
R. Albers
R. Beckers
E. Beernink
P. Berben
T. Bouman
M. Brugman
D. van der Does
A. van den Elzen
H. Emmers
P. Eshuis
B. Gerards
E. Goedhart-Joosten
J. van Hal
D. Kleijer
M. Langen
B. Livestroom
A. Reijnders
R. Rombout
M. de Smit
J. Stehmann
S. van der Velden
L. van Verseveld-Nooten
J. van Zon



TOTAALPAKKET **AAN FOOD
EN NON-FOOD**

Strategie

OP HOOFDLIJNEN

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

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. Dit doen we met een professionele, efficiënte en nadrukkelijk geïntegreerde backoffice-organisatie, maar bovenal een cultuur waarbij consequent de klant en onze gezamenlijke passie voor food centraal staan. Het bewaken en verder uitdragen van die typische Sligro-cultuur in een steeds groter wordende organisatie heeft dan ook nadrukkelijk onze aandacht.

Er wordt een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei beoogd van circa 10%, waarvan circa 4% autonoom en circa 6% door acquisities. Bij de doelstelling van autonome groei is een inflatieniveau van ongeveer 2% verondersteld. Groei door acquisities vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats, zeker omdat de Groep zich primair richt op relatief grote acquisities. De Nederlandse foodmarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat de kans dat de beoogde groei door acquisities de komende jaren kan worden gerealiseerd aannemelijk is. Daarenboven kijken wij 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, waardoor aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement geboden kan worden. Wij willen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen daarover ook verantwoording af. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons beursgenoteerd familiebedrijf 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 de belastingafdrachten. Als leverancier van levensmiddelen zijn wij ons volledig bewust van het belang van voedselveiligheid. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend beschouwd. 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 op de food-servicemarkt koopt de Groep voor dit onderdeel zelfstandig in.

De Groep opereert in een zeer concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen slechts in beperkte mate kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Wij richten ons erop de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren onder meer door effectieve logistieke en communicatie- en informatiesystemen. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief samengewerkt tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen, terwijl alles 'achter de schermen' centraal wordt aangestuurd.

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.

HENK KLOEZEMAN
Wijn is ook mijn hobby!



Commerciële ONTWIKKELINGEN

DOELSTELLINGEN

- Omzetgroei van gemiddeld 10% per jaar.
- Maximaal benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Slagvaardig en permanent margemanagement.
- Kwalitatief hoogstaande dienstverlening, altijd vanuit maximale klantenbinding.

STRATEGISCHE INVULLING

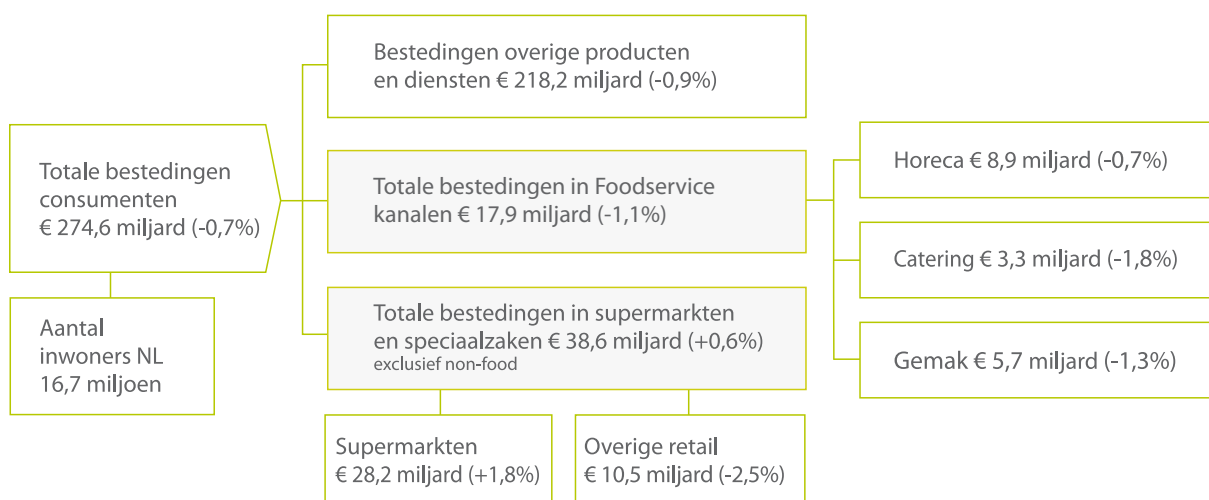
- Continu vernieuwen en verbeteren van de commerciële concepten, formules, distributiekanaalen en aanpak, waaronder e-commerce.
- Strakke en efficiënte operationele aansturing van de retail- en foodservicevestigingen.
- Optimale synergie aan de achterkant en eigen gezicht aan de voorkant.
- Concentratie op grootschalige activiteiten om onnodige complexiteit te vermijden.
- Uitbreiding en upgrading vestigingsnetwerk, optimalisatie en vergroting van bestaande vestigingen.
- Versterking marktpositie bij nationale foodserviceklanten als integraal commercieel dienstverlener.
- 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, vers assortimenten en unieke producten uit eigen productiekeukens.
- Verdere versterking van deskundigheid, klantgerichtheid en ondernemende cultuur door permanente opleidingsprogramma's voor medewerkers en continue bewaking van de typische Sligro Food Group-cultuur in een steeds groter wordende organisatie.
- 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 wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel foodservice genaamd, en het 'at home' kanaal, ook wel foodretail genoemd. Hiermee zijn wij direct of indirect primair afhankelijk van de foodbestedingen door de consument in Nederland. Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten blijkt uit het schema op pagina 18. Dit schema is afkomstig uit de Foodservice Beleidsmonitor, die is samengesteld in opdracht van het Foodservice Instituut Nederland. 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 Foodservice Instituut Nederland (FSIN) en het CBS, waarbij de laatste al langere tijd de groei van de horecamarkt te hoog inschat. De bevindingen van FSIN sluiten dan ook veel meer aan op onze eigen ervaringen in de markt en die van toonaangevende klanten, leveranciers en collega's.

Voor een vergelijking van de door de consument bestede bedragen en de eigen omzet van Sligro Food Group moeten de toegevoegde waarde van onze afnemers en BTW geëlimineerd worden. Het Foodservice Instituut Nederland schat de foodservicemarkt tegen groothandelsprijzen in op circa €6,7 miljard. In onze eigen inschattingen hanteren wij onder andere een ruimere definitie voor midden- en kleinbedrijf en rekenen wij ook bedrijfsmatige non-food-omzet tot de markt, waardoor deze groter wordt.

CONSUMENTENBESTEDINGEN IN NEDERLAND



Bron: FSIN

De marktpartijen in beide segmenten van de foodmarkt kunnen als volgt worden weergegeven.

in %

Marktpartijen Foodservice ¹⁾³⁾	Marktaandeel			Marktpartijen Supermarkten ²⁾	Marktaandeel		
	2012	2011	2010		2012	2011	2010
Sligro Food Group	19,9	19,2	18,6	Albert Heijn	33,7	33,5	33,6
Diverse brouwerijen	14,0	14,0	15,0	C1000 ⁴⁾	12,0	12,1	11,5
Lekkerland	13,5	14,8	15,1	Jumbo	9,6	7,4	5,5
Deli-XL	10,8	10,6	11,3	Super de Boer ⁶⁾	0	2,4	5,5
Metro	9,6	9,2	9,1	Plus ⁵⁾	5,9	5,9	6,0
Hanos/ISPC	6,4	6,4	6,3	Aldi/Lidl	15,0	14,6	13,5
Kruidenier	3,8	3,6	4,5	Sligro Food Group ⁵⁾	2,7	2,7	2,6
De Kweker/Vroegop	2,1	2,1	2,1	Overigen ⁷⁾	21,1	21,4	21,8
Overigen	19,9	20,1	18,0				
	100	100	100		100	100	100

1) Bron: Foodservice Nieuwjaarsmonitor 2013. 2) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI. Cijfers voorgaande jaren enigszins aangepast. 3) Cijfers voorgaande jaren (substantieel) herzien. 4) Overgenomen door Jumbo in 2012. 5) Lid van inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van bijna 30%. 6) Overgenomen door Jumbo. 7) Nagenoeg geheel overige leden Superunie.

Indien naar de totale foodbestedingen door consumenten wordt gekeken beloopt het maagaandeel van Sligro Food Group daarmee 8%. Dat houdt een stevige nummer 3-positie in de Nederlandse foodmarkt in. Het lijkt er de laatste vijf jaar op dat de foodretailmarkt continu marktaandeel afpakt van de foodservicemarkt. De omzet van supermarkten neemt in deze moeilijke economische tijden ongeveer toe met de inflatie, terwijl de foodservicebestedingen, ondanks inflatie, zelfs afnemen. Het tegenovergestelde geldt in tijden van economische groei, alleen daarom al is het prettig in beide segmenten actief te zijn.

Uit onderstaand 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 plaatsvinden, wordt alles 'achter de schermen' waar mogelijk maximaal centraal aangestuurd. Deze synergie geeft ons zowel in de 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 46 zelfbedienings-vestigingen	Landelijk netwerk van 11 bezorgservice-vestigingen
Sligro Fresh Partners & Productiebedrijven Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven		

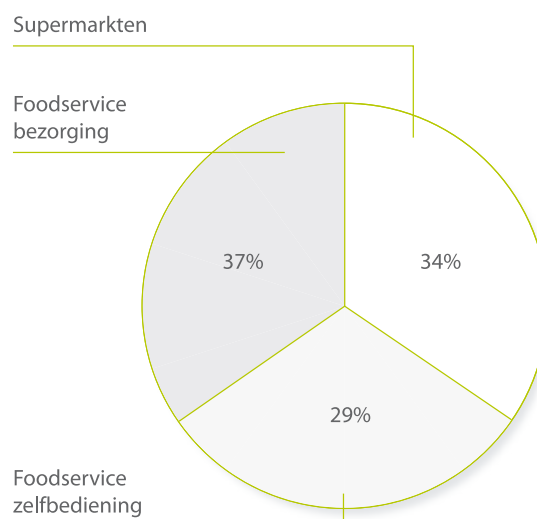


GEKE LOONEN

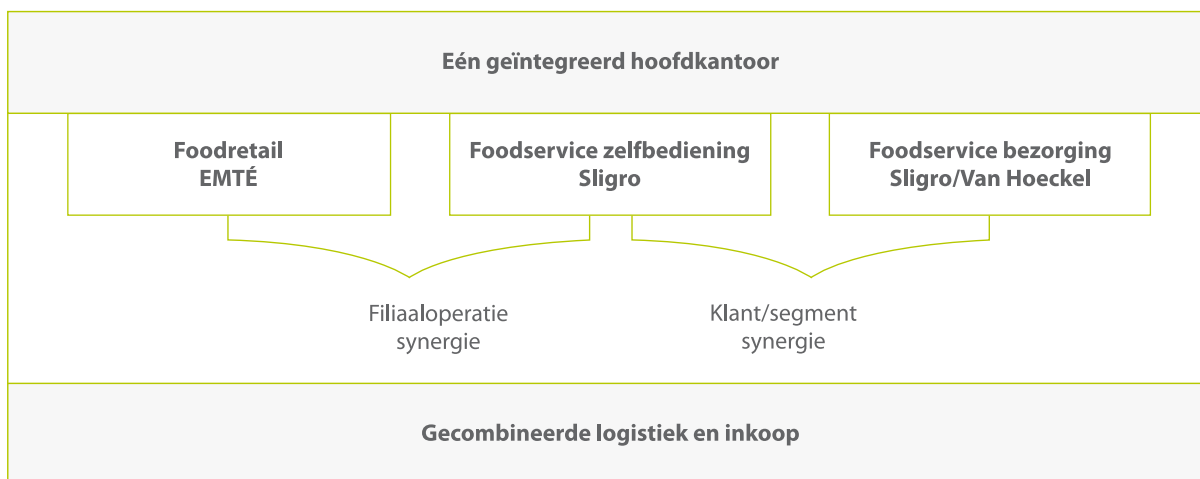
Het werk is variërend en
ik heb leuke collega's

OMZETVERDELING 2012

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, onregelmatige 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 60.000 artikelen. De drie kanalen, supermarkten, zelfbediening foodservice en bezorging foodservice, omvatten ieder ongeveer een derde deel van de omzet van de groep. Dat is overigens geen doel op zich.



Uit onderstaand schema blijkt de synergie tussen de drie kanalen. Sligro Food Group bestaat immers niet uit een groep bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. De Nederlandse foodretailmarkt is door pittige concurrentie en ook door beschikbaarheid van marktdata veel professioneler dan de foodservicemarkt. Daar kunnen we intern binnen Foodservice veel van leren. Als marktleider in Foodservice met service en klantbinding hoog in het vaandel kan Foodretail daarvan weer veel leren, om over de beschikbaarheid van het breedste assortiment van de Nederlandse markt maar te zwijgen.





ALJEN REURINK
Proefuinkok bij Sligro Zwolle

Interview

ALJEN REURINK

“Ik kan als proefuinkok op een bijzondere manier mijn koksvak uitoefenen. Natuurlijk het koken zelf, maar daarbij ook klanten adviseren. Dat is prettig, want wij spreken dezelfde vaktaal. Het mooie is dat ik dat binnen normale werktijden overdag kan doen. Ik vind het belangrijk om ook een privéleven te hebben. Want naast koken is mijn familie mijn grote passie. Dat komt mooi uit, want Sligro is óók een grote familie met passie voor Food!

Als mensen door mij geïnspireerd worden en blij de zaak uit gaan dan word ik zelf ook enthousiast. Mijn kookstijl? Ik kook graag puur, zeg maar gerust ‘aards’, zoals in de Italiaanse keuken.”





Food RETAIL

x € mln.

	2012	2011
Omzet	833,2	811,2
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	26,9	31,9
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	11,5	14,5
Vrije kasstroom ¹⁾	24,9	12,1
Netto geïnvesteerd vermogen	190,5	214,3
Ebitda/omzet in %	3,2	3,9
Ebita/omzet in %	1,4	1,8
Ebita/gemiddeld ngv in %	5,7	6,7

1) Exclusief rente en geassocieerde deelnemingen

Voor de ontwikkeling van de markt baseren wij ons op de data van drie marktonderzoekbureaus, GfK, Symphony IRI en Nielsen. De uitkomsten daarvan verschillen, met name doordat er weinig zicht is op de marktpositie en groei van Aldi en Lidl. Gemakshalve hanteren wij al jaren consequent als groeipercentage het rekenkundig gemiddelde van de door deze bureaus gerapporteerde getallen. Op basis daarvan is de markt in 2012 met 1,7% gegroeid tot € 33,7 miljard (IRI, Nielsen). Die groei bestaat geheel uit inflatie. Naar alle waarschijnlijkheid zijn de volumes zelfs enigszins afgenomen, waarbij opgemerkt wordt dat 'down-trading' onderdeel is van de volumecomponent; in moeilijke economische tijden kiezen consumenten wat vaker voor een goedkoper alternatief, zoals een eigen merk.

De supermarktwereld is nog steeds volop in beweging. In tegenstelling tot andere volwassen markten bevindt de Nederlandse markt zich nog steeds in de luxe positie van een rijk gedifferentieerd en daarmee ook gefragmenteerd aanbod aan ketens. Dit komt onder meer doordat de relatief kleine partijen hun inkoop hebben gebundeld



ANNY NOUWENS
Ik vind het een eer om hier
te mogen werken



in de inkoopcombinatie Superunie, die met een marktaandeel van circa 30% een sterke tweede positie inneemt en daarmee ook de helft groter is dan nummer drie Jumbo/C1000. Met circa 35% is Albert Heijn onbetwist marktleider, temeer daar die haar marktaandeel met één formule realiseert.

In februari 2012 is de overname van C1000 door Jumbo afgerond en zoals iedereen al verwachtte heeft Jumbo inmiddels aangekondigd zich de komende jaren te concentreren op de Jumbo-formule. Tevens werd bekend gemaakt dat ruim 80 C1000-supermarkten aan Albert Heijn worden verkocht en circa 50, voornamelijk kleinere, C1000-vestigingen aan Coop-supermarkten. In de tweede helft van 2012 is gestart met de ontmanteling van C1000, die de komende jaren zijn beslag zal krijgen. De berichten die ons bereiken duiden er op dat dat vooralsnog niet tot een onverdeeld succes leidt voor de ombouwende partijen. Dat is op zich niet verwonderlijk, want C1000 had een trouwe klantenkring en een eigen positie in de markt, die gepercipieerd werd als sterke actiesupermarkt. Onze EMTÉ-formule zit qua positionering dicht tegen

C1000 aan, hetgeen met het wegvallen van C1000 op plaatsen waar we beide zitten, kansen biedt. De komende jaren zullen duidelijk maken of de teloorgang van de huidige nummer twee in de markt en de opbouw van een nieuwe nummer twee tot structurele aanpassingen zal leiden of dat er vooral sprake is van een naamswijziging. In ieder geval zal de markt nog net zo gefragmenteerd zijn als tien jaar geleden op basis van marktaandelen van individuele bedrijven.



→ EMTÉ bedrijfsfilm

Zelf hebben wij in 2012 de concentratie op het EMTÉ-merk afgerond. De ultimo 2011 resterende Golff-vestigingen zijn omgebouwd naar EMTÉ of er is een andere oplossing gevonden omdat deze niet geschikt was voor de EMTÉ-formule. Ook de verVersingsoperatie, waarbij meer focus op vers wordt gelegd is in 2012 nagenoeg afgerond. We beschikken nu over een netwerk van 130 EMTÉ-supermarkten met één uitstraling en met één commerciële aanpak. Individuele vestigingsmutaties blijven vanzelfsprekend tot de mogelijkheden behoren en zijn meestal afhankelijk van lokale ontwikkelingen, maar wij verwachten geen grootschalige wijzigingen in onze portefeuille. Een overzicht van onze supermarkten blijkt uit onderstaande opstelling.

In de loop van 2012 is onze vernieuwde aanpak, die verder wordt doorgevoerd in het vanaf pagina 26 beschreven meerjarenplan 2013-2015, geleidelijk ingezet in een nieuwe organisatiestructuur, met enkele wijzigingen in de bemensing en met veel enthousiasme en elan. Dit enthousiasme komt ook al voorzichtig tot uiting in de resultaten van het tweede halfjaar.

	Aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m ² vvo ultimo boekjaar		Consumenten-omzet ¹⁾ x € mln.		Omzet index in dezelfde locaties	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Totaal	131	130	138	135	940	915	103	103
Waarvan EMTÉ	128	120	135	128	915	820	103	103

1) inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw.

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

(x € mln.)

	Omzet		Omzetaandeel in %	
	2012	2011	2012	2011
Eigen supermarkten	678	666	81	82
Zelfstandige ondernemers	155	145	19	18
Totaal	833	811	100	100



In de leveringen aan zelfstandige ondernemers is onder meer de omzet naar de supermarkten van recreatiegroep Center Parcs begrepen.

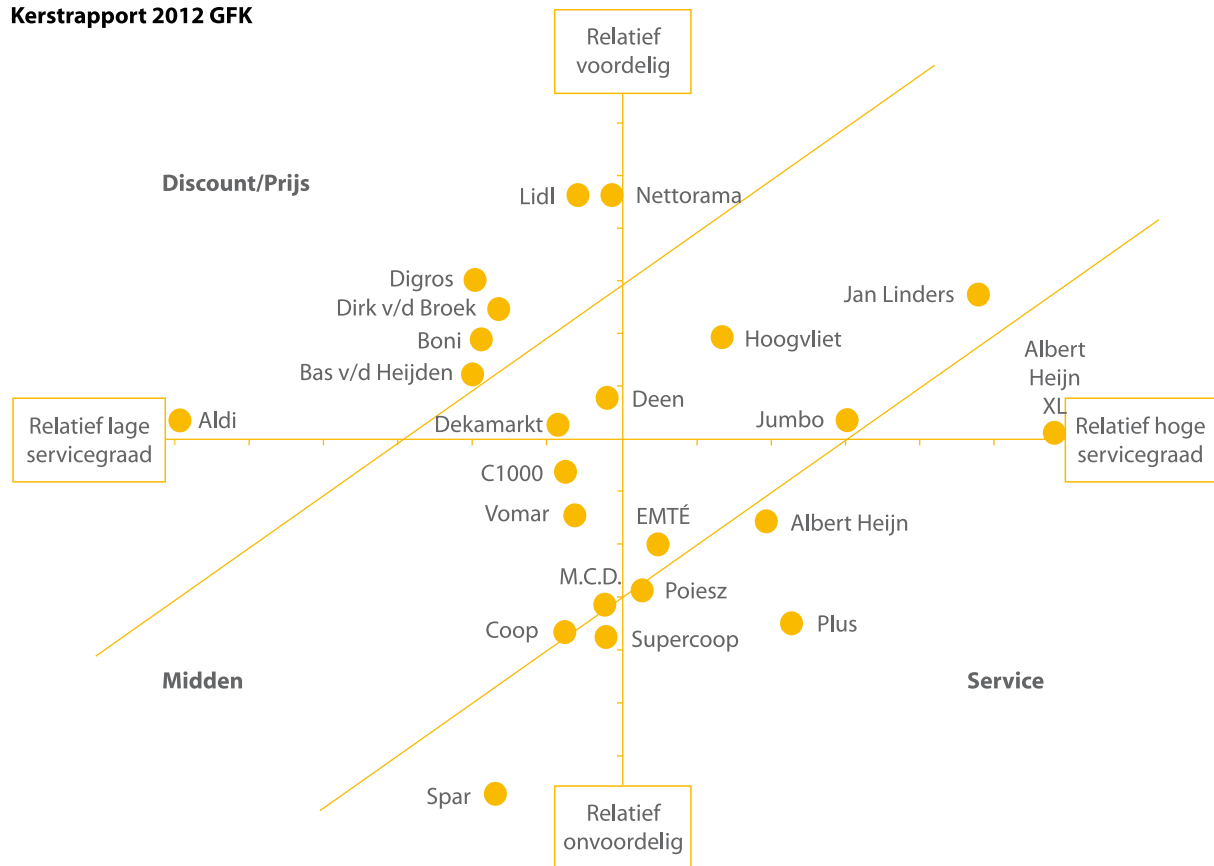
EVALUATIE MASTERPLAN

Eind 2012 is de periode waarop het in 2009 gestarte Masterplan Foodretail betrekking had afgelopen en we kunnen daarvan de balans opmaken. Aan dat Masterplan lag een drietal doelstellingen ten grondslag:

- het huis op orde;
- rationalisatie winkelnet;
- verbetering marktpositie.

Realisatie van deze drie doelstellingen beoogde tevens tot een redelijk rendement van Foodretail te leiden. Als we naar het onderdeel 'het huis op orde' kijken, kunnen we constateren dat we belangrijke doelstellingen voor elkaar hebben gekregen. Binnen de formule hebben we

ons gericht op drie kernwaarden: vriendelijk, vers en voordelig. In 2012 werden wij door Market Response, op basis van een onderzoek onder 2800 respondenten, uitgeroepen tot meest klantvriendelijke supermarktformule van Nederland, hetgeen wij als een mooie bekroning zien van onze inspanningen van de afgelopen jaren in het programma 'Ons huis EMTÉ'. Op dagversgebied hebben wij ook veel vooruitgang geboekt. We hebben een nieuwe huisstijl/signing ontwikkeld en deze door middel van een verversingsoperatie in alle vestigingen doorgevoerd. Nadat we eerder al diverse prijzen hadden gewonnen voor onze kaas- en vleesafdelingen werden we in 2012 in het overall GfK Versrapport met een derde positie beloond. Het kan dus nog beter, maar het is een duidelijke stap de goede kant op, zeker omdat niet alleen de klantenwaardering (dus perceptie) via dit rapport, maar ook de feitelijke bestedingen (het fair share) op de versgroepen hoog is. Ondanks alle prijsgeweld van de afgelopen jaren hebben we een structureel prijsniveau onder de marktleider



weten te bewerkstelligen. Daarbij moeten we echter opmerken dat dat nog niet volledig tot uiting komt in het Kerstrapport 2012, dat de perceptie van de consument weergeeft.

We hebben ook een mooie omzetgroei weten te bewerkstelligen. In de jaren 2009 en 2010 groeiden we circa 4% boven de markt. In de jaren 2011 en 2012 groeiden we ook nog harder dan de markt, maar was wel sprake van een afvlakking. Dat heeft er ook toe geleid dat de gemiddelde omzet per m² in het winkelbestand, waarmee we het Masterplan zijn gestart, met meer dan 20% is toegenomen. De ombouw van Golf naar EMTÉ kan eveneens als succesvol gekwalificeerd worden. De omzet van de omgebouwde vestigingen is met gemiddeld 15% toegenomen in de eerste twee jaar na de ombouw en die groei heeft vooral plaatsgevonden in aantrekkelijke assortimentsgroepen.

Tegenvallend was de overname van Sanders in het vierde kwartaal van 2010. In tegenstelling tot onze verwachtingen bij de overname is de omzet gedaald in plaats van gestegen na de ombouw naar EMTÉ. Hoewel de omzet sinds het tweede kwartaal van 2012 aantrekt, zijn wij nog niet op het niveau van vóór de overname aanbeland en duurt het langer dan geprognostiseerd alvorens we met EMTÉ in de regio Twente een succesvolle operatie hebben staan. Omdat de gemiddelde omzet van Sanders vóór

overname al onder het niveau van EMTÉ lag is het gemiddelde omzetniveau per vestiging en per vierkante meter van onze portefeuille door Sanders onder druk komen staan. Wij delen onze vestigingen, op basis van omzet, in drie categorieën in. De forse vooruitgang die wij geboekt hebben in de hoogste en midden-categorie is door de overname van Sanders, waarvan de winkels veelal in de laagste omzetklasse zaten, ten dele teniet gedaan.

Gedurende de totale looptijd van het Masterplan is het aantal vestigingen geleidelijk met circa 30 gedaald door concentratie op de EMTÉ-formule. Sterk verlieslatende vestigingen of vestigingen die niet geschikt waren voor de EMTÉ-formule zijn afgestoten, maar ondertussen is Sanders met circa 20 vestigingen overgenomen. Per saldo heeft een en ander tot een beperkte toename van het marktaandeel geleid terwijl het aantal winkels tijdens het masterplan met circa 10 is afgenomen. Eind 2012 beschikken wij over circa 130 vestigingen, waarvan 30 franchisevestigingen, die tezamen een marktaandeel hebben van 2,7%.

De financiële doelstellingen van ons Masterplan hebben we niet kunnen realiseren, zoals wij begin 2012 al hadden aangegeven. De rationalisatie van het winkelnets en de normalisatie van het afschrijvingsniveau hebben conform verwachting bijgedragen aan de verbetering van het resultaat. De operationele (autonome) verbeteringen van omzet, marge en kosten hebben niet geheel aan de doelstellingen voldaan. Hoewel grote stappen gezet zijn, verloopt vooral de reductie van derving en operationele kosten achter op de planning. Wij zien op dat terrein nog substantiële verbetermogelijkheden, die geheel door eigen inspanningen kunnen worden gerealiseerd. Bedacht dient te worden dat het gunstige financiële effect van een deel van de grote verbeteringen, die wij voor elkaar hebben gekregen, geërodeerd is door de zeer pittige marktomstandigheden van de afgelopen jaren. Dat is ook zichtbaar uit de rendementsontwikkeling bij onze concurrenten, die bij bijna iedereen onder druk heeft gestaan. De zeer competitieve omgeving heeft ertoe geleid dat Nederland het goedkoopste supermarkland van West-Europa is geworden. Zoals eerder gemeld heeft de overname van Sanders ons bovendien nog niet gebracht wat we ervan verwacht hadden. De oude Sanders locaties hebben meer tijd nodig om goed binnen EMTÉ tot uiting te komen. Het geïnvesteerd vermogen is door deze overname met circa € 45 miljoen toegenomen, hetgeen de verwachte reductie van dit getal uit het Masterplan teniet heeft gedaan. We kunnen de (financiële) doelstellingen als volgt samenvatten:

	Doel 2012	Realisatie 2012
Omzet per m²	€ 140	€ 132
Ebita in % van de omzet	3,0 - 3,5	1,4
Ebita/netto geïnvesteerd vermogen in %	15,0	5,7

Ondanks het nog niet halen van de doelstellingen mogen we niet uit het oog verliezen dat Foodretail in 2012 een vrije kasstroom heeft gerealiseerd van € 24,9 miljoen, hetgeen 26% van de vrije kasstroom van de Groep vertegenwoordigt.

We zijn ervan overtuigd dat we het rendement en de vrije kasstroom de komende jaren nog aanzienlijk kunnen verbeteren door een combinatie van hogere omzetten, betere bruto winstmarges en (relatief) lagere operationele kosten. Omdat er de komende jaren primair (vervangings) investeringen in de orde van grootte van 1% van de retailomzet per jaar nodig zijn, terwijl de afschrijvings- en amortisatielast ten minste € 10 miljoen per jaar hoger is,

zal ook het netto geïnvesteerd vermogen elk jaar substantieel afnemen. Dat betekent dat het rendement over het geïnvesteerde vermogen meer zal toenemen dan de relatieve verbetering van het rendement en de vrije kasstroom.

De bouwstenen van ons plan voor de komende jaren bestaan uit het creëren van groei en het verstevigen van ons fundament:



Essentieel is dat we de merkidentiteit versterken en de naamsbekendheid vergroten door:

- gerichte campagnes rondom (vers)assortiment, prijsimago en loyaliteit;
- (meer) inzetten van online activiteiten;
- centraal aangestuurde lokale activiteiten;
- een verdere aanscherping van de positionering;
- 'above the line' (TV) reclame.

Daarbij willen we meer aansluiting zoeken bij de onderscheidende kenmerken van de Sligro-formule. Het gigantische en unieke assortiment van de groep zal voor de EMTÉ-formule veel onderscheidend vermogen gaan bieden. Dat betekent overigens niet dat we exact hetzelfde willen bieden, want daarvoor lopen de doelgroepen te veel uit elkaar. Anderzijds moeten we ons realiseren dat we nog beter gebruik kunnen maken van de unieke food know-how van de Groep. De drijfveer van onze formule is dat wij gepassioneerd zijn door lekker eten en drinken en dat wij onze klanten (nog meer) eatertainment bieden:

- de lekkerste kwaliteitsproducten;
- geen niche, ook gewoon 'de lekkerste gehaktbal';
- met gepassioneerde medewerkers;
- in een inspirerende omgeving;
- met een prijsniveau, waarvoor je het niet hoeft te laten;
- en met de beste acties van Nederland.



Samenvattend past dat uitstekend bij onze pay-off 'Lekker Leven'. EMTÉ zal daarbij nog beter aansluiten bij de aanpak die de Sligro zelfbedieningsformule zo succesvol maakt, maar dan met het culinaire aspiratieniveau van een supermarkt, dus gericht op de grote middenmarkt in plaats van op een niche segment. Betaalbaar, lekkerder en met volop mogelijkheden voor zien, ruiken en proeven.

Aan de achterkant zien wij ook nog veel verbetermogelijkheden, waarmee wij ons fundament kunnen verstevigen. Hoewel er op dat terrein veel bereikt is de afgelopen jaren, valt er nog genoeg te doen:

- op het gebied van modulair gestuurd assortimentsbeheer en schapbeschikbaarheid;
- door centrale regie op lokale promoties;
- door het automatisch bestelsysteem (ABS) uit te rollen naar de laatste assortimentsgroepen op dagversgebied en de discipline rondom de toepassing te verhogen. Tevens willen wij dit systeem ook ontsluiten voor onze franchisenemers.

Op het gebied van category management zijn er volop plannen in uitvoering. Deze zijn gericht op een verfijnde metrage en module sturing en beogen het rendement te verhogen. Dit geschiedt mede door aanpassingen gericht op verlaging van derving, het verhogen van het gemiddeld aankoopbedrag, een toename van het aandeel vers en eigen merk en meer controle op de folderdruk. We zien mogelijkheden om de product-opnamesnelheid te verhogen en ook de productiebedrijven van de Groep zullen meer categorie-gedreven aangestuurd worden. Vanuit het vernieuwde category management team zullen we de marketing-P's besturen.

De prijsperceptie van EMTÉ is hoger (dus minder aantrekkelijk) dan ons werkelijk prijsniveau dat zich onder dat van de marktleider bevindt. Dat betekent dat we met ons huidige prijspeil de markt minimaal zullen volgen, maar door onze folder, communicatie en schappenplannen dat beter moeten verkopen. Bovendien introduceren wij in de loop van 2013 een budgetmerk voor de onderkant, het OK€-merk, dat door Superunie met diverse leden ontwikkeld is.

Op het gebied van promotie is het vooral een kwestie van betere communicatie van wat er al is en moeten minder promoties met een betere uitvoering meer effect sorteren. Frequentie ondersteuning op de landelijke TV zenders maakt daar in 2013 onderdeel van uit. Tevens zal in 2013 gestart worden met het ontwikkelen van een groots en state of the art loyalty programma waarmee wij denken vooral veel scherper en klantgerichter te kunnen

opereren. Hogere bestedingen per klant en dus meer primaire klanten zijn het doel en we weten dat die slag naast omzet ook marge brengt omdat vollere klanten de meest interessante klanten zijn. In 2013 zal het loyalty-programma verder ontwikkeld worden, de eerste revenuen verwachten wij vanaf 2014.



→ EMTÉ commercial



KIM MOLEGRAAF

*We hebben hier een hele fijne
en relaxte werksfeer*

Bij de presentatie gaat het er vooral om meer rust in het schap te creëren, door het aantal schappenplan wijzigingen te verminderen en meer het principe van 'voorkeuze' toe te passen. De gehele ontwikkeling van e-commerce is vanzelfsprekend niet aan Sligro Food Group voorbij gegaan. Sterker nog, dit heeft onze volle aandacht. Onze Foodservice bezorgactiviteiten zijn volledig op e-commerce gebaseerd. In de zelfbediening en bij Foodretail zullen wij de komende jaren e-commerce nog meer als communicatietool inzetten. Ook voor onze interne communicatie geldt dat. Het in 2012 gelanceerde interne platform Yammer, waarop 1.000 medewerkers zeer frequent en actief met elkaar omzetstimulerende ideeën uitwisselen is daar een prachtig voorbeeld van.

In de daadwerkelijke operatie richten we ons op driedimensionaal samenwerken:

- horizontaal: commercie en operatie
- verticaal: hoofdkantoor en winkels
- diagonaal: uniforme manier van werken door middel van genormeerde winkels.

Het klinkt eenvoudig maar staat aan de basis voor het kantelen van onze retail organisatie en we maken tevens een kwaliteitsslag op individuele posten.

We zien ook op het terrein van de daadwerkelijke operatie voldoende mogelijkheden om hetgeen in het Masterplan nog niet bereikt is, alsnog voor elkaar te krijgen. De grootste kansen zien wij op het gebied van loonkosten en derving door een meer modulaire aanpak in assortiment, productie en bezetting en door sneller en scherper op de daadwerkelijke uitvoering te zitten. De verschillen in uitvoering tussen onze winkels zijn nog steeds te groot. Van de hiervoor vermelde maatregelen op het gebied van foldersturing, derving en productbeschikbaarheid verwachten wij tevens een positief effect op de logistieke kosten.

SAMENVATTING

We richten ons de komende jaren op:

- omzetgroei boven de markt;
- brutowinstverbetering;
- kostenverlaging;
- verhoogde merkidentiteit en naamsbekendheid;
- verstevigd prijsimago.



De combinatie van deze factoren moet ertoe leiden dat we in 2015 alsnog uitkomen op het rendementsniveau dat we ons ten doel hadden gesteld bij het oorspronkelijke Masterplan, terwijl de economische omstandigheden zich veel slechter hebben ontwikkeld dan verwacht kon worden.

Concreet houdt dat voor 2015 een doelstelling in van het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van 2,5 - 3,0% van de omzet en meer dan 15% als percentage over het netto geïnvesteerd vermogen.

Wij hebben binnen Foodretail geïnvesteerd in de ontwikkeling van een nieuw platform van pick-up locaties, eventueel later uit te breiden met bezorging aan huis. Wij verwachten overigens het meest van het eerste, dus de klant haalt zijn of haar boodschappen op bij volledig geautomatiseerde drives, op gemakkelijk gelegen invalswegen van steden op weg naar huis. Aangezien een dergelijke operatie vecht met alle bestaande routines van de traditionele retail leek het ons het beste dit via een deelneming in een start-up te doen en niet binnen onze bestaande organisatie. Sligro Food Group heeft een minderheidsbelang genomen van 25% in Super Direct Retail met het recht dit later uit te breiden en is vanzelf-

sprekend hofleverancier. Superdirect begint echt vanaf nul. Goede plannen, volop in uitvoering en uitrol, maar nog geen pak spinazie verkocht. We verwachten in 2013 de eerste locatie te kunnen openen.

Onze 45%-deelneming Spar had het omzetmatig niet makkelijk in een omgeving met zoveel prijsgeweld. Spar is vooral actief in het buurtsupersegment en levert veel aan recreatiewinkels. Buurtsupers zijn van oorsprong sterk vertegenwoordigd in de wat kleinere gemeenschappen, terwijl de verstedelijking van het land geleidelijk doorzet. Inmiddels heeft Spar ook een convenience store formule ontwikkeld die juist gericht is op high traffic locaties. In 2012 kon Spar volop profiteren van de kostenverlagingen die vooral het gevolg zijn van het in 2011 in gebruik genomen nieuwe hoofdkantoor, annex distributiecentrum in Waalwijk. Dat kon echter niet voorkomen dat Spar haar resultaten wat zag verminderen, net zoals dat bij veel andere marktpartijen het geval is. Tot onze tevredenheid stellen wij vast dat de Spar-directie veel initiatieven ontwikkelt om de moeilijke markt-omstandigheden te trotseren en mede daardoor het rendement voor aangesloten ondernemers en onderneming op een aantrekkelijk niveau weet te handhaven.



DIDE KROOT

*Ik mag van alles een beetje
doen en dat maakt het leuk*



EDWIN HOOGEVEEN

Ik ben letterlijk van vis gaan houden

Food SERVICE

x € mln.

	2012	2011
Omzet	1.634,1	1.609,0
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	116,7	127,1
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	89,0	100,4
Vrije kasstroom ¹⁾	69,9	65,9
Netto geïnvesteerd vermogen	424,4	434,8
Ebitda/omzet in %	7,1	7,9
Ebita/omzet in %	5,4	6,2
Ebita/gemiddeld ngv in %	21,0	23,1

1) Exclusief rente en geassocieerde deelnemingen

Volgens het Foodservice Instituut Nederland (FSIN) is de foodservicemarkt in 2012 met 1,1% afgenomen op een niveau van € 17,9 miljard in consumentenbestedingen, dus inclusief btw en toegevoegde waarde van onze afnemers. De groothandelswaarde is volgens het FSIN afgenomen met 1,6% en uitgekomen op € 6,7 miljard.

Uit het overzicht van pagina 18 blijkt dat ons marktaandeel (autonoom) wederom het hardst gestegen is, waarmee wij een langjarige traditie van out-performance voortzetten. Tegenover een marktafname van 1,6% wisten wij een groei neer te zetten van 1,6%, waardoor we de markt met ruim 3% verslagen hebben. De zelfbedieningsomzet nam in 2012 af met 1,1% tot € 726 miljoen, terwijl de bezorgomzet met 3,8% groeide tot € 908 miljoen. Doordat de inflatie in de markt nog steeds relatief hoog is, schatten wij de volumeontwikkeling in de totale markt in op negatief 3,5%. Daarbij hebben wij overigens de indruk dat het FSIN de marktontwikkeling te gunstig inschat. Andere berichten die ons bereiken gaan uit van meer krimp. Hoe het ook zij, ons marktaandeel is in 2012 gegroeid met 0,7% tot 19,9%, waarmee de 20%-grens bijna bereikt is. Die grens zal in 2013 beslecht worden, want door de overname van Van Oers, zal ons marktaandeel in 2013 met bijna 1% toenemen en op (volledige) jaarbasis zelfs met



1,2%. De overname van Van Oers is toegelicht op pagina 35. Op de wat langere termijn denken wij dat een marktaandeel van rond de 30% haalbaar is. Wij zien immers niet in waarom dat wel mogelijk is in de foodretail- en niet in de foodservicemarkt. Het tempo waarin dat zal geschieden hangt enerzijds af van de doorontwikkeling van onszelf en anderzijds van kansen op de overnamemarkt. Ten aanzien van het eerste zien wij gelukkig nog volop mogelijkheden. Het mag dan zo zijn dat de winstgevendheid van onze Foodservice veel hoger is dan die van onze concurrenten, toch denken wij dat het nog beduidend beter kan. We kunnen ons de komende jaren dus nog intensief bezighouden met al bestaande plannen, terwijl er ongetwijfeld nog veel nieuwe en goede ideeën zullen opkomen, zowel ten aanzien van omzet als rendement. Wij hebben van Foodservice onderstaande SWOT-analyse gemaakt.

Sterktes	→ Centraal distributiecentrum → Landelijk netwerk ZB-groothandels → Landelijk netwerk BS-distributiecentra → Geïntegreerde back-office en daarmee verbonden ICT-systeem → Krachtige Sligro-formule → Marktleiderschap → Lidmaatschap Superunie → Volop know how van retail en zelfbediening → Unieke bedrijfscultuur	Zwaktes	→ Beter benutten van onze commerciële systemen en data
Kansen	→ Consolidatie in de markt → Demografische ontwikkeling → Verfining netwerk → Druk op klantrendement in de markt → Lange termijn groeiprofiel foodservicemarkt → Internationalisatie	Bedreigingen	→ Economische ontwikkeling → Klantenclustering → Mondiaal gedreven voedselinflatie → Zelfgenoegzaamheid

Wij zijn de enige in de foodservicemarkt die over een (echt) centraal distributiecentrum beschikt. Het is vreemd dat bijna elke retailer dat heeft, maar dat wij de enige in de Nederlandse foodservicemarkt zijn. Onze wortels liggen in de retail, dus voor ons is dat altijd vanzelfsprekend geweest. Dat leidt vervolgens weer tot een zeer centrale sturing en dat kan alleen gerealiseerd worden met één centraal ICT-systeem, dat op haar beurt weer voldoende flexibel is om verschillende klanten en distributievormen te kunnen bedienen. Daardoor kunnen onze ZB's en BS'en zich volledig concentreren op de klant en de daarmee direct verbonden logistieke operatie. Het geeft echter ook tal van voordelen als het gaat om unieke assortimenten, eigen merken, exclusieve importen en het succesvol runnen van relatief kleine vestigingen (type I). Wat wij altijd terug horen van medewerkers, die voorheen bij een concurrent hebben gewerkt, is dat ze zo blij zijn dat ze zich in hun werk vooral kunnen focussen op wat er echt toe doet en zo min mogelijk met de processen er omheen. Het gevolg hiervan is dat wij zeer lage operationele kosten hebben, de beste servicegraad en de meest klantvriendelijke medewerkers. Door dat vervolgens aan te vullen met een ijzersterke commerciële formule en de beste landelijke infrastructuur word je nog sterker. Ons marktleiderschap, het lidmaatschap van Superunie en de zeer centrale sturing, verschaffen ons bovendien een zeer sterke inkooppositie en de daarbij behorende mogelijkheden op het gebied van eigen merken. Het aandeel daarvan in onze omzet nam in 2012

verder toe tot 25%, ondanks het relatief hoge aandeel rookwaren in bezorging door de groei in het petroli kanaal van de afgelopen jaren. In ZB ligt het zelfs ruim boven het gemiddelde doordat we daar meer mogelijkheden hebben om de producten en de verpakkingen daadwerkelijk te laten zien. Overigens hanteren wij een enge definitie voor eigen merken. Als die door de klant niet daadwerkelijk als een uniek (eigen) merk herkend worden, rekenen we ze niet mee, zoals bijvoorbeeld een komkommer met een sticker er op. Veel van onze concurrenten pogen hun inkoop te verstevigen door het oprichten van inkoopcombinaties met als lichtend voorbeeld Superunie (in de foodretailmarkt). De inkoopcombinatie Maxxam vertegenwoordigt naar eigen zeggen een marktaandeel van 46%. Bij een succesvolle inkoopcombinatie gaat het echter om meer dan de som van de marktaandelen van de leden, zoals Superunie al ruim 50 jaar aantoont.

Tot slot zijn wij trots op de bedrijfscultuur waaraan door onze gezamenlijke medewerkers inhoud wordt gegeven. In het hoofdstuk Organisatie en Medewerkers op pagina 39 staan wij daar uitgebreid bij stil.



JASPER WASSINK

Het is leuk om alles in goede banen te leiden

Als je op basis van een SWOT-analyse je eigen sterktes kwalificeert en je past nationale en internationale benchmarking toe, wordt het tijd om ook de internationale mogelijkheden voor Foodservice te verkennen. We hebben immers een unieke propositie. Daartoe hebben we de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar de Duitse, Belgische en Scandinavische markten en zijn tot de conclusie gekomen dat vooral die laatste twee interessante mogelijkheden voor ons zouden kunnen bieden.

We beseffen overigens als geen ander dat dat bepaald geen zaak van copy-paste is. Juist dat feit heeft ons tot op heden weerhouden van het zetten van concrete stappen in die richting. Tegelijkertijd zijn wij er achter gekomen dat buitenlandse partijen ons mede tot voorbeeld nemen, teneinde hun eigen bedrijven te kunnen verbeteren. Toen zich de mogelijkheid leek voor te doen om een vooraanstaande partij in de Scandinavische markt over te nemen hebben wij daar uitvoerig onderzoek naar gedaan. Door omstandigheden aan verkoperszijde is het er niet van gekomen, maar het onderzoek in dit geval heeft wel tot de conclusie geleid dat een interessante business case kon worden gevormd. Cross bordersynergiesmogelijkheden zijn uiteraard lager dan bij een nationale transactie, maar nog steeds aanzienlijk en dat hoeft een interessante case niet in de weg te staan. We hebben wel als voorwaarde gesteld dat het om een sterke partij moet gaan die ook over voldoende marktaandeel beschikt en met een sterk management, dat op basis van gezamenlijke best practices in staat moet zijn om zijn marktpositie uit te bouwen.

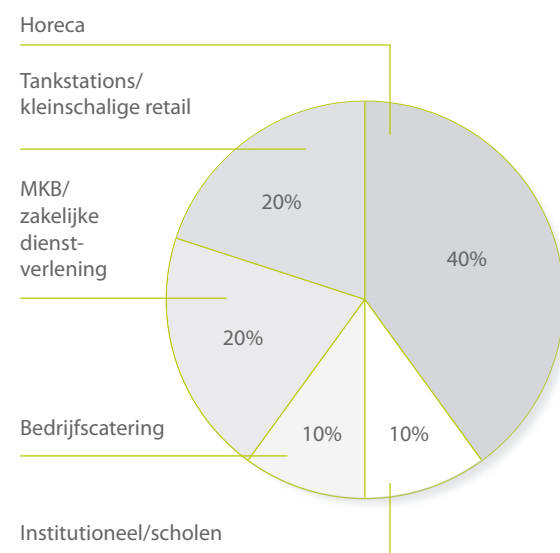
Wij bedienen de institutionele markt onder de naam Van Hoeckel en de overige klantensegmenten onder Sligro. Het Van Hoeckel-team is volledig gespecialiseerd op haar klantensegment, maar in 2012 is de logistiek in nauwe samenwerking met de Sligro bezorging sterk verbeterd. Dit geschiedt via vijf grote BS'en, de zogenaamde Big Five, in samenwerking met het Van Hoeckel distributiecentrum te 's-Hertogenbosch. Hierdoor kunnen wij ook voor deze klantendoelgroep over een fijnmazig landelijk netwerk beschikken maar is tegelijk de echte commerciële focus op deze specifieke klantengroep gewaarborgd. In het hoofdstuk Bezorging hierna berichten wij daarover in meer detail.

Met als doel meer onderscheidend vermogen richting onze klanten, heeft Sligro Food Group de beschikking over een aantal eigen productiebedrijven en hebben wij een intensief partnership met een aantal verspartners, waarin wij een minderheidsbelang hebben. Voor alle dagversgroepen opereren deze net als 100% dochter SmitVis onder de naam Sligro Fresh Partners. Naast SmitVis, marktleider in vis richting foodservice, maken de

volgende productiebedrijven als 100%-dochter deel uit van de Groep: conveniencebedrijf Culivers en exclusief patisserie- en traiteurbedrijf Maison Niels de Veye. Ook Sanders Vleescentrale is een 100%-dochter, die veelal voor Foodretail werkt.

Onze verspartners waarin wij een minderheidsbelang hebben zijn Smeding (AGF), Kaldenberg (vlees), Ruig (wild en gevogelte) en Verhoeven (kleinbrood). Oorspronkelijk was de focus vooral op Foodservice gericht, maar inmiddels is er op bepaalde assortimentsgroepen ook een substantiële afzet via onze supermarkten en bovendien groeit deze sterk.

Onze foodservice-omzet is als volgt verdeeld over de verschillende hoofdklantencategorieën:



→ Sligro bedrijfsfilm

ZELFBEDIENING

Wij werken continu aan de versterking van onze keten zelfbedieningsgroothandels, zowel kwantitatief als kwalitatief. De belangrijkste stappen op dit terrein in 2012 betroffen de ingebruikname van een vestiging in Assen, nummer 46, en een relocatie en forse uitbreiding in Zwolle. Op basis van marktcriteria schatten wij dat er ruimte is voor zo'n 55 Sligro-zelfbedieningsgroothandels in Nederland en Assen is wederom een stap in die richting. Concreet zijn we ook nog bezig met een drietal andere mogelijkheden. We hopen in 2013 de eerste investeringsstap in één van die projecten te zetten.

De oude vestiging in Zwolle was wat gedateerd, omdat het lang heeft geduurd voordat wij een geschikte nieuwe locatie hadden gevonden in samenhang met een oplossing voor onze oude vestiging. Inmiddels staat er een prachtige indrukwekkende ZB-groothandel die helemaal past bij het bourgondische elan van de stad Zwolle. De eerste omzettoenames van Zwolle overtreffen onze verwachtingen, terwijl Assen conform verwachting presteert. In tegenstelling tot hetgeen bij de opening van een nieuwe supermarkt gebeurt, duurt het bij een nieuwe Sligro-vestiging zo'n drie tot vijf jaar alvorens een 'natuurlijk' marktaandeel wordt bereikt. Business-to-business klanten zijn nu eenmaal meer loyaal dan consumenten. Behalve deze twee hele grote projecten, die tezamen een investering vergden van € 9 miljoen zijn er diverse andere vestigingen stevig onderhanden genomen om aan de laatste formulekenmerken te

kunnen blijven voldoen. Omvangrijke 'upgrades' in 2012 vonden plaats in Alkmaar en Amsterdam, waarmee zo'n vestiging weer circa acht jaar vooruit kan. Gelukkig kunnen wij in 2013 onze plannen in Limburg wel realiseren, waarover wij vorig jaar nog onze teleurstelling uitspraken. In Maastricht zal de bestaande Sligro-vestiging gerelocerd worden en daarmee ook 'verlost' worden van de bezorgactiviteiten. In de meest bourgondische stad van Nederland zal de meest bourgondische Sligro-vestiging waarschijnlijk nog in het vierde kwartaal van 2013 in gebruik worden genomen. Uiteraard blijven wij volop investeren in onze bestaande vestigingen, zodat die altijd up-to-date blijven. Sommige concurrenten willen of kunnen zich dat blijkbaar niet veroorloven. Wij hebben bij de overname van Ven in 2004 gezien waar dat uiteindelijk toe leidt.

Niets is zo bedreigend als je eigen succes, luidt een bekend spreekwoord en niet voor niets hebben wij zelfgenoegzaamheid als onze grootste (interne) bedreiging gekwalificeerd. Daarom hebben we in 2012 besloten om onze zelfbedieningsformule eens goed onder de loep te nemen, want na jaren uiterst succesvolle groei te hebben doorgemaakt, voelen we daar de economische tegenwind de laatste jaren ook. Natuurlijk heeft dat met het nieuwe economische klimaat te maken, maar aangezien wij denken dat dat toch echt het klimaat is waarmee we het de komende jaren zullen moeten doen, gaan wij onze formule eens goed verversen om ook in het nieuwe klimaat als vanouds te scoren. Immers..., de knop moet om! Daartoe hebben we het management versterkt met name op het gebied van (e-)marketing. We willen in 2013 op een gestructureerde wijze onze positionering aanscherpen en ons beter toetsen aan de markt- (ontwikkelingen). De Sligro-zelfbedieningsformule is de financiële parel van Sligro Food Group en verdient daartoe alle aandacht. Wij verwachten in het jaarverslag over 2013 meer te kunnen berichten over ons onderzoek en de plannen die daaruit voortvloeien.

Overigens blijkt uit een in 2012 uitgevoerd klantenonderzoek dat de waardering van onze klanten voor de Sligro-formule op een zeer hoog niveau ligt. Bijna de helft van de klanten kan zelfs tot de groep 'fans' (hoogste score) gerekend worden en maar een paar procent is ontevreden. De uitdaging is om die fans nog beter commercieel tot rendement te laten komen via extra bezoeken en extra bestedingen. We blijven dus volop investeren in klantenloyaliteit. Juist bedrijven met een hoge klantenloyaliteit vragen zich continu af hoe ze zichzelf kunnen verbeteren, want winnaars hebben een plan en verliezers een excuus.



BEZORGING

In het jaarverslag 2011 hebben wij in het hoofdstuk Foodservice Bezorging, nader beschouwd, een zeer uitvoerige toelichting op dit bedrijfsonderdeel gegeven en hoe deze activiteit zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot de groeimotor van Sligro Food Group. Dat is vooral het gevolg geweest van een kwaliteitsverbeteringsproces en niet zozeer door op prijs te concurreren. Toch heeft het aspect prijs aan belang gewonnen in deze moeilijke economische tijden en gelukkig kunnen wij uiterst competitieve voorstellen neerleggen door onze lage operationele kosten en sterke inkooppositie. Wij denken nog steeds met genoeg terug aan onze strategische beslissing van zeven jaar geleden om zelfbediening en bezorging te splitsen en vervolgens vooral de bezorgoperatie vergaand te professionaliseren (bij de zelfbedieningsoperatie was dat niveau reeds aanwezig). Daar is overigens geen groot onderzoek aan vooraf gegaan. Sommige zaken moet je gewoon doen op intuïtie (dat is verstand dat haast heeft) en uitproberen in de praktijk. Dat is het voordeel van 'hands-on' management, dat heel dicht op de dagelijkse operatie zit.

We bezorgen onze klanten momenteel vanuit elf locaties en dat aantal zal in 2013 afnemen tot tien. We hadden al lang de wens om de bezorging uit de Sligro-ZB-vestiging in Maastricht te halen en in 2013 kunnen we dat realiseren. In Venray wordt dan een nieuwe BS van 16.500 m² in gebruik genomen, waarin wij de bezorging vanuit Maastricht samenvoegen met het te sluiten distributiecentrum in Haps. Inclusief enige herverdeling over de bezorgregio's ontstaat dan de tweede BS qua omvang (na Amsterdam), die al start met een omzet van € 100 miljoen en waar nog volop groeimogelijkheden zijn. Wij hebben deze regio immers tot kern van ons groeibeeld bestempeld. Door fysieke beperkingen hebben we ons veel te lang in moeten houden maar vanaf 2013 is er weer alle ruimte voor groei. Met de ingebruikname van de nieuwe BS in de tweede helft van 2013 kunnen we onze ambities invullen. Er hebben veel partijen aan bijgedragen om dit project mogelijk te maken. Allereerst de gemeente Venray, die erg zijn best deed om de investering ter plekke te krijgen. De gemeente Maastricht loste een oude 'schuld' in om de bestaande Sligro-vestiging te kopen, waarvoor een ZB-paradepaardje terugkomt. De logistiek dienstverlener, die tevens onze huurbaas was in Haps bleek bereid het huurcontract tussentijds opzegbaar te maken en de bouwer van het complex heeft een aantrekkelijke huuroptie neergelegd. Ons beleid om met vaste partners/leveranciers te werken, die elkaar wat

gunnen, werkte uitstekend. Voor ons betekent dit project een substantiële kostenverlaging, een kwaliteitsverbetering, meer capaciteit en (eindelijk) een nieuwe ZB-groothandel in Maastricht. Die capaciteit is ook nodig om ná de overname van Van Oers nog voldoende doorgroeimogelijkheden over te houden.

We waren blij met deze in 2012 aangekondigde en inmiddels gerealiseerde overname. Op sommige zaken moet je nu eenmaal lang wachten. De tweede generatie Slippens ondernam al de eerste pogingen Van Oers in te lijven. Van Oers realiseerde in 2012 een omzet van € 80 miljoen, vooral in de klantencategorieën petrol, recreatiehoreca en fast food. Dat zijn kernklantengroepen van Sligro en wij zijn blij dat we ons daarin verder kunnen versterken. De bedoeling is om de klanten van Van Oers in de eerste helft van 2013 zorgvuldig klant voor klant over te hevelen naar onze bestaande bezorginfrastructuur. Dat is een arbeidsintensief proces, waarbij niet voorkomen kan worden dat er voor de klanten wat zaken veranderen die men nu gewend is. Daar staat tegenover dat onze moderne systemen, ná overgang, de klant ten dienste zullen staan. De geografische fit van de omzet past uitstekend. We schatten dat 40% van de omzet naar de BS Amsterdam verhuist, die die capaciteit ruim voorhanden heeft. De rest wordt verdeeld over het land met enige nadruk op Zuid-Nederland. Bij een deel van de klanten vulden Van Oers en Sligro al ieder een eigen deel van het assortiment in, waardoor de klant in de toekomst één aflevering minder heeft.

Van Oers gaat verder als productiebedrijf en Sligro zal een belangrijke afnemer worden. Klanten hebben in het verleden juist vaak om de Van Oers specifieke producten voor hen gekozen en wij zullen dat in de toekomst uiteraard verder faciliteren. Zolang de klanten in 2013 nog door Van Oers worden beleverd, geschiedt dat voor hun rekening en risico. Daarom verwachten wij in de eerste helft van 2013 een omzeteffect van circa € 20 miljoen en in de tweede helft een effect van circa € 40 miljoen. Van Oers was in 2012 bepaald niet de enige onderneming waarmee wij overnamegesprekken gevoerd hebben, maar om allerlei redenen was dit de enige transactie die tot stand kwam. Het was overigens ook de enige transactie van omvang in de markt in totaliteit in de afgelopen jaren.

VAN HOECKEL

In het jaar 2012 is het project Van Hoeckel 3.0 afgerond. Daarmee heeft Van Hoeckel zichzelf min of meer opnieuw uitgevonden en aan zijn waardepropositie nieuwe inhoud gegeven. Het een paar jaar geleden vernieuwde management heeft er hard aan getrokken en veel commercieel elan binnengebracht, dat geleidelijk steeds meer in de omzet tot uiting komt. Een belangrijke stap daarbij vormde de logistieke integratie in het BS netwerk van Sligro, maar met behoud van een volledige op de institutionele markt gerichte focus.

De klanten van Van Hoeckel hebben behoefte aan een andere dynamiek dan die van Sligro. De sturing daarvan vindt nog steeds volledig plaats vanuit Van Hoeckel in 's-Hertogenbosch. De logistieke invulling daarvan geschiedt inmiddels ook vanuit vijf landelijke verspreide BS'en, waardoor we veel dichterbij de klant zitten, maar ook hier blijft 's-Hertogenbosch de regie voeren. Het aantal stops kon behoorlijk worden teruggebracht, zonder dat de centrale sturing uit het oog werd verloren. Deze BS'en zijn opgeleid om in de specifieke klantenbehoeften te voorzien. In de loop van 2012 heeft dit project tot een forse herverdeling van de logistieke stromen binnen de totale infrastructuur van de Groep geleid. Dit proces is zonder problemen verlopen. Toch vormt deze logistieke vernieuwing slechts een basisvoorwaarde voor de waardepropositie, die Van Hoeckel voorstaat. De uitdagingen waar de zorg mee te

maken heeft biedt Van Hoeckel gelegenheid om op een geheel eigen wijze de markt te bedienen. Van Hoeckel probeert steeds meer oplossingen voor facilitaire vraagstukken op gebied van eten en drinken te bedenken, die bijdragen aan een optimale ketensamenwerking. Een voorbeeld is de onlangs gesloten samenwerking met Zorginstelling Cordaan in Amsterdam. Van Hoeckel heeft zich drie maanden verdiept in de eisen en wensen van cliënten en betrokkenen in deze instelling. Door goed naar hen te luisteren kon Van Hoeckel een samenwerkingsvoorstel voorleggen dat voldeed aan de verwachtingen binnen Cordaan en waarmee men anticipeert op toekomstige ontwikkelingen binnen de zorg. De keuze van Cordaan om met Van Hoeckel in zee te gaan betekent vanaf 2013 een extra omzet op jaarbasis van meer dan € 7 miljoen, die wij geheel vanuit de BS Amsterdam gaan leveren. Het vormt voor Van Hoeckel een prachtige stimulans om op de nieuw ingeslagen weg voort te gaan.

Ook Sligro wist in 2012 weer diverse grote en kleine klanten aan zich te binden. Natuurlijk zijn wij blij met grote accounts, maar dat betekent geenszins dat wij de door zelfstandige ondernemers gerunde horeca- en andere locaties uit het oog verliezen. Integendeel, wij beseffen dat juist deze klanten ons groot gemaakt hebben en vaak vanuit onze zelfbedieningsfunctie in de bezorging terecht zijn gekomen als gevolg van hun succes in de markt. Deze klantendoelgroep heeft niet vanzelfsprekend



dezelfde wensen en eisen als de grote klant en wij denken daarin uitstekend te kunnen voorzien. Wij zijn groot geworden door klein te blijven als regionale partner in business voor onze klanten. In 2012 hebben we onze activiteiten naar de Belgische markt geprofessionaliseerd en substantieel uitgebreid. Met als basis een aantal 'Nederlandse' foodserviceklanten, die tevens, ook over locaties in België beschikken, zijn we in toenemende mate Benelux-leverancier geworden vanuit één van onze BS'en. Dat viel op in de markt en we krijgen nu ook diverse 'Belgische' klanten erbij en hebben daarvoor een speciale accountmanager aangenomen. Met ingang van 2013 krijgt de omzet een extra boost doordat we ook de Belgische AC-restaurants van Autogrill gaan beleveren, waardoor de omzet in België de € 30 miljoen gaat overschrijden.

PRODUCTIEBEDRIJVEN

Onze productiebedrijven bestaan uit het convenience-bedrijf Culivers, visspecialist SmitVis en traiteur en hoogwaardige patisseriebedrijf Maison Niels de Veye. Daarnaast produceert de Sanders vleescentrale bijzondere en onderscheidende producten voor de EMTÉ-supermarkten. Onze productiebedrijven zijn geen doel op zich, maar zijn er om het onderscheidend vermogen van de groepsactiviteiten te faciliteren. We hebben in 2012 de aansturing, vanuit de Groep gezien, gewijzigd van aanbod

gestuurd naar vraag gestuurd. Veel meer dan voorheen het geval was leggen onze bedrijfsactiviteiten hun wensen/eisen neer bij de productiebedrijven en die moeten dan met een passende productinvulling komen die ons onderscheidend vermogen ondersteunt (tegen een markt-conforme kostprijs).

In 2012 heeft Culivers Eindhoven zich volledig ingericht op het ook kunnen produceren van kleine speciale charges, die voorheen bij het in april 2012 gesloten Culivers Amsterdam werden geproduceerd.

De Sanders vleescentrale produceert en coördineert inmiddels een deel van het assortiment voor alle EMTÉ-supermarkten, waardoor de productie in 2012 bijna verdubbeld is. De voormalige eigenaren hadden dit bedrijf op de groei gebouwd en wij hebben nu invulling gegeven aan die groeiambitie met bijzondere producten en met gebruik van de bedrijfsfaciliteiten, die we toch al hadden.



PETER BUTER
*Ik houd de jeugd een
beetje aan de gang*

ALWIN BROUWER

Vanuit de horeca was
het een logische stap
om bij Sligro te gaan
werken



Organisatie

EN MEDEWERKERS

DOELSTELLINGEN

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Continu afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen zoals samen sterk, trots zonder patserigheid, gepassioneerd de beste, zorgvuldig met centen, gezond eigenwijs en bewust direct.
- Creëren van een leiderschapstijl, die past bij onze cultuur.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- Handhaven en verder uitbouwen van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Stimuleren van het laten groeien van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development-traject.

ARBEIDSMARKT

De verslechtering van de economie laat duidelijk zijn effect zien op de werkgelegenheidscijfers. De werkloosheid is in 2012 met meer dan 100.000 personen toegenomen. De personen die een nieuwe baan krijgen

zien dat veelal terugkomen in (meerjarige) tijdelijke contracten, die vaak lager beloond worden. Daardoor treden er steeds meer verschillen op op de arbeidsmarkt. Goed opgeleide en sterk gemotiveerde jongeren krijgen (te) weinig kansen, terwijl anderen zich er vooral op richten om hun 'rechten' veilig te stellen, terwijl hun arbeidsvoorwaarden toch al beter zijn. West-Europa zal zich moeten hervormen om niet nog meer achterstand op te lopen op andere landen. We zitten, zeker in Nederland, nog in een relatief luxe situatie waarin wij zo'n hervormingsproces op een sociaal verantwoorde manier kunnen doen plaatsvinden met respect voor oudere generaties, maar ook met voldoende perspectief voor nieuwe generaties. Het is duidelijk dat het denkproces over generatiebestendigheid nog maar beperkt opgang vindt bij vakbonden, terwijl veel werknemers zelf al veel verder zijn in hun gedachtenvorming. Dat is op zich ook wel begrijpelijk als je je vooral richt op belangenbehartiging van je leden en dat zijn, zeker in onze bedrijfstak, toch vooral 50-plussers van het mannelijk geslacht. Er is op zich niets mis met belangenbehartiging, maar het wordt wel anders als je met een heel beperkte achterban geïnstitutionaliseerd afspraken kunt maken voor alle werknemers.

In de groothandel in levensmiddelen zitten we als sinds 1 april 2012 zonder CAO en valt er nauwelijks te onderhandelen over werktijdschema's die al lang niet meer van deze tijd zijn, om het nog maar niet te hebben over pensioenhervormingen.

Wij hebben bij Sligro Food Group geen behoefte aan radicale veranderingen. Wij willen geen flexibiliteit om de flexibiliteit en we zijn er al helemaal niet op uit om zo weinig mogelijk (juridische) binding met onze medewerkers te hebben. Dat past ook helemaal niet bij de doelstellingen van ons beleid, die wij hiervoor hebben verwoord. We willen en moeten wel voldoen aan de wensen van de klant, want die zorgt ervoor dat er voldoende geld wordt verdiend om op tijd de salarissen te kunnen betalen en om in een zo prettig mogelijke sfeer goede prestaties neer te zetten. Binnen die randvoorwaarde is er veel mogelijk als de liefde een beetje van twee kanten komt en de regels er niet zijn om de regels. In het algemeen verloopt dat binnen Sligro Food Group prima.

Het is bijzonder dat we als consument (terecht) flexibel en klantvriendelijk gedrag vragen van bedrijven, maar dat als werknemer, zeker in geïnstitutionaliseerde vorm, maar beperkt willen faciliteren. We zijn bij de overname van Van Oers ook weer op dit gedrag gestuit. Je zou mogen verwachten dat een garantie op handhaven van werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden tot blijheid zou stemmen in een situatie dat deze toch echt bedreigd werd, maar dat bleek niet uit het gedrag van de bij het sociaal plan betrokken vakbonden. Een uitspraak zoals "Wie betaalt dan die extra vijf minuten reistijd?" getuigt bepaald niet van veel aanpassingsvermogen. Gelukkig heeft de ondernemingsraad van Van Oers meer realiteitszin getoond, waardoor we een verantwoorde sociale oplossing voor de overname hebben kunnen bereiken.



CULTUURKENMERKEN EN LEIDERSCHAP

Het belangrijkste onderscheidend vermogen van een bedrijf schuilt in zijn cultuur, de manier waarop je samenwerkt, de manier waarop je reageert op veranderingen, de wijze waarop je met elkaar en de klant omgaat, maar ook de wijze waarop je sturing geeft aan mensen en processen. Door te focussen op de manier waarop we werken en op de manier waarop we succesvol willen zijn, kijken wij niet alleen naar resultaten op korte termijn, maar zijn we gericht op duurzame en bestendige groei, zowel in kwaliteit als in resultaat. Juist nu de omstandigheden veel uitdagender zijn dan ooit, vinden we het vasthouden van onze cultuur belangrijk.

De directie van Sligro Food Group heeft een proces doorlopen gericht op het nauwkeurig formuleren van die cultuurkenmerken en om die begrippen vervolgens te laden. Immers in een snel groeiende organisatie is het zaak die unieke cultuurkenmerken goed te verwoorden, ze vervolgens goed uit te dragen en te hanteren bij selectie van nieuwe medewerkers en er top-down jezelf vooral ook naar te gedragen. We hebben uiteindelijk de volgende begrippen gedefinieerd als ons Sligro Food Group DNA:



Gezond Eigenwijs



Gepassioneerd de beste



Trots zonder patserigheid



Zorgvuldig met centen



Bewust Direct



Samen Sterk

Daaraan gekoppeld hoort een leiderschapsstijl en ook daarvan hebben we in datzelfde proces benoemd welke elementen daarbij horen. We noemen dit de S-factor!

Er is een programma voorbereid om die cultuurkenmerken in de gehele organisatie onder de aandacht te brengen en te bespreken. Gelijktijdig zal er gestart worden met een leiderschapsprogramma. Wij hebben

programma's gedefinieerd voor drie niveaus leidinggevend, zodat iedereen op zijn eigen niveau getraind, geïnspireerd en gecoacht kan worden. Dit leiderschapsprogramma draagt eraan bij dat medewerkers gestimuleerd worden onze cultuurkenmerken daadwerkelijk in de praktijk uit te dragen.

Jaarlijks worden er voor een selecte, maar brede groep van leidinggevend, van allerlei niveaus inspiratiebijeenkomsten georganiseerd, waarin we bij één van de thema's op een inspirerende wijze met in- en externe sprekers stilstaan. In december was de eerste en die is met veel enthousiasme ontvangen.



Wij realiseren ons heel goed dat cultuur niet iets vanzelfsprekends is, zeker niet als die zo uitgesproken is als bij ons. Een programma om dat uit te dragen en te borgen op alle niveaus in onze organisatie is dus heel belangrijk. In 2012 is dat voorbereid en het zal in 2013 starten. Dat een uitgesproken cultuur belangrijk is bleek te meer uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek van het blad Incompany. Hieruit kwam een pregnant verschil tussen Sligro en haar concurrent Makro in de zelfbedieningsgroothandel naar voren. Tevreden medewerkers zijn ons inziens de basis voor tevreden klanten. Het kan dan ook geen toeval zijn dat het verschil in klanttevredenheid en financieel resultaat even pregnant is.

Onze cultuur- of gedragskenmerken zijn vertaald in concrete competenties. We hebben gekozen voor een online competentiemodel en dit is helemaal gevuld. Samen met een ruime vertegenwoordiging van de lijn hebben we een keuze gemaakt voor kerncompetenties die aansluiten bij de cultuurkenmerken van Sligro Food Group en een set van meer functiegerichte competenties. Deze zijn herschreven in een taal die bij ons past. Deze competenties kunnen worden ingezet bij verder door te ontwikkelen P&O-instrumenten op het gebied van beoordelen en functioneren, werving en selectie, en leren en ontwikkelen. De eerste ervaringen zijn heel positief. Door te kiezen voor een gemeenschappelijk uitgangspunt in de vorm van competenties ontstaat er als vanzelfsprekend samenhang in de gekozen en te kiezen instrumenten.

JUBILARISSEN

Wij besteden veel aandacht aan medewerkers die een jubileum halen. Wij streven immers naar duurzame arbeidsrelaties, passend bij onze bedrijfscultuur. Elke maand staan we op locatie stil bij de jubilarissen van die maand en één keer per jaar vieren we de jubilea groots, in aanwezigheid van de partners. Het afgelopen jaar waren er meer dan 400 deelnemers.

Wij streven er ook naar om een relatie te onderhouden met onze gepensioneerden. Daarvoor worden diverse bijeenkomsten georganiseerd met een hoge opkomst. Het ondernemingspensioenfonds van de Groep heeft daardoor niet alleen een formele vertegenwoordiging in het bestuur, maar één met een echte en zichtbare achterban.

P&O-AFDELING

Binnen de afdeling P&O is een professionaliseringsslag gaande om daarmee beter in te spelen op de ontwikkelingen in de organisatie en de toenemende kwaliteitseisen aan P&O. Dit heeft geresulteerd in de oprichting van vier nieuwe kenniscentra: werving en selectie, vitaliteit, leren en ontwikkelen en arbeidsvoorwaarden. Gelijktijdig is het ondersteuningsmodel gewijzigd en is de rol van wat in het verleden de regio-P&O-manager deed aangepast. Deze generieke functie wordt nu meer op afstand vervuld, via intranet en telefonische helpdesks. Voor specifieke onderwerpen worden specialisten vanuit de kenniscentra ingezet. Elk kenniscentrum hanteert zijn eigen specifiek instrumentarium dat nog wel verder doorontwikkeld moet worden. Zo gebruikt werving en selectie online assessments, terwijl de afdeling vitaliteit een ondersteuningsmethode heeft ontwikkeld om sneller tot een re-integratieaanpak te komen. Door gebruik te maken van slimme ondersteuning met gebruikmaking van intranet en geautomatiseerde workflows wordt beoogd om op termijn tot een betere dienstverlening te komen.

DIGITALISERING

In 2012 is het personeelsinformatiesysteem Mplaza ontsloten voor de leidinggevendenden, na alle voorbereidingen daartoe in voorafgaande jaren. Dat betekent dat leidinggevendenden rechtstreeks toegang hebben tot basisgegevens van hun medewerkers en in een dashboard het overzicht hebben van belangrijke gebeurtenissen zoals einde van contracten, jubilea en verjaardagen, ziekte en noodzakelijke persoonsgegevens. Alle processen kunnen daarmee ook uitstekend bewaakt worden met toenemende discipline en efficiency als gevolg. Meer standaardisatie waar het kan en daardoor meer tijd voor maatwerk waar het nodig is. Dit is de eerste stap naar een verdere digitalisering van een grote diversiteit aan processen en informatie, hetgeen absoluut noodzakelijk is in een organisatie van 10.000 medewerkers. Dit past uitstekend bij de in gang gezette ontwikkeling binnen P&O en het daarbij gewenste ondersteuningsmodel.

ZIEKTEVERZUIM

Het ziekteverzuim is het afgelopen jaar met 0,2% verminderd tot 4,2%. Dat ligt nog ruim boven onze doelstelling van 3,5%, maar met de ontwikkeling zijn we blij. Sligro Food Group heeft graag de verantwoordelijkheid voor de mensen die al dan niet tijdelijk arbeidsongeschikt worden. Wij kennen die mensen immers en door vroegtijdig ondersteuning te bieden kun je schade voor mens en bedrijf beperken. Sligro Food Group is 'eigen risicodragers', via een private verzekering, en is uit het publiek bestel gestapt, hetgeen past bij onze eigen verantwoordelijkheid. Toch blijf je te maken hebben met uitvoerende instanties, zoals het UWV. 'Oude dossiers' zijn herbeoordeeld en meestal loop je tegen onbegrijpelijke beslissingen aan of door het UWV niet correct doorlopen procedures. Werkgevers die een dag te laat hun aanvraag indienen kunnen rekenen op forse sancties. Het zou goed zijn als werkgevers over een dergelijk instrument zouden beschikken om instanties als het UWV aan te pakken, wanneer die grove fouten maken. Een dergelijke ongelijke behandeling staat een goede verhouding en gemeenschappelijk ervaren verantwoordelijkheidsgevoel zwaar in de weg.

In eerste instantie hebben onze private verzekeraars een aantal re-integratietaken overgenomen. De praktijk heeft ons geleerd dat ook zij daar niet succesvol in zijn. Er is een te grote (onpersoonlijke) afstand tussen de arbeidsongeschikte medewerker en degene die bezig is met de begeleiding. We hebben ervoor gekozen om alle dossiers

weer naar ons toe te trekken en met eigen arbeidsongeschiktheids-casemanagers te werken. De echte persoonlijke relatie tussen werkgever en werknemer biedt naar onze mening de meeste kans op succes. Dat er nu plannen zijn om de werkgever verantwoordelijk te maken voor die medewerkers waar helemaal geen relatie meer mee is, namelijk de voormalige medewerker die slechts heel tijdelijk in dienst is geweest, maar ziek is geworden, maakt duidelijk dat de visie vanuit de politiek op dit terrein vooral op het afschuiven van financiële risico's is gericht. We moeten maatschappelijk toch niet willen dat iemand die na één dag werken in een tijdelijk contract twaalf jaar doorbetaald kan krijgen.

VEILIG WERKEN EN ARBO

Voor deze thema's hebben we een nieuwe structuur ingericht, waarbij er een stuurgroep is, bestaande uit directieleden en andere operationeel verantwoordelijken en werkgroepen waarbinnen onderwerpen in samenhang en organisatiebreed worden uitgewerkt. Zo is er onder andere een werkgroep gevaarlijke stoffen, veiligheid op de werkvloer, bedrijfshulpverlening en dergelijke. Iedere werkgroep heeft geïnventariseerd hoe het met het betreffende thema is gesteld binnen de organisatie, verbetervoorstellen gemaakt en is ook verantwoordelijk voor de invoering daarvan. Soms zijn dat kleine onderwerpen, zoals het registreren van kleine ongevallen en soms zijn het grotere projecten zoals het volledig herschrijven van het profiel en de organisatie van de riskmanager en de ontwikkeling van een nieuwe opleiding daarvoor, die het afgelopen jaar is gerealiseerd. Het basisniveau is op orde. Er kan nog een aantal stappen gemaakt worden, waardoor er een betere borging ontstaat en meer vanuit een eenduidige visie kan worden gewerkt. Dat staat voor 2013 op het programma.

REORGANISEREN EN AANPASSEN

In 2012 hebben we ons Culiversbedrijf in Amsterdam gesloten, waar bijna vijftig medewerkers werkzaam waren. Wederom zijn we erin geslaagd dit zonder gedwongen ontslagen te volbrengen. In dat opzicht heeft onze organisatie een groot absorptievermogen, mede door het ontbreken van een gedecentraliseerde budgetcultuur. Een mobiliteitsplan, dat helemaal gericht is op van werk naar werk, past heel goed bij onze uitgangspunten.

Op het hoofdkantoor in Veghel wordt pittig gewerkt aan verbetering van de kwaliteit en productiviteit en door

slimme toepassing van ICT-mogelijkheden kunnen sommige processen in hoge mate geautomatiseerd worden. Dan gaat het niet meer primair om de uitvoering, maar is het vooral een zaak van regie op die processen. Ook dat is een kwestie van de knop omzetten. Nieuwe tijden, nieuwe technieken en daarbij behorende nieuwe kwalificaties. Soms kunnen we medewerkers zich zodanig laten ontwikkelen dat zij de daaruit voortvloeiende nieuwe hogere functie kunnen invullen. In een aantal gevallen moeten wij ze begeleiden naar ander werk, veelal intern. Dit proces zal de komende jaren hoog op de agenda staan van alle hoofdkantoorafdelingen en medewerkers dienen te beseffen dat permanente ontwikkeling een randvoorwaarde is voor behoud van werk.

MANAGEMENTPOOL

Op diverse plekken in de organisatie is er behoefte aan een pool van kandidaten die het mogelijk maakt om vacatures snel in te kunnen vullen. Daarvoor is het noodzakelijk om voldoende volume en doorstroming te hebben. Mensen opleiden en begeleiden en vervolgens te lang op een reservebank laten zitten, werkt demotiverend. Binnen het onderdeel Zelfbedieningsgroothandel is een managementpool opgezet voor kaderfuncties. Er is een selectiesysteem bedacht en een daarbij passend opleidings-, trainings- en begeleidingsprogramma georganiseerd. Op basis van dit model en de ervaringen die we er mee opdoen in de praktijk wordt gezien of deze aanpak verder uitgerold kan worden naar andere bedrijfs-onderdelen.

ARBEIDSMARKTPROJECTEN

In toenemende mate wordt op werkgevers een appél gedaan om mensen in dienst te nemen die gewoonlijk niet makkelijk aan het werk komen. Op zich willen wij deze verantwoordelijkheid best oppakken, de praktijk leert dat dat nog niet gemakkelijk gaat. Samenwerken met bijvoorbeeld sociale werkvoorziening, onderwijsinstellingen en gemeentelijke sociale diensten vraagt erg veel geduld. Wetgeving voorziet niet in alles, regels zijn soms zo streng, subsidiemogelijkheden zo beperkt dat je wel heel geestdriftig moet zijn om daaraan te blijven meewerken. Toch hebben we ook het afgelopen jaar weer aan diverse projecten onze medewerking verleend om ervaring op te blijven doen en omdat dat past bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat door de politiek zo maar wat wordt geroepen als bijvoorbeeld het in dienst hebben van 5% arbeids-

gehandicapten klinkt wel mooi, maar getuigt niet van veel realiteitszin. Opgelegde cijfers met daaraan gekoppelde sancties heeft veel negatieve bijwerkingen zoals boekhoudgedrag, ongewenste stigmatisering en vooral weerzin. Ook hier schuift de overheid haar eigen falen door naar het bedrijfsleven. Het altijd maar weer toepassen van de machtsbasis van wetten en regels getuigt niet van veel gezag. Als een bedrijf op die wijze zou omgaan met zijn medewerkers zou dat tot economisch falen leiden. Een stimulans om een en ander beter en makkelijker te maken voor werkgevers zou veel beter werken. Echt in gesprek gaan en echt luisteren naar werkgeverservaringen zou ook veel kunnen bijdragen. Zowel op lokaal als op landelijk niveau zien we dat bestuurders werkgevers hard nodig hebben om allerlei doelen te realiseren. Dat kan zijn op het terrein van werkgelegenheid, mobiliteit of bij maatschappelijke projecten. Het zou echt beter zijn als dat vanuit het perspectief van samenwerken en faciliteren zou zijn in plaats van van afschuiven.

ONDERNEMINGSRAAD

We mogen ons gelukkig prijzen met de samenwerking met de Ondernemingsraad. Het 'Samen gewerkt, samen gewonnen'-principe vormt de basis voor het overleg binnen de Groep. Wij hebben één vertegenwoordigend overleg, waarbij commissies zich richten op onderwerpen in plaats van 'bloedgroepen'. We zoeken immers naar de overeenkomsten binnen Sligro Food Group in plaats van naar verschillen. Dat zou ook in tegenspraak zijn met de basisstrategie van de Groep. We zijn immers geen groep bedrijven, maar één bedrijf met verschillende routes naar de markt en één geïntegreerde backoffice. Wij beschouwen de Ondernemingsraad als een belangrijke spreekbuis van de medewerkers en het wederzijds vertrouwen mag niet beschaamd worden. Op deze wijze draagt medezeggenschap veel bij aan de kwaliteit van de onderneming. We hebben eigen verantwoordelijkheden, maar zijn niet elkaars opponenten.

Tijdens de overlegvergaderingen zijn er twee standaard agendapunten:

- Mededelingen vanuit de directie.
- Een rondje langs de velden.

We hechten veel waarde aan deze twee punten, omdat de directie de gelegenheid geeft de stand van zaken bij de diverse bedrijfsonderdelen toe te lichten. Het rondje langs de velden wordt verzorgd door een aantal OR-leden (iedere keer wisselend) en geeft hun de gelegenheid te melden wat er in het veld zoal speelt.

Daarnaast zijn er jaarlijks vaste agendapunten, zoals:

- De toelichting op het jaarverslag.
- De stand van zaken van het pensioenfonds.

Onder meer de volgende punten zijn in reguliere of speciale vergaderingen behandeld:

- Samenvoeging bezorging Maastricht en Haps in Venray.
- De voorgenomen overname van Van Oers.
- Aandelenparticipatie medewerkers, als gevolg van de afschaffing van de spaarloonregeling.
- De benoeming van de heer Karis als commissaris.
- Beloningsbeleid en loonronde boven CAO-ers.
- Uitbreidingsmogelijkheden voor nachtwerk.
- Indexering vergoedingsregeling zakelijke kilometers.
- Aanpak ziekteverzuim.
- Protocol gebruik social media door medewerkers.
- Medewerkersactiviteiten: ons beleid en de evaluatie daarvan.

Wij ervaren het overleg als bijzonder constructief en doordat in commissies gerichte expertise wordt opgebouwd, ook als erg productief.

ARBEIDSVOORWAARDEN

Binnen ons bedrijf vallen de medewerkers die in de supermarkten werkzaam zijn onder de CAO voor Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en de meeste anderen onder de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen. Deze twee CAO's hebben met elkaar gemeen dat het overleg de laatste jaren uitermate stroef verloopt. Een andere overeenkomst is dat er weinig vernieuwing optreedt en dat pijnlijke dossiers gemakkelijk vooruit geschoven worden.

De groothandels-CAO was al op 1 april 2012 afgelopen en een nieuw akkoord is nog niet in zicht. Het lijkt er soms op dat het niet nemen van verantwoordelijkheid de nieuwe norm is, want dan hoeft je ook niet uit te leggen dat er wat veranderen moet.

De supermarkt-CAO loopt van 1 april 2011 tot 1 april 2013 en kent loonsverhogingen van 1,8% per 1 oktober 2011 en 2% per 1 augustus 2012 en extra loonsverhogingen voor jeugdigen. Daarbij stond overigens niet het belang van die jongeren voorop (die zijn immers geen lid van de vakbond), maar het vermeende gunstige indirecte effect op ouderen, terwijl het omgekeerde eerder het geval is.

Het gemiddelde personeelsbestand ontwikkelde zich de afgelopen jaren als volgt:

	FTE's gemiddeld			Personen gemiddeld		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Foodretail						
Groothandel ¹⁾	285	304	317	464	479	477
Supermarkten	2.669	2.692	2.344	6.001	5.991	5.146
	2.954	2.996	2.661	6.465	6.470	5.623
Foodservice²⁾	2.894	2.884	2.852	3.643	3.610	3.552
Totaal	5.848	5.880	5.513	10.108	10.080	9.175
Vestigingen ³⁾	3.827	3.807	3.545	7.616	7.532	6.785
Productiebedrijven	177	212	191	197	234	203
Distributiecentra ⁴⁾	1.292	1.321	1.267	1.698	1.728	1.630
Hoofdkantoren	552	540	510	597	587	557
Totaal	5.848	5.880	5.513	10.108	10.080	9.175

1) Inclusief logistiek totaal retail. 2) Inclusief centrale overhead, centraal distributiecentrum en productiebedrijven. 3) Zowel zelfbedienings-groothandels als eigen supermarkten. 4) Het centrale distributiecentrum en de specifieke distributiecentra van Foodretail en Foodservice.

Het gemiddeld personeelsbestand is in 2012 slechts beperkt gewijzigd, hetgeen niet verwonderlijk is in een jaar zonder volumegroei. Overigens geeft het hiervoor vermelde staatje alleen inzicht in de ontwikkeling van het eigen personeelsbestand. Daarenboven maken we ook nog gebruik van uitzendkrachten en Euroflexkrachten (voornamelijk uit Polen). Dat is voor een deel het gevolg van bewuste keuzes in de logistieke omgeving en voor een deel omdat er geen andere kwalitatieve invulling mogelijk is. Op jaarbasis schatten wij dat 319 fte (2011: 332 fte) ingevuld zijn op deze wijze.

PENSIOENEN EN PENSIOENFONDS

De pensioenregelingen die bij Sligro Food Group van toepassing zijn worden in toelichting 5 bij de jaarrekening op pagina 106 nader toegelicht. Een deel daarvan wordt uitgevoerd door bedrijfstakpensioenfonds. Dat betreft vooral de werknemers in de supermarkten en sommige beroepsgroepen, zoals slagers. Voor de meeste overige werknemers is het pensioen ondergebracht bij het ondernemingspensioenfonds, Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group. Sligro Food Group heeft in alle situaties geen andere verplichtingen dan het betalen van premies. De premie moet wel kostendekkend zijn volgens de regels van toezichthouder De Nederlandsche Bank. Daaraan wordt momenteel voldaan. Voor het deel van het salaris dat boven het maximaal pensioengevend salaris uitkomt (tot een maximum van € 102.000) zijn er excedentregelingen, die in de vorm van beschikbare premies bij een verzekeraar zijn ondergebracht.

Al de betrokken pensioenfonds verkeren in een reserve-tekort en passen momenteel geen indexatie toe.

Het ondernemingspensioenfonds zag zijn dekkinggraad in 2012 substantieel verbeteren van 101% naar 111%. Van deze verbetering is per saldo 4% het gevolg van toepassing van een andere hogere rente, de zogenaamde ultimate forward rate, waar een hogere levensverwachting tegenover staat.

De jaarrekening is opgesteld onder toepassing van IAS-19. In het hoofdstuk Pensioenaccounting op pagina 73 is uitgelegd dat dat tot heel andere uitkomsten leidt.

MEDEWERKERSPARTICIPATIE

De Groep hanteert voor haar medewerkers al veel jaren een winstdelingsregeling, die afhankelijk is van de groepswinst als percentage van de omzet met een bodem van 2,8%. Die winstdeling wordt vervolgens uitgekeerd in voor vier jaar geblokkeerde Sligro Food Group-aandelen.

Mede daardoor beschikken de medewerkers inmiddels over 1.703.000 aandelen (2011: 1.614.000).

Door de afname van het resultaat kwam de bodem bijna in zicht. De winstdeling als percentage van het loon nam af met 0,4% tot 2,3%. De totale kosten, inclusief heffingen, namen hierdoor met € 0,6 miljoen af tot € 4,2 miljoen.

Op www.sligrofoodgroup.nl is de exacte inhoud van de regeling zichtbaar en kan iedereen kennis nemen over hoe wij daarover communiceren en, meer nog, hoe het leeft bij onze medewerkers.



MIRANDA BERGER

*Ik ben weer werkzaam in mijn
oude vakgebied, ik miste het*

ELKE **DAG** MET
DUURZAME VIS
WERKEN IS HET
MOOISTE DAT ER IS!

HARRIE VAN DEN BROEK



Maatschappelijk VERANTWOORD ONDERNEMEN

Wij hebben gekozen voor een geïntegreerde verslaggeving van onze financiële en duurzame prestaties. Daarom leest u in dit jaarverslag, zoals te doen gebruikelijk, ook over ons maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij doen hier verslag over onze werkwijze, de concrete onderwerpen waarmee wij ons bezighielden in 2012, het proces dat doorlopen is en wij plaatsen de ontwikkelingen in een meerjarenperspectief.

VISIE OP MVO: HOE WIJ WERKEN

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Het goede van die aanpak is dat ook bij economische tegenwind of, beter gezegd, binnen de huidige nieuwe realiteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda blijft staan. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen gewoon bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap. Wellicht heeft dat ook te maken met onze basis als beursgenoteerd familiebedrijf. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je omgeving omgaan.

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.

MVO-Nederland stelt dat "MVO een integrale visie op ondernemerschap is, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied." Wij herkennen onze visie in deze omschrijving van MVO-Nederland.

De afgelopen jaren zijn grote stappen gezet in de verdere uitwerking en realisatie van onze MVO-doelstellingen. Daarbij is gebleken dat onze intrinsieke motivatie om vanuit het hart bij te dragen aan een wereld die we aan de volgende generaties kunnen overdragen en het streven naar kwantificeerbare doelen prima hand in hand kunnen

gaan. Wij vinden die combinatie belangrijk omdat alleen het hebben van doelstellingen niet het doel mag worden. Uiteindelijk gaat het om de gerichte en concrete verbeterstappen die wij zetten. Dit proces van concretiseren, nuanceren en weer aanscherpen heeft onze organisatie veel energie en enthousiasme gebracht.

OVER DIT VERSLAG

In dit hoofdstuk doen wij verslag van de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in 2012. Het verslag is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Het verslag voldoet aan level C (self declared). Met behulp van de GRI-richtlijnen en de criteria van de Transparantiebenchmark streeft Sligro naar het vergroten van de transparantie en relevantie van het Jaarverslag. De GRI-tabel is opgenomen op pagina 142 van dit verslag. De onderwerpen die in deze MVO-rapportage worden vermeld, zijn door de experts uit de MVO-stuurgroep aangedragen. Bovendien is de inhoud van het verslag beïnvloed door vragen, reacties en feedback van stakeholders, zoals consumenten, medewerkers en aandeelhouders en door ontwikkelingen in de sector, zoals wetgeving en standaarden. Voornaamste doelgroepen van de rapportage zijn aandeelhouders, medewerkers, klanten, consumenten, leveranciers en potentiële medewerkers. Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag op het volgende adres: mvo@sligro.nl.

SPEERPUNTEN EN DOELSTELLINGEN

De MVO Stuurgroep van de groep heeft vanaf 2010 tot 2012 de prioriteiten vastgesteld en vertaald naar speerpuntprojecten met concreet meetbare doelstellingen. De speerpunten werden afgestemd op de MVO-hoofdgebieden die de MVO-Stuurgroep voor Sligro Food Group formuleerde:

- Inkoop
- Energie
- Afval en milieu
- Logistiek
- Personeel
- Voedselveiligheid

Alle in 2010 gestarte speerpuntprojecten naderden ultimo 2012 de afrondingsfase of zijn zelfs geheel afgerond. Daarnaast en gelijktijdig ontstonden er in de organisatie op tal van plaatsen nieuwe MVO-gerelateerde activiteiten. De stuurgroepleden stelden zelf ieder afzonderlijk een werkgroep samen ten behoeve van de uitvoering van de speerpuntprojecten. Zij bleven verantwoordelijk voor de voortgang en verzorgden de tussentijdse terugkoppeling naar de MVO-Stuurgroep. Daarvoor werd een 'stoplichtmodel' gehanteerd dat zicht geeft op de voortgang van het proces ten opzichte van de gestelde doelen. De volledige beschrijving en doelstellingen van de speerpunten kunt u lezen op de MVO-pagina's van www.sligrofoodgroup.nl.

STATUSOVERZICHT MVO-SPEERPUNTEN ULTIMO 2012

1	Ontwikkeling BSCI
2	Diepvriesdagafdekking in supermarkten en ZB's
3	Videoconferencing
4	Nieuwe transporttechnieken (langer/hoger/stiller)
5	Alternatieve brandstoffen
6	Projecten t.b.v. een duurzame primaire sector
7	Eerlijk & Heerlijk
8	Proefproject warmteterugwinning
9	Energiebesparing in vries-DC
10	Hoogfrequentverlichting in DC
11	Ondersteuning vrijwilligersprojecten door SFG-medewerkers

	op planning
	aandacht vereist



TOELICHTING OP STATUSOVERZICHT

Ad. 6: Op het gebied van de ontwikkeling van een duurzame primaire sector zijn wij aangesloten op het CBL-duurzaamheidsbeleid 'Passie voor Food'. Leden van onze MVO-Stuurgroep zijn ook binnen het CBL actief in de 'Werkgroep Duurzaamheid' en daardoor direct betrokken bij het CBL-duurzaamheidsbeleid. Zie voor een uitvoerige toelichting www.passievoorfood.nl. Via deze website is ook ons gezamenlijke 'Zichtboek Duurzaamheid' te downloaden. Dit interessante boekwerk geeft op inzichtelijke wijze de enorm brede en gezamenlijke duurzaamheidsaanpak van de aangesloten Nederlandse supermarkten weer. Bovendien laat het goed zien dat er binnen alle aspecten sprake is van een proces in ontwikkeling. In die zin zijn projecten ten behoeve van een duurzame primaire sector nooit 'af' en daarom scoort dit onderdeel in het overzicht hiernaast nog 'oranje'.

De overige projecten verlopen conform planning, worden afgerond of krijgen een vervolg in onze nieuwe aanpak die hierna wordt beschreven.

HET VERVOLG

Vorig jaar informeerden wij u over ons voornemen om in de loop van 2012 onze MVO-aanpak in 'de volgende fase' te willen brengen. Na de eerste ervaringen met meer planmatig MVO-beleid sinds 2010, ontstond de behoefte om nadrukkelijker doelen te verwoorden op een wat hoger abstractieniveau. Doelen die niet alleen concreet en meetbaar zijn maar die, waar mogelijk, ook 'optelbaar' zijn op een hoger niveau en als een roadmap onze ambitie en richting uitstralen in de volle breedte van Sligro Food Group richting 2020.

Bovendien merken wij dat maatschappelijk verantwoord ondernemen evolueert naar duurzaam ondernemen en dat de relevantie van issues ook in de tijd mee ontwikkelt. Onze wijze van duurzaam ondernemen kreeg steeds meer en nadrukkelijk aandacht bij onze aandeelhouders, klanten, medewerkers en onze omgeving. Wij zijn ervan

overtuigd dat duurzaam ondernemen een continuïteitsvoorwaarde geworden is. Tegelijkertijd merken wij dat zowel wijzelf als de wereld om ons heen de behoefte krijgen om duurzaamheidprestaties te benchmarken. Bijvoorbeeld in de vorm van verslaglegging conform de GRI-richtlijnen. Tot dusver hebben wij die vorm nooit als leidraad gebruikt, maar wij zien onszelf wél terug in metingen door derden, zoals de 'Transparantiebenchmark' van het ministerie van Economische Zaken. De lage score daarin van 99/200 en een overall ranking van 124/500 doet ons inziens geen recht aan onze inspanningen. Inzoomen op deze scores leert ons dat vooral ook de wijze van verslaggeving hieraan debet is. Onze focus op inhoud en werkelijke duurzaamheidsverbeteringen en wat minder op vorm en uniforme prestatie-indicatoren veroorzaakt deze lage score. Dit past niet bij onze ambities in transparantie, want ook daarin willen wij juist koploper zijn, al blijven wij van mening dat daadwerkelijke actie en resultaten meer van belang zijn dan ranglijstjes maar het hoeft het ander natuurlijk niet uit te sluiten. Samen met de afronding van een groot aantal speerpuntprojecten, was 2012 een natuurlijk moment om een volgende stap te zetten.

PROCES

In het voorjaar van 2012 zijn wij gestart met een analyse van wat wij tot dan toe gedaan hadden. Een externe partner heeft ons in dit proces begeleid, met als doel een hoger abstractieniveau van onze doelstellingen te bereiken en deze voor een langere termijn vast te leggen. Daarvoor hebben wij kernthema's vastgesteld die de kaders bepalen voor ons ambitieniveau en het formuleren van onze KPI's. Vervolgens werd in het najaar van 2012 een nulmeting gedaan en zijn onze doelstellingen voor 2020 vastgesteld.

BORGING IN DE ORGANISATIE

Onze pragmatische werkwijze met een MVO-Stuurgroep is in de nieuwe aanpak gecontinueerd. De samenstelling van de MVO-Stuurgroep is afgestemd op de 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. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling wordt geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de Ondernemingsraad, Directie en Raad van Commissarissen.

KERNTHEMA'S EN AMBITIES

Het MVO-beleid van Sligro Food Group richt zich op drie kernthema's waarvan wij van mening zijn dat daar onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen: mens, milieu en assortiment. Per thema hebben we kwalitatieve en kwantitatieve ambities geformuleerd.

De mens	Het milieu	Ons assortiment
Onze medewerkers	Energie	Duurzaam
Onze klanten	CO ₂	Gezondheid
Onze samenleving	Verpakkingen	Voedselverspilling
	Afval	

Bij deze kernthema's horen de volgende ambities:

DE MENS

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

Respect voor alle stakeholders is onderdeel van ons MVO-beleid. Dit respect uit zich onder andere in transparante communicatie met klanten, over producten en ook over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor

ons een manier om te meten of klanten erkennen dat Sligro op een goede manier met klanten omgaat. Daarom hebben we ons ten doel gesteld om onze Net Promotor Score (NPS) te blijven verbeteren. Ook onze personeelstevredenheid maakt hier vanzelfsprekend onderdeel van uit. Beide tevredenheidsindexen vertonen zoals u op pagina 41 kunt lezen een duidelijke correlatie, tevreden personeel is de basis voor echte waardering van je klanten.

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 hebben we onze CO₂-uitstoot berekend. Om deze te relateren aan de groei van ons bedrijf de komende jaren, geven wij deze CO₂-uitstoot weer als percentage van de omzet. Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van onze CO₂-uitstoot als percentage van de omzet met 20%. Ofwel 20-20.



ONS ASSORTIMENT

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

Met ons unieke Eerlijk & Heerlijk concept, gelanceerd in 2010, zetten we duurzaam assortimentsaanbod nadrukkelijk op de kaart. We streven er naar de omzet van ons Eerlijk & Heerlijk assortiment tot en met 2015 elk jaar 10% te laten groeien ten opzichte van het voorgaande jaar.

Hierna leest u per kernthema over de prestatie-indicatoren, de nulmetingen en onze ambities voor 2020. Daar waar mogelijk maken wij onderscheid in Foodservice en Food-retail, om in lijn te zijn met onze financiële verslaggeving. Omwille van de leesbaarheid van dit verslag verwijzen wij op een aantal plaatsen naar onze website voor een verdere verdieping.

MEDEWERKERS

Wij zijn ons er heel erg van bewust dat de medewerker de bron is van alle succes. Niet alleen een productiecapaciteit maar juist het gedrag, de mate van verbondenheid, de creativiteit en het ondernemerschap maken van onze medewerkers de sleutel tot succes. Daarom wordt er in dit jaarverslag vanaf pagina 39 een heel hoofdstuk gewijd aan 'de medewerker' waarin wij onder andere ingaan op onze bedrijfscultuur, vitaliteit en andere elementen van onze ambities op dat terrein. Daarin staat onder andere te lezen dat wij van mening zijn dat personeels- en klanttevredenheid in hoge mate samenhangen. Ons inziens is cultuur dan ook een van de meest stevige en duurzame onderscheidende succesfactoren voor een bedrijf. Daar besteden we dus veel tijd en aandacht aan.

Wij hebben ruim 10.000 medewerkers in dienst, verdeeld over meer dan 5.800 fte. Om onze belangrijke cultuurkenmerken te borgen wordt er een uitgebreid communicatietraject gestart. Leidinggevend en worden getraind om de gedragskenmerken van ons DNA-profiel te stimuleren en te borgen. In onze supermarkten werken veel jonge mensen. Om deze te bereiken zullen we een specifiek op deze doelgroep gerichte aanpak kiezen die aansluit bij hun, vaak digitale, wereld.

Met een streefcijfer van 3,5% ziekteverzuim zijn we voldoende ambitieus. We hebben het de laatste jaren niet gehaald. In 2012 kwam het ziekteverzuimpercentage uit op 4,2%. De oprichting van een afdeling 'vitaliteit' binnen P&O moet focus geven op dit onderwerp en de

verwachting is dat we op termijn deze doelstelling wel zullen realiseren en vervolgens naar beneden gaan bijstellen. Waar de ondergrens ligt zal de praktijk moeten uitwijzen.

We leiden jaarlijks veel mensen op. In 2012 volgden 4.000 medewerkers een opleiding. Hulpkrachten die in dienst willen treden moeten zelfs al een opleiding via een zeer vooruitstrevend e-learning programma doen vóórdat zij in dienst kunnen treden. In 2012 deden 1.500 hulpkrachten deze volledig digitale opleiding. Overigens, deze opleiding is zo innovatief dat TNO geïnteresseerd is in de effectiviteit daarvan en een onderzoek heeft gedaan. Daaruit kwam naar voren dat deze opleiding spectaculair beter was dan welk ander opleidingsvorm ook. Wij ontvingen hiervoor ook internationale erkenning met de 'Silver Award' van BrandonHall voor 'best results of a learning program'.

Medewerkers in basisfuncties doorlopen allemaal een professionaliseringstraject. Door jaarlijks een herhaling te organiseren voor de diverse groepen faciliteren wij als vanzelfsprekend een vorm van levenslang leren. Zo lang het mogelijk is werken wij samen met het regulier onderwijs en ontvangen mensen als maatschappelijk cadeau een algemeen aanvaard diploma op MBO niveau.

Wij willen voor die functies waarvoor voldoende doorstroom is developmentpools ontwikkelen en zijn gestart voor de Sligro zelfbedieningsorganisatie. Als hier ervaring mee is opgedaan kan dit ook ingezet worden om specifieke doelgroepen te werven en deze via een dergelijk traject op te leiden. Leidinggevende functies worden binnen onze organisatie nog voornamelijk ingevuld door mannen. Een gestage toename van het aantal vrouwen in dergelijke posities is zeer wenselijk, echter forceren via door de overheid opgelegde targets is ons inziens niet de juiste route en is zelfs zeer vrouwonvriendelijk te noemen. Onze talentenpool zou echter wel één van de instrumenten kunnen zijn om dat te gaan realiseren.

KLANTTEVREDENHEID

Respect voor alle stakeholders is onderdeel van ons MVO-beleid. Dit respect uit zich onder andere in transparante communicatie met klanten, over producten en ook over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat wij op een goede manier met hen omgaan. Daarom hebben we ons ten doel gesteld om onze NPS (net promotor score) permanent te meten en als een belangrijke KPI te blijven verbeteren.

KLANTTEVREDENHEID FOODSERVICE

De afgelopen jaren hebben we klanttevredenheid in onze zelfbedieningsgroothandels (ZB's) en bezorgservices (BS-en) gemeten. Wij scoren daar goed maar we zien de grote meerwaarde van het commercieel verwaarden van veel fans. We zien verbetermogelijkheden in de manier van het afhandelen van klachten van klanten. Dit kan onder andere gerealiseerd worden door het klachtenproces verder te professionaliseren en de lijntjes tussen de klant en de klantenservice korter te maken. Ook willen we binnen Foodservice kijken of we de Sligro-kennis rondom duurzaamheid ook kunnen inzetten voor de ontwikkeling van de duurzaamheid van onze klant. Binnen foodservice vraagt de klant van ons, in tegenstelling tot voorgaande metingen, een meer adviserende rol als partner in deze voor hen ook pittige economische tijden. Wij zien dat als een mooie gelegenheid om in een hechter partnership met onze afnemers samen te werken.

KLANTTEVREDENHEID FOODRETAIL



Ook binnen EMTÉ meten wij de klanttevredenheid en ook daar scoren wij mooie cijfers. Voor de AGF-afdeling worden goed te realiseren verbeterpunten aangegeven. EMTÉ is in 2012 verkozen tot klantvriendelijkste supermarkt van Nederland (Market-Response). Daarnaast kijken wij zorgvuldig naar de jaarlijkse GfK zomer- en kerstrapporten om te kijken hoe we scoren ten opzichte van andere supermarktformules. Elk jaar voeren we ook intern een mystery shopper onderzoek uit, dat we koppelen aan de net promotor score. In 2012 is 41% van onze klanten een promotor.

ONZE SAMENLEVING

SLIGRO FOOD GROUP STIMULERINGSFONDS

Verschillende medewerkers van Sligro Food Group zijn in hun privéleven actief als vrijwilliger in projecten die sociaal-maatschappelijk van aard zijn. Hiermee bedoelen wij niet het lid zijn van een grotere organisatie, maar het zelf opzetten van een project of persoonlijk actief participeren in vrijwilligersprojecten. Dat kan zijn in de directe leefomgeving, dus de buurt of de stad, maar ook

ver daarbuiten. Sligro Food Group waardeert de sociaal-maatschappelijke betrokkenheid van de medewerkers en wil hun initiatieven stimuleren en ondersteunen. Hiervoor is het Sligro Food Group Stimuleringsfonds opgezet. De nadruk ligt op stimuleren en ondersteunen. Een belangrijke voorwaarde is dat de door Sligro Food Group beschikbaar gestelde middelen volledig ten goede komen aan het project.

LILIANE FONDS



Wij werken al jaren intensief samen met het Liliane Fonds. Gekozen is voor het Liliane Fonds omdat het een organisatie is die transparantie en gerichtheid in hulp hoog in het vaandel heeft. Geen anonieme kolos, maar een organisatie van betrokken mensen. Wij willen net even verder gaan dan af en toe een geldbedrag overmaken, hoe belangrijk en onmisbaar dat ook is! De samenwerking is vervolgens ingebed in de organisatie. Het is belangrijk dat die samenwerking leeft bij onze medewerkers én klanten. Draagvlak en betrokkenheid creëren dus. Zo sparen Sligro-medewerkers en klanten al vele jaren voor het Liliane Fonds. Jaarlijks neemt Sligro artikelen op in haar kerstpakkettenassortiment, waarvan een deel van de omzet naar het Liliane Fonds gaat.

Ter gelegenheid van het afscheid van directievoorzitter Abel Slippens in 2008, is met hulp van klanten, leveranciers, relaties, medewerkers een groot en meerjarig project gestart in Benin. De verwachting is dat begin 2013 dit project volledig gerealiseerd en daarmee afgerond gaat worden. Op dit moment zoekt Sligro samen met het Liliane Fonds naar een nieuw project. Het heeft de voorkeur om een koppeling te maken in een van de regio's waarin wij voor wat betreft inkoop van goederen actief zijn en waarin ook het Liliane Fonds actief is. Ook wil men leveranciers ter plaatse betrekken bij deze lokale vorm van hulpverlening.

VILLA PARDOES



Omdat Sligro primair in Nederland actief is, wil het ook een nationaal fonds ondersteunen. Gekozen is voor een samenwerking met Villa Pardoes, een speciaal vakantieverblijf voor kinderen met een levensbedreigende ziekte. De keuze voor Villa Pardoes is gebaseerd op de nationale bekendheid, het onbesproken gedrag en het breed maatschappelijk draagvlak. De

ondersteuning van Villa Pardoës koppelt Sligro aan activiteiten van haar Foodservice franchiseformule 'Plaza food for all'.

VERWENZORG



Niet iedereen is in staat om zichzelf te verwennen. Grote groepen chronisch zieken, zoals zij die in een psychiatrisch ziekenhuis verblijven, kunnen niet voor een geluksgevoel bij zichzelf zorgen en kunnen er niet zomaar op uit gaan om iets leuks te doen. Zij zijn hierbij afhankelijk van anderen. Daarom is er Verwenzorg, gericht op verbetering van de kwaliteit van hun leven, onder meer door het schenken van persoonlijke aandacht.

Van Hoeckel (ons bedrijfsonderdeel dat zich richt op de institutionele markt) en haar medewerkers, willen dit gemis met Verwenzorg compenseren. Verwenzorg is niet een sociaal imago kopen door het eenmalig schenken van een geldbedrag. Voor Van Hoeckel betekent Verwenzorg vooral het leveren van vrijwillige personele steun en het uitdragen van de boodschap. Om het 12,5 jarig jubileum van Verwenzorg te vieren, verzorgde Van Hoeckel in september voor 452 cliënten van zorginstellingen een driedaags verblijf in CenterParcs 'De Eemhof'. Daarbij assisteerden wij met 70 medewerkers van Van Hoeckel, leden van de directie en de Kernploeg van Sligro Food Group. Op deze manier zijn wij direct en persoonlijk betrokken bij het welzijn van de patiënten van onze klanten en gaat het werk vërder dan uitsluitend het leveren van goederen en diensten aan klanten.

HULPHOND NEDERLAND



Met de verkoop van kerstpakketten steunt Sligro al vele jaren enkele goede doelen. In 2012 waren dit het Liliane Fonds en Hulphond Nederland. Hiervoor selecteerde Sligro twee specifieke kerstpakketten. Voor ieder verkocht kerstpakket wordt een vast bedrag gedoneerd naar beide goede doelen. Sligro hield een dergelijk actie voor Villa Pardoës en het Liliane Fonds. Zij ontvingen een bedrag van respectievelijk € 14.500 en € 22.220.

VOEDSELBANK

Sligro werkt al langere tijd intensief en naar volle tevredenheid samen met de Voedselbank Veghel. Uitbreiding naar

andere regionale voedselbanken is niet aan de orde. In het logistieke model van Sligro 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'. Bruikbare producten die geschikt zijn voor de Voedselbank worden wekelijks door Voedselbank Veghel opgehaald.

JOGG VEGHEL



Sligro Food Group is founding partner van JOGG Veghel. JOGG - Jongeren Op Gezond

Gewicht - is de beweging waarin de gemeente Veghel, private en maatschappelijke partners zich inzetten om gezond eten en bewegen voor jongeren gemakkelijk en aantrekkelijk te maken. Het doel is de stijging van overgewicht en obesitas om te zetten in een daling. Jongeren (0 - 19 jaar), ouders en hun omgeving staan centraal. Het is een lokale, intersectorale en duurzame aanpak waarin



voldoende bewegen en gezonder eten de norm wordt. In Veghel werken alle partijen samen op gebieden die een gezond gewicht als onderdeel van een gezonde leefstijl bevorderen. Bijvoorbeeld in het onderwijs, zorg, welzijn, wonen (sociale en fysieke omgeving), bedrijfsleven als werkgever van de ouders, sport en recreatie en media. De samenwerkende partijen van JOGG Veghel hebben de doelstelling om tegen de trend in vijf jaar (ultimo 2015) overgewicht onder jongeren met 3% te verminderen.

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 hebben we onze CO₂-uitstoot berekend als percentage van de omzet. Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van 20% van onze CO₂-uitstoot als percentage van de omzet.

Binnen het overkoepelende thema 'klimaat' hebben we drie speerpunten gedefinieerd:

- Energie
- Logistiek
- Afval

ENERGIE

Op het gebied van energiebesparing hebben wij de in 2010 gestarte activiteiten verder uitgerold. Met name het verwarmen van panden met restwarmte die afkomstig is van de koel- en vriesinstallatie, biedt interessante mogelijkheden. De pilots in Sligro-vestigingen in Tilburg en Enschede met zogenaamde 'gasloze' panden zijn doorontwikkeld en verbeterd toegepast in de in 2012 nieuw geopende Sligro-vestigingen in Zwolle en Alkmaar, twee EMTÉ-supermarkten in Enschede en één in Rijssen. Wij verwachten dat deze techniek de komende jaren vaker kan worden toegepast en zal leiden tot een substantiële verlaging van het gasverbruik en daarmee positief bijdraagt aan de reductie van onze CO₂-uitstoot.

TRANSPORT

Wij besteden al het transport uit. We werken nauw met onze transporteurs samen om de milieu-impact van onze logistieke operatie zo klein mogelijk te houden.

Zo initiëren en participeren wij in verschillende experimentele technieken voor nieuwe vrachtauto's die volledig elektrisch rijden, of op alternatieve brandstoffen als CNG en LNG. Vrachtauto's, dus, waarmee potentieel een substantiële reductie van de CO₂-uitstoot kan worden bereikt. Het is nu nog te vroeg om aan te kunnen geven waartoe deze experimenten zullen leiden en of er uiteindelijk concrete mogelijkheden van rijden op biogas of elektriciteit voor Sligro blijken te zijn.

Ook proberen we ons wagenpark langer en hoger te maken om zo het aantal kilometers dat gemaakt wordt te verminderen. In 2011 waren voor Sligro vier LZV's en zeven dubbeldekkers ten behoeve van het centraal distributiecentrum en de retail distributiecentra in gebruik. In 2012 is het aantal LZV's gegroeid naar 6 en het aantal dubbeldekkers naar 12. Vastgesteld is dat er op basis van ons huidige transportvolume weinig mogelijkheden zijn voor een verdere uitbreiding op dit gebied.

Beide routes kunnen niet worden gerealiseerd zonder een proactieve, constructieve en betrouwbare (constant beleid) houding van de overheid. Helaas ontbreekt het hier, zoals op diverse terreinen, nog al eens aan. Het tijdens pilots significant verhogen van accijns op duurzame brandstof is daar een voorbeeld van.

Wij zien twee routes om de CO₂-uitstoot door transport te verlagen: het reduceren van het aantal kilometers/omzet



en de verlaging van de CO₂-uitstoot per kilometer, onder andere door gebruik te maken van alternatieve brandstoffen. Hiervoor wordt nauw samengewerkt tussen de logistieke en commerciële eindverantwoordelijken binnen de groep.

AFVAL

Afval wordt gescheiden ingezameld, onderverdeeld in restafval, bedrijfsafval en verpakkingen. Daarnaast bieden we onze klanten ook de mogelijkheid om hun afval bij ons in te leveren. Door afval gescheiden in te zamelen wordt de CO₂-uitstoot gereduceerd. In 2010 is door Sligro een CO₂-reductie van 3.122 ton gerealiseerd en in 2011 een CO₂-reductie van 3.395 ton. In 2012 is dit 3.700 ton.

In 2012 hebben we binnen Foodretail verschillende activiteiten ondernomen om derving en verspilling te verminderen, met een focus op kaas, AGF, de slagerij en koelverse maaltijden:

→ Kaas

Doel: verlaging van verspilling in de categorie 'Kaas' met 25% (2013 versus 2012) in het semi-bedienings-assortiment. Deze verlaging moet gerealiseerd worden

door aanpassingen in verpakkingen, de assortimentsopbouw en in de supply chain.

→ AGF

Doel: verlaging van verspilling in de categorie AGF met 10% (2013 versus 2012) als gevolg van aanpassingen in assortimentsopbouw, toewijzing van presentatieruimte op basis van de klantenstroom en aanpassingen in verpakkingseenheden.

→ De slagerij

In 2012 is in de centrale slagerij een verpakkingseenheid in gebruik genomen waarmee de houdbaarheid met drie dagen verlengd is. Hiermee is een bovengemiddelde mate van verspilling in het bedieningsconcept van de slagerij teruggedrongen.

→ Koelverse maaltijden

In 2012 is EMTÉ voor kant-en-klaar maaltijden onder huismerk EMTÉ overgestapt naar de eigen productie-eenheid van Culivers waardoor de integrale tht in dagen is verdubbeld en de kwaliteit verbeterd.

Bij EMTÉ is in 2012 het 'One Stop Collecting' afvalinzamelsysteem uitgebreid naar 50 filialen. Hierbij wordt met één wagen bij de supermarkt alle restafval opgehaald. Dit is een dóórontwikkeling van een in 2011 gestarte en succesvol gebleken pilot.

Energieverbruik	2010	2011	2012
Gas (m ³ x 1.000)	7.446	6.250	6.444
Elektriciteit (MWh)	153.914	159.722	158.861

Transport	2010	2011	2012
Kilometers (x 1.000)	27.311	28.739	28.704
Brandstof (liter x 1.000)	7.895	8.307	8.330

CO ₂ -reductie	2010		2011		2012	
	CO ₂ totaal	CO ₂ /euro omzet	CO ₂ totaal	CO ₂ /euro omzet	CO ₂ totaal	CO ₂ /euro omzet
	in ton	gram/euro	in ton	gram/euro	in ton	gram/euro
Energie	83.619	36,6	84.079	34,7	84.043	34,1
Logistiek	21.672	9,5	22.803	9,4	22.866	9,3
Totaal						
Sligro Food Group	105.291	46,1	106.882	44,1	106.909	43,4
Ontwikkeling in %						
t.o.v. 2010			1,51	-4,34	1,54	-5,86

ASSORTIMENT

EERLIJK & HEERLIJK



eerlijk &
heerlijk

Het is onze verantwoordelijkheid onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame en gezonde keuzes. Daarvoor hebben wij ons Eerlijk & Heerlijk concept ontwikkeld. Eerlijk & Heerlijk is een duurzaam geproduceerde assortimentsselectie die is gebaseerd op vier hoofdpijlers:



biologisch



eerlijke handel



duurzaam



streekproduct

Het is ons doel om een zo breed mogelijke keuze in verantwoorde producten aan te kunnen bieden. Er wordt voor Eerlijk & Heerlijk geen onderscheid gemaakt tussen A-merken en de Exclusieve Merken van Sligro Food Group. Eerlijk & Heerlijk is geen merk, maar een concept. Om het concept te borgen maken wij gebruik van de volgende algemeen aanvaarde en onafhankelijke keurmerken:

- BAP
- Beter Leven
- CPE
- EKO
- Europees Biologisch Keurmerk
- Fairtrade Max Havelaar
- Global Gap

- Label Rouge
- Milieukeur
- MSC
- Rainforest Alliance
- SA8000
- UTZ Certified

De website www.eerlijk-heerlijk.nl geeft altijd de actuele status en helpt onze klant bij het maken van zijn duurzame keuzes.



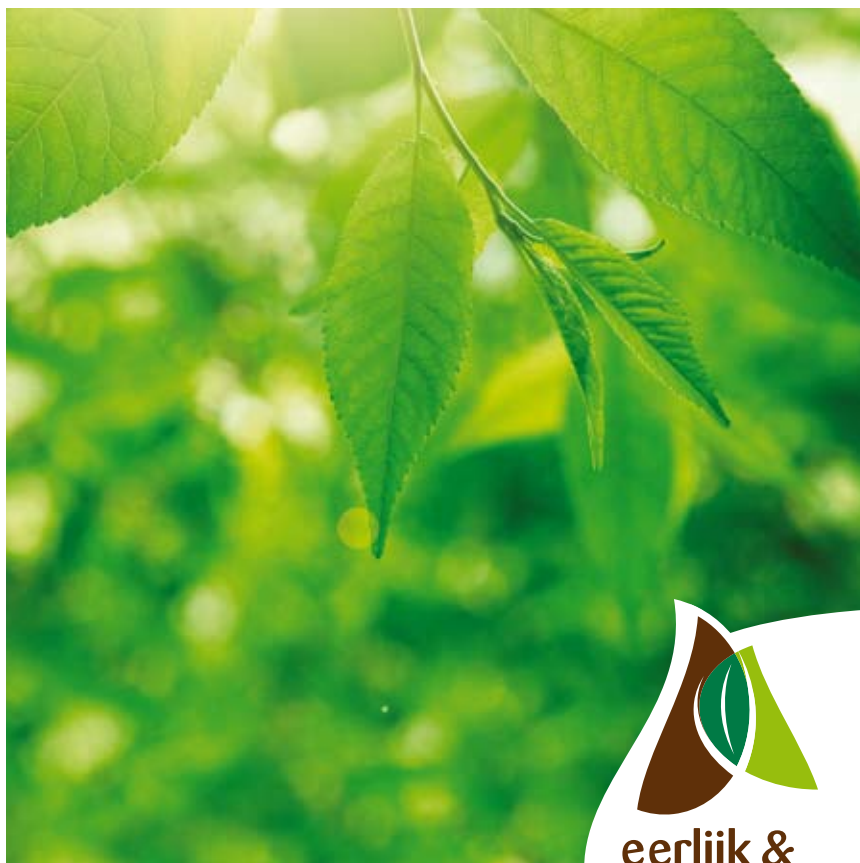
→ Promotiefilm eerlijk & heerlijk

Wij streven er naar de omzet van ons Eerlijk & Heerlijk assortiment tot en met 2015 elk jaar met 10% te laten groeien ten opzichte van het voorgaande jaar. In 2015 zullen wij ons 2020 doel afgeven, nu al zo ver vooruit kijken achten wij niet realistisch.

Ontwikkeling van het aantal Eerlijk & Heerlijk producten in ons assortiment:

2010: 1.000

2012: 2.715



GEZOND ASSORTIMENT



Om het gezonde assortimentsonderscheid te maken zullen wij ons primair richten op het inmiddels breed in de branche omarmde "Ik-Kies-Bewust" (IKB) vinkje. In 2013 en 2014 zal het gehele Eigen Merken assortiment gescreend worden op de mogelijkheden om, eventueel met enige receptuur-aanpassing, onder dit keurmerk te worden gebracht. Momenteel voeren wij 813 verschillende IKB-producten.

Activiteiten met klanten op het gebied van gezondheid. Met de formule 'Breakpoint, de gezonde schoolkantine' ondersteunt Sligro scholen bij het ombuigen van de trend van een ongezonde leefstijl onder leerlingen naar een gezonde leefstijl.

2012: 27 Breakpointlocaties

2015: 75 Breakpointlocaties



BSCI

In het najaar van 2010 zijn wij lid geworden van BSCI, een non-profit organisatie die zich inzet voor eenduidige regelgeving en het monitoren van Corporate Social Responsibility. Leden van BSCI zetten zich in om werk-omstandigheden in hun wereldwijde supply chain te verbeteren. De code of conduct van BSCI schrijft voor wat er van leveranciers wordt verwacht. De code staat voor

een ontwikkelingsgerichte aanpak. Uitgebreide informatie leest u op www.bsci-intl.org.



→ Website BSCI

Inmiddels hebben wij het volgende gerealiseerd:

- 2010: 20% van de leveranciers, in de door BSCI gedefinieerde risicolanden is BSCI gecertificeerd (totaal 130 leveranciers).
- 2012: 41% van de leveranciers, in de door BSCI gedefinieerde risicolanden is BSCI gecertificeerd. (totaal 110 leveranciers) Hiermee voldoen wij ruimschoots aan de door BSCI vastgestelde doelstelling: per 01-07-2013 heeft een derde van het inkoopvolume of van de leveranciers in risicolanden een voldoende als auditresultaat.

Doel 2015: tweederde van de leveranciers, in de door BSCI gedefinieerde risicolanden, heeft een voldoende auditresultaat.

Wij stellen uw mening op prijs. Wanneer u opmerkingen of vragen heeft over ons MVO-beleid of onze werkwijze, dan bent u van harte uitgenodigd met ons contact op te nemen, bij voorkeur via mvo@sligro.nl.



DE WERKTIJDEN VAN EEN SLIGRO BAKKER ZIJN IDEAAL

CYNTHIA HANKEL



Risico en

RISICOBEBEHEERSING

Doordat de jaarrekening onder IFRS is opgemaakt, is in toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 124 uitvoerig 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.

Tevens is de invloed van conjunctuur en concurrentie op de activiteiten van de Groep besproken. Er is uitgelegd dat aan groei door middel van acquisities meer risico's verbonden zijn dan aan autonome groei en de afhankelijkheid van de in eigen beheer ontwikkelde informatiesystemen is toegelicht.

Verder is informatie verstrekt over de mogelijke risico's voor de Groep als leverancier van voedingsmiddelen in het kader van voedselveiligheid. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden. Zelf beschouwen wij de volgende risico's als het meest cruciaal in onze bedrijfsvoering:

ACQUISITIES

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meer risico gelopen dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames die niet aan de doelstellingen voldoen. Die risico's manifesteren zich onder meer in het (pre-) overnameproces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in het pre-overnameproces, zullen wij niet tot belangrijke acquisities overgaan. Ook de post-overnamefase kan risicovol zijn. Door cultuurverschillen en medewerkers die er afwijkende agenda's op nahouden, maar vooral door ICT-integraties en dergelijke kan veel waarde vernietigd worden. Bij ICT-integraties zijn interne en externe facetten van belang, waaronder koppeling aan systemen van klanten en leveranciers. Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair eigen (niet door externen bemand) integratieteam samen vanuit Sligro Food Group en het geacquireerde bedrijf. Dit heeft

bewezen veel van deze risico's te ondervangen. Deze aanpak wordt momenteel toegepast bij de overname van de groothandelsactiviteiten van Van Oers.

ICT-SYSTEMEN

Goed werkende ICT-systemen zijn de levensader van ons bedrijf, net zoals bijvoorbeeld elektriciteit dat is. 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 tot een complex proces. Tegelijkertijd kunnen dit soort systemen een duidelijk competitief voordeel bieden. Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. De afgelopen jaren is heel veel aandacht besteed aan en zijn miljoenen geïnvesteerd in verdere optimalisatie van diverse ICT-tools zoals continuïteitsmatrix, test tools en twee identieke data centra. De continuïteitsinvesteringen van de afgelopen jaren bewezen hun nut in 2012 toen een tweetal ernstige en exceptionele calamiteiten (waardoor één data center uitviel) de bedrijfsvoering maar beperkt beïnvloed hebben. Ultimo 2012 maken alle bedrijfsactiviteiten gebruik van de (centrale) ERP-applicaties van de Groep en is nagenoeg alle daaruit voortvloeiende informatie toegankelijk via één datawarehouse applicatie.

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 milieu georiënteerde maatregelen kunnen erg ingrijpen op de bedrijfsvoering, waarbij niet altijd gezegd is dat het milieu daar zo mee gediend is. Soms is de politieke besluitvorming nauwelijks te voorspellen.

Als voorbeelden noemen wij ingrepen als bij kerstpakketten, het anti-rookbeleid horeca, btw-aanpassingen of de verpakkingenbelasting die vanaf 2013 wordt gewijzigd in een afvalbeheersbijdrage. Tevens manifesteren 'bezuinigingen' van de overheid zich vaak in lastenverzwaringen voor het bedrijfsleven (en de burgers), waarmee wij in 2013 weer worden geconfronteerd. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

FINANCIËLE MARKTEN

De afgelopen jaren is gebleken hoe ingrijpend ontwikkelingen in de financiële markten kunnen zijn voor de bedrijfsvoering. Nauwelijks te bedenken scenario's blijken plotseling werkelijkheid te kunnen worden en afdekkinginstrumenten blijken niet meer te werken, omdat de goedheid van de tegenpartij niet meer gewaarborgd is. Dit kan een hoge invloed hebben op de beschikbaarheid van krediet en/of de daarbij gehanteerde tarieven. Beoordeling van de risico's en de gevolgen daarvan voor

onze ondernemingsstrategie staan continu op de agenda van het management. Eén van de zaken waar we ons altijd op voor hebben gestaan, is een conservatieve en lange termijn gerichte financiering met voldoende weerstandsvermogen. Nu risico's door de financiële markt veel meer ingeprijsd worden, hebben wij voordeel van deze keuzes. Ook bij grote overnames zullen wij deze visie blijven hanteren, zelfs als anderen wel bereid zijn hun risicogrenzen te verleggen.

RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

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. Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom opgenomen in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep. De bewezen 'in control' aanpak van de Sligro-groothandels, waar een overeenkomstig administratief organisatorisch proces plaatsvindt, dient daarbij tot norm. Alle beheersmatige backoffice-activiteiten, waaronder die van de financiële afdeling, vinden plaats op het hoofdkantoor. Er is dus nauwelijks sprake van indirect toezicht op de bedrijfsactiviteiten. Het toezicht op en de



registratie van de processen vindt veelal direct plaats in daartoe gespecialiseerde centrale afdelingen. Mede door gebruik te maken van ICT-systemen kan het proces daardoor ook efficiënt plaatsvinden.

Dit vormt de basis voor de beoordeling van een adequate werking van het interne risicobeheersingssysteem en de daarmee verbonden interne controlemaatregelen. Dit komt tot uiting in de bewaking van de totale geld- en goederenbeweging en de verbanden daartussen door de financiële afdeling. Hierdoor kan worden vastgesteld dat de omzet volledig en juist geregistreerd is en dat daaruit de juiste inkomende geldstroom voortvloeit. Tevens vormt deze controle de bevestiging van de juistheid van de uitgaande geldstroom naar leveranciers.

Doordat de Groep op veel locaties opereert, wordt bovendien 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 2012 is verder inhoud gegeven aan het omvangrijke project 'regie op processen', dat zich richt op betere documentatie en optimalisatie van de processen. Er is een speciale coördinatieafdeling gevormd en veel afdelingen van ons bedrijf zijn hier volop mee bezig. Uiteraard blijven deze processen continu in beweging, waarbij overnames en ontwikkelingen op ICT-gebied meestal aanleiding geven tot aanpassing. De gekozen structuur ondersteunt dat.

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. Behalve als gevolg van de integratie van nieuw overgenomen bedrijven, is er geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces. Behalve intern wordt de werking van de administratieve organisatie en interne controle getoetst door de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden met de directie en buiten aanwezigheid van de directie met de raad van commissarissen besproken. Ook daaruit blijkt dat de administratieve organisatie van goed niveau is.

Op basis van wat in het voorgaande kort 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 80. Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.



KARLIJN VAN GESTEL
Omgang met de klant is erg leuk

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 2012 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. Besluitvorming over materiële onderwerpen vindt altijd in collectief verband plaats en alle leden dragen verantwoordelijkheid voor het geheel.



RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van commissarissen oefent toezicht uit op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken. Hij staat de directie met advies terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap.

De directie verschaft de raad van commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.

De commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering 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.

Omdat de raad van commissarissen uit vier personen bestaat zijn de twee zogenaamde kerncommissies, auditcommissie, remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, geïntegreerd in de totale raad van commissarissen.

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 minstens 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 21 september 2013).
- 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 21 september 2013).
- 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. Dit punt hangt eveneens samen met het beleid om bestuurders in vergelijkbare omstandigheden gelijk te behandelen en belonen.
- 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.

Investerings

DOELSTELLINGEN

- Gemiddelde netto-investeringsomvang van circa 2% van de omzet.
- Autonome uitbreiding van het aantal Sligro- en EMTÉ-vestigingen met één à twee per jaar.
- Permanente investering in efficiencyverhoging om vooraanstaande concurrentiepositie op kostenniveau (cost leadership) te handhaven.

In 2012 hebben we netto € 32,7 miljoen (2011: € 46,6 miljoen) geïnvesteerd, hetgeen ruim binnen onze doelstelling is. Die investeringen zijn er, behalve voor vervanging, vooral op gericht om de groei van Sligro Food Group te versnellen.

In het staatje hieronder is voor wat betreft de investeringen en de amortisatie in immateriële activa alleen software begrepen, omdat deze post een terugkerend karakter heeft. Overige mutaties in immateriële activa zijn derhalve niet opgenomen.

Bij Foodretail hadden de investeringen betrekking op een tweetal nieuwe locaties en een forse uitbreiding van

een bestaande supermarkt. De overige investeringen hebben meer een vervangingskarakter inclusief de afronding van het verVersingsprogramma van EMTÉ. Daar stonden desinvesteringen van twee locaties tegenover. Bovendien is het voormalige distributiecentrum van Sanders in 2012 afgestoten. Het huidige netto-investeringsniveau bij Foodretail beschouwen wij als representatief voor de komende jaren, gebaseerd op de winkelportefeuille waarover wij momenteel beschikken. In 2011 was er sprake van hogere investeringen door de ombouw van de voormalige Sanders-vestigingen.

In de foodservice-investeringen zijn twee omvangrijke vestigingsprojecten begrepen. In Assen is de 46^e Sligro-vestiging geopend als type 1, terwijl in Zwolle een compleet nieuwe grote vestiging is geopend als type 3. Een type 1 omvat circa 5.000 m² en een type 3 circa 10.000 m². Het onroerend goed van de oude vestiging in Zwolle is nog in 2012 afgestoten. Daarenboven investeren wij continu in upgradering van ons vestigingsnetwerk, zowel voor wat betreft onze zelfbedieningsvestigingen (ZB) als bezorgservicecentra (BS). Investerings in de centrale overhead, waaronder die in automatisering, zijn op-

x € miljoen	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Immateriële activa (software)	3,1	3,0			3,1	3,0
Materiële vaste activa	23,3	28,8	13,0	21,8	36,3	50,6
Vastgoedbeleggingen				(0,1)		(0,1)
Desinvesteringen						
activa voor verkoop	(2,4)	0,0	(4,1)	(7,5)	(6,5)	(7,5)
Netto investeringen	24,0	31,8	8,9	14,2	32,9	46,0
Afschrijvingen	(27,8)	(26,7)	(15,4)	(17,4)	(43,2)	(44,1)
Amortisatie software	(2,7)	(2,1)			(2,7)	(2,1)
Subtotaal	(30,5)	(28,8)	(15,4)	(17,4)	(45,9)	(46,2)
Netto mutatie	(6,5)	3,0	(6,5)	(3,2)	(13,0)	0,2

genomen in Foodservice, waarbij de gebruikskosten overigens zijn toegerekend aan beide bedrijfsonderdelen op basis van het daadwerkelijke gebruik. De belangrijkste investeringen in 2013 zullen in de provincie Limburg plaatsvinden. In Venray verschijnt een 16.500 m² grote BS, die Zuidoost Nederland gaat bedienen. De bestaande BS in Haps wordt gesloten, terwijl in Venray ook de bezorging wordt geconcentreerd die nu nog vanuit de Sligro-zelfbedieningsvestiging in Maastricht wordt gedaan. Met de realisatie van de BS in Venray zullen wij ons omvangrijke investeringsprogramma van de afgelopen zeven jaar voor foodservice bezorging afsluiten. In die periode is een nagenoeg geheel nieuwe infrastructuur voor dit bedrijfs-onderdeel gerealiseerd. Tegelijkertijd zijn de systemen en processen geoptimaliseerd en kan foodservice zelfbediening zich volledig concentreren op haar eigen hoofdtak. Toekomstige investeringen hebben meer een vervangingskarakter of zullen nodig zijn om groei te faciliteren. In Maastricht zal in 2013 ook een geheel nieuwe 13.500 m² grote type 4-vestiging worden gerealiseerd, die volledig recht kan doen aan het hoge bourgondische niveau van deze stad. Het bestaande complex hebben wij al verkocht, maar de levering daarvan zal pas in 2014 plaatsvinden.

Wij hebben op drie plaatsen momenteel vergevorderde plannen voor een nieuwe Sligro-vestiging. Het is mogelijk dat één daarvan al in 2013 tot investeringen leidt. Uiteraard blijven wij volop investeren in het up-to-date houden van ons vestigingsennetwerk. Investeringen in software en ICT-apparatuur blijven omvangrijke bedragen vergen. Wij beschouwen dat soort investeringen van strategisch belang om onze vooraanstaande positie te behouden en uit te bouwen.

Wij verwachten in 2013 desinvesteringen te doen van enige onder 'activa voor verkoop' opgenomen posten.



DE **TIJD** VLIEGT VOORBIJ, HET IS
GEWOON **LEUK WERK**

RENSKE VAN DE WIEL



Resultaten

DOELSTELLINGEN

- Gemiddelde jaarlijkse omzetgroei, inclusief acquisities, van 10% en een ten minste daarmee vergelijkbare groei van de winst over het boekjaar. In het huidige economisch klimaat is dat een extreme uitdaging.
- Reguliere dividenduitkering van circa 50% van de winst over het boekjaar.

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 fiat-teringsprocedures.

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 traditioneel budget, maar 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 tonen wij de correlatie tussen de kpi's en de financiële resultaten aan. Deze gedetailleerde managementinformatie verschaft ons de basis voor investeringsbeslissingen. Wij hechten daar meer waarde aan dan aan het doen van 'traditionele' investeringscalculaties. Dit past veel beter in onze ondernemende bedrijfscultuur. Wij trachten de balans te vinden tussen realisatie van resultaten op zowel korte als (middel) lange termijn.

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



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

	x € miljoen		In % van de omzet	
	2012	2011	2012	2011
Omzet	2.467,4	2.420,2	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(1.909,7)	(1.858,6)	(77,4)	(76,8)
Brutowinst	557,7	561,6	22,6	23,2
Overige bedrijfsopbrengsten	2,9	3,9	0,1	0,1
Totale bedrijfskosten excl. amortisatie	(460,2)	(450,6)	(18,6)	(18,6)
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	100,4	114,9	4,1	4,7
Amortisatie immateriële activa	(10,6)	(9,9)	(0,4)	(0,4)
Bedrijfsresultaat (ebit)	89,8	105,0	3,7	4,3
Financiële baten en lasten	0,2	(1,8)	(0,0)	(0,0)
Winst vóór belastingen	90,0	103,2	3,7	4,3
Belastingen	(20,5)	(25,0)	(0,9)	(1,1)
Winst over het boekjaar	69,5	78,2	2,8	3,2

De totale omzet liet in 2012 een stijging zien van 1,9% tot € 2.467,4 miljoen. De groei is geheel autonoom van aard. Bij Foodservice steeg de omzet in 2012 (autonoom) met 1,9%, bij een (groothandels)markt die 1,6% negatief was. Ons marktaandeel nam met 0,7% toe tot 19,9%.

Bij Foodretail liet EMTÉ in 2012 een like-for-like groei zien van 2,6%, bijna een procent boven de marktgroei. De omzet van de voormalige Sanders-vestigingen trok in de loop van 2012 aan, maar de omzet is nog niet terug op het niveau van vóór de overname.

Wij schatten in dat de inflatie in beide marktsegmenten ongeveer 2% bedroeg. Dat hing vooral samen met ontwikkelingen op de grondstoffenmarkten.

De brutowinst als percentage van de omzet nam in 2012 af met 0,6% tot 22,6% van de omzet. Druk op de brutowinstmarges vormde dan ook de belangrijkste reden voor de lagere winst. Die druk op de brutowinst is het gevolg van meerdere factoren:

- De negatieve volumeontwikkeling in de markt zet aan tot extra prijsdruk, vanuit zowel vraag- als aanbodzijde.
- In de huidige economische omstandigheden is het moeilijk prijsverhogingen door te berekenen, terwijl vooral A-merkfabrikanten extreem hoog inzetten op prijs, zelden gebaseerd op kostprijsverhogingen.

→ Er is sprake van een ongunstige mixwijziging in de omzet bij Foodservice, met name naar het petrolkanaal, waarin het tabaksaandeel hoog is. Wij schatten het mixeffect voor de groep in op 0,2%. Bovendien komt alle groei van Foodservice uit bezorging, waar sprake is van lagere marges.

Overigens nam de druk op de brutowinstmarges gedurende het jaar enigszins af, mede als gevolg van een gemakkelijker vergelijkingsbasis.

De totale bedrijfskosten, exclusief amortisatie, als percentage van de omzet, waren nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Ook hier speelde het hiervoor vermelde mixeffect, dat bij de kosten eveneens 0,2% beliep. De toename van de personeelskosten wordt vooral door hogere sociale lasten veroorzaakt. Er is sprake van kostenverhogingen in de indirecte sfeer, als gevolg van keuzes gericht op de middellange termijn. In de directe sfeer konden de meeste kostenverhogingen opgevangen worden door productiviteitsverhogingen.

De overige bedrijfsopbrengsten waren nagenoeg ongewijzigd ten opzichte van 2011. Het huidige niveau weerspiegelt ongeveer de structurele opbrengsten van verhuurd onroerend goed.

Per saldo heeft het voorgaande ertoe geleid dat het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet is afgenomen met 0,6% tot 3,7%.

Wij beschouwen overigens zelf het bedrijfsresultaat vóór amortisatie als de beste rendementsindicatie, omdat die post het kasgenererend vermogen beter representeert. Alleen ten opzichte van de amortisatie software ad € 2,7 miljoen staan nieuwe investeringen van vergelijkbare omvang. De overige amortisatie is het gevolg van onze (conservatieve) interpretatie van de boekhoudregels bij overnames, die ertoe leidt dat 'overnamepremies' veelal niet als goodwill worden aangemerkt, maar als overige immateriële activa, die wij in 5 tot 10 jaar ten laste van het resultaat brengen.

De financiële baten en lasten zijn lager dan het voorgaande jaar. De rentelasten zijn afgenomen omdat ultimo 2011 € 53 miljoen rentedragend krediet is afgelost uit beschikbare liquiditeiten, die in de huidige markt nauwelijks rendement opleveren. Het resultaat uit geassocieerde deelnemingen bestaat vooral uit ons aandeel in het resultaat van Spar en Smeding.

Uit onderstaande opstelling blijkt dat Foodservice haar bedrijfsresultaat vóór amortisatie onder druk zag staan. Zoals hiervoor toegelicht was dat vooral het gevolg van prijsdruk en een andere omzetmix over klantengroepen. Tevens was er omzetgroei bij bezorging en een lichte omzetafname bij het meer winstgevendende zelfbediening.

Ook Foodretail zag haar bedrijfsresultaat onder druk staan door prijsdruk en door loonkostenstijgingen als gevolg van CAO-afspraken. In het tweede halfjaar echter nam het bedrijfsresultaat toe ten opzichte van de vergelijkbare periode in 2011.

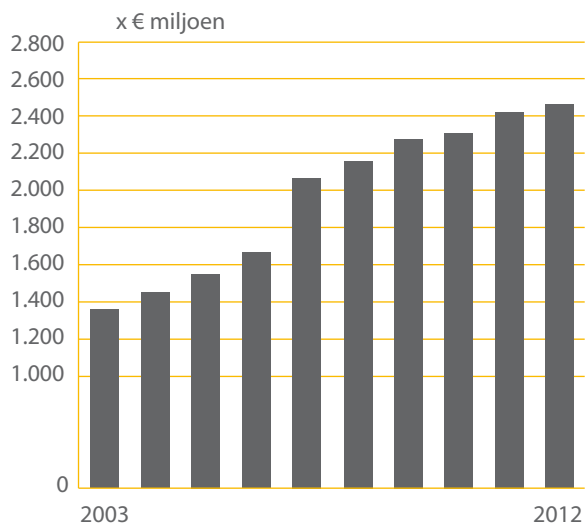
Per saldo heeft het voorgaande ertoe geleid dat de nettowinst over het boekjaar is afgenomen met € 8,7 miljoen of 11,1% tot € 69,5 miljoen. De winst per aandeel berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen belooft € 1,59 ten opzichte van € 1,78 in 2011. Voorgesteld wordt om het reguliere dividend over 2012 te bepalen op € 0,80 (2011: € 0,85), hetgeen ongeveer overeenkomt met het beleidsmatige uitkeringspercentage van 50. Daarenboven wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,25 (2011: € 0,20) per aandeel, waardoor het totale dividend ongewijzigd € 1,05 per aandeel belooft. De financiële positie is onverminderd sterk en de vrije kasstroom is zelfs beduidend hoger dan in 2011.

In onderstaande opstelling zijn de resultaten verdeeld over de segmenten Foodservice en Foodretail.

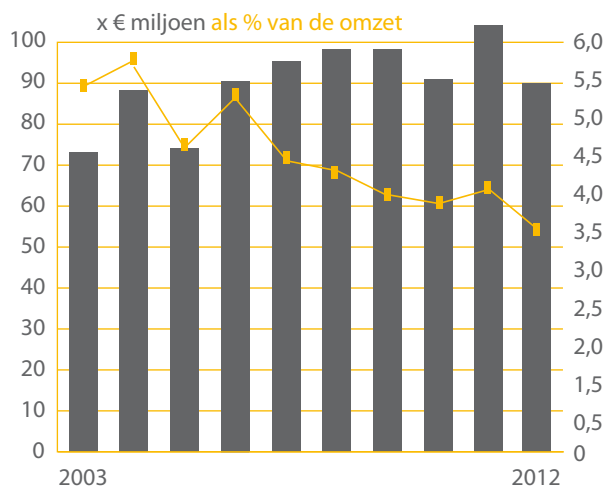
x € miljoen	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Omzet	1.634,1	1.609,0	833,3	811,2	2.467,4	2.420,2
Overige bedrijfsopbrengsten	1,9	0,9	1,0	3,0	2,9	3,9
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	116,7	127,1	26,9	31,9	143,6	159,0
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	89,0	100,4	11,5	14,5	100,5	114,9
Bedrijfsresultaat (ebit)	85,9	98,1	3,9	6,9	89,8	105,0
Netto geïnvesteerd vermogen (NGV) (jaarulultimo) ¹⁾	424,4	434,8	190,5	214,3	614,9	649,1
Ebitda in % van de omzet	7,1	7,9	3,2	3,9	5,8	6,6
Ebita in % van de omzet	5,4	6,2	1,4	1,8	4,1	4,7
Ebit in % van de omzet	5,3	6,1	0,5	0,9	3,7	4,3
Ebita in % van het gemiddeld NGV	20,7	23,4	5,7	6,7	15,9	17,7
Ebit in % van het gemiddeld NGV	20,0	22,8	1,9	3,2	14,2	16,2

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

OMZET



BEDRIJFSRESULTAAT



Interview

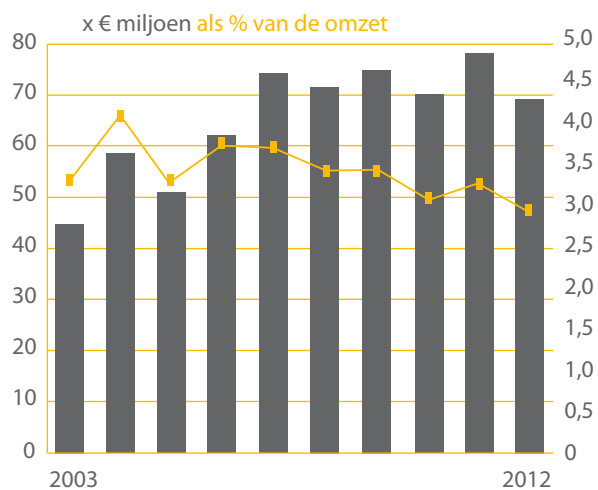
NICOLE PAULISSEN

“Sligro Food Group is voor een controller een uniek en uitdagend bedrijf. Wij sturen heel sterk op kpi’s en de ontwikkeling hiervan en kennen geen budgetten. Buiten ons bedrijf kijkt men daar van op, dat verwacht men niet. Het past echter heel erg goed bij ons. Zo zijn we meer met vandaag en morgen bezig dan met het analyseren van gisteren. Dat vraagt een brede scope op de business en dat vind ik leuk.

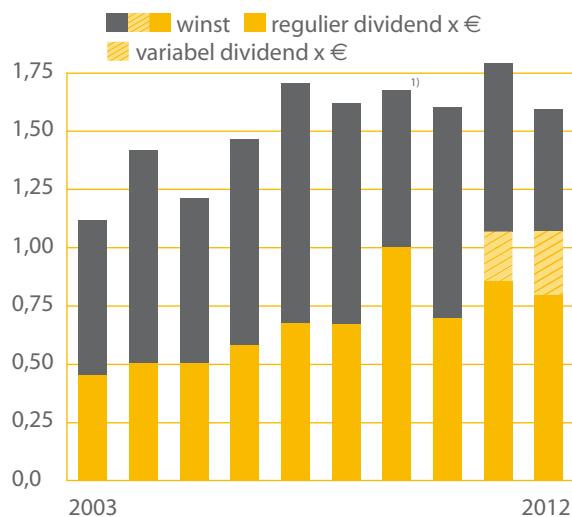
Ik houd ervan om het proces te begrijpen en dat te vertalen naar cijfers waarmee echt gestuurd kan worden. Sligro Food Group is een prettig bedrijf wat trots met bescheidenheid combineert. Bovendien eet ik graag een lekker hapje, dus dat past wel bij Sligro.”



WINST



PER AANDEEL



1) Jubileum dividend: € 1.



NICOLE PAULISSEN
Controller Foodservice

JOS MULDER
Ik ben slager in
hart en nieren



Pensioenen

EN PENSIOENACCOUNTING

In het hoofdstuk Organisatie en Medewerkers is op pagina 45 het een en ander uitgelegd over de pensioenregelingen die bij de Groep van toepassing zijn. Belangrijk om op te merken is dat de Groep uit hoofde van welke regeling dan ook geen andere verplichting heeft dan het betalen van de jaarlijkse premies.

Voor zover de regelingen zijn ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen komt de verwerking er uiteindelijk op neer dat die betaalde (werkgevers)premies als last verwerkt worden. Voor het ondernemingspensioenfonds Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group is dat anders. De pensioenlasten worden berekend conform de bepalingen van IAS 19, zoals toegelicht in de jaarrekening vanaf pagina 106. Door de gedetailleerde voorschriften hiervan kwam het er de afgelopen jaren op neer dat een substantieel deel van de totaal betaalde premie in het totaalresultaat moest worden verwerkt in plaats van in de resultatenrekening, ondanks dat wij voorzichtige aannames hanteerden voor de berekeningen.

In het jaar 2012 betekende dat van de werkgeverspremie ad € 9,5 miljoen, € 2,4 miljoen als last is verwerkt en € 7,1 miljoen (vóór belasting) als totaalresultaat.

In de loop van 2012 is de rente op hoogwaardige bedrijfsobligaties afgenomen van 4,6% tot 3,4%. Dat hangt samen met het algeheel gedaalde renteniveau, maar meer nog met afgenomen kredietopslagen. Met die rentevoet moeten de verplichtingen contant gemaakt worden en moet de last voor het (komende) jaar worden berekend. Tevens zijn in 2012 nieuwe sterftetafels gepubliceerd, die een toename van de levensverwachting laten zien, hetgeen eveneens tot een toename van de lasten leidt. Op basis van die lagere rente en de hogere levensverwachting zou de last in 2013 toenemen van



MICHEL MENSINK

*De ene keer sta je op de
wijnafdeling en nu op de
heftruck, afwisselend dus!*

€ 2,4 miljoen tot € 5,1 miljoen. Met ingang van 2013 zijn echter ook de regels veranderd van IAS 19. In ons geval heeft dat een tweetal effecten.

- Het rendement over de pensioenactiva wordt met ingang van 2013 gelijk gesteld aan de rentevoet, waarmee de verplichtingen contant worden gemaakt. Tot en met 2012 was het gebruikelijk om met het verwachte rendement rekening te houden, hetgeen derhalve tot een kostenverhogend effect leidt.
- Met ingang van 2013 mag het rendement over maximaal de verplichtingen in aanmerking worden genomen, ook in het geval, zoals bij ons, dat de pensioenactiva hoger zijn dan de verplichtingen. Tot en met 2012 werd het rendement over de werkelijke pensioenactiva in de berekening van de last betrokken.

Het gevolg van deze twee effecten is dat de last nogmaals toeneemt met € 2,8 miljoen tot € 7,9 miljoen. Vandaar dat de totale pensioenlast in 2013 toeneemt met € 5,5 miljoen tot € 7,9 miljoen en daarmee meer dan verdrievoudigt. De te betalen werkgeverspremie wijzigt hierdoor niet en belooft in 2013 € 9,8 miljoen. Deze is dus nog steeds € 1,9 miljoen hoger dan de te verwerken pensioenlast en dat bedrag zal (na aftrek van belastingen) in het totaalresultaat worden verwerkt. De pensioenlast wordt in 2013, net zoals dat in 2012 en 2011 het geval was, met circa € 1,2 miljoen per jaar gedrukt, doordat de werknemers extra premie betalen voor de versterking van de financiële positie van het pensioenfonds, waarvoor de

Groep in 2010 een éénmalige betaling van € 6 miljoen aan het fonds heeft gedaan. Die extra premie vervalt in 2014, omdat partijen hebben afgesproken dat dit een éénmalige herstelmaatregel betrof. Op basis van ongewijzigde uitgangspunten voor de berekening van de pensioenlasten in 2013 zal derhalve in 2014 de pensioenlast in de resultatenrekening ongeveer gelijk zijn aan de premie die de Groep als werkgever betaalt. De voorschriften van IAS 19 leiden tot gecompliceerde en jaarlijks soms sterk wisselende uitkomsten voor de pensioenlast, maar hebben geen invloed op de vrije kasstroom van de Groep. Op basis van de nieuwe voorschriften en huidige berekeningsgrondslagen kunnen we wel concluderen dat de pensioenlast veel minder verschil zal opleveren met de te betalen premie, dan afgelopen jaren het geval is geweest.

De sterk gedaalde rentevoet waarmee de verplichtingen contant worden gemaakt, heeft er tevens toe geleid dat het verschil tussen de pensioenverplichtingen en pensioenactiva is afgenomen van € 18,5 miljoen tot € 6,4 miljoen, maar dat de pensioenactiva nog steeds hoger zijn dan de pensioenverplichtingen. Zoals toegelicht op pagina 107 heeft de Groep die post niet als actief tot uiting gebracht, waardoor er geen effect is op de balans. Uit onderstaand overzicht en het voorgaande moge duidelijk zijn dat de voorschriften waaraan het pensioenfonds moet voldoen en die van IAS 19 substantieel verschillen en dat dat per jaar tot sterk wisselende uitkomsten kan leiden.

De verhouding tussen bezittingen en verplichtingen wordt dekkingsgraad genoemd. Deze belooft:

	% 2012	% 2011
Voor het pensioenfonds	111	101
Volgens IAS 19 (vóór toepassing limiet op actiefpost)	104	116

NICOLE VAN DAL
Afdelingsmanager brood/banket
EMTÉ Diessen



Interview

NICOLE VAN DAL

"Ik ben perfectionistisch en dat proef je gewoon in mijn appelflappen en chocolade bollen! Daarom ben ik blij wanneer klanten tevreden zijn en vertellen dat ze genoten hebben van mijn producten. Samen met mijn collega's zetten wij een fijne winkel neer. Het EMTÉ-gevoel ervaar je écht in onze klantvriendelijkheid. Ik ben trots op het resultaat wat wij in korte tijd met ons EMTÉ-team hebben neergezet in Diessen."



Financiering

DOELSTELLINGEN

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

Wij geven sterk de voorkeur aan de kapitaalmarkt voor onze financiering en niet aan de bancaire markt. We prijzen ons dan ook gelukkig dat we onze financiering voor langere termijn hebben vastgelegd in de vorm van US private placements. We beschikken nu nog over drie tranches met een totale omvang van € 168 miljoen en een resterende looptijd van respectievelijk twee, vijf en acht jaar. Door de sterke vrije kasstroom in 2012 beschikken wij ultimo 2012 over € 83 miljoen vrije liquiditeiten, ondanks een dividenduitkering en aandeleninkoop van samen € 49,5 miljoen in 2012. Daarenboven hebben we ongewijzigde kredietfaciliteiten bij banken voor € 140 miljoen, waarvan de helft gecommiteerd is. In het geval dat zich overnamemogelijkheden voordoen hoeft financiering normaliter niet het probleem te zijn.

Juist om de toegang tot de kapitaalmarkt zo ruim mogelijk te maken, besteden wij veel aandacht aan investor relations, zowel richting eigen, als vreemd vermogensverschaffers. Belangrijk daarbij is toch vooral dat er helderheid verschaft wordt over het totale ondernemingsbeleid, inclusief de financiering daarvan. We streven daarbij een hoge mate van transparantie na, besteden veel aandacht aan de communicatie en zijn altijd bereid tot het geven van nadere toelichting.

De Groep genereert veel vrije kasstroom, zoals blijkt uit het vijffarenoverzicht dat hiernaast is afgebeeld. In totaliteit beliep het bedrag bijna € 400 miljoen gedurende de afgelopen vijf jaar.

Onze kasstroom uit operationele activiteiten is in 2012 met circa € 7 miljoen gunstig beïnvloed doordat het boekjaar is afgesloten op 29 december, waardoor de verschuldigde belastingen over november in het boekjaar 2013 zijn voldaan. Daar staat een incidenteel hoge voorraad tegenover. Het werkkapitaal is dan ook met name afgenomen door betere betalingscondities bij leveranciers.



De investeringskasstroom is in 2012 afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren door een lagere investeringsbehoefte als gevolg van de hoge kwaliteit van de bestaande infrastructuur en door desinvesteringen van niet meer aan de bedrijfsvoering dienstbaar onroerend goed. Het valt ons op dat de financiële wereld soms wat erg veel aandacht heeft voor winst en daardoor de relatie met de

vrije kasstroom wel eens onderwaardeert, zeker als een bedrijf wat voorzichtig is in de berekening van de winst of hoe het acquisities boekhoudkundig verwerkt.

Wij zien mogelijkheden om het werkkapitaal de komende jaren bij gelijkblijvende bedrijfsomvang terug te brengen richting € 100 miljoen.

VERKORT KASSTROOMOVERZICHT

x € miljoen	2012	2011	2010	2009	2008
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	129,0	123,8	106,9	123,3	102,8
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities	(34,2)	(47,5)	(40,6)	(50,2)	(28,8)
Vrije kasstroom	94,8	76,3	66,3	73,1	74,0
Ter vergelijking: nettowinst	69,5	78,2	70,2	74,3	71,3
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities	0	0	(41,1)	1,3	(1,1)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(49,5)	(34,3)	(47,7)	(18,9)	(13,9)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(45,3)	(42,0)	22,5	(55,5)	(59,0)
	94,8	76,3	66,3	73,1	74,0

Het werkkapitaal heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld in lijn met de omzet, zoals blijkt uit dit overzicht:

x € miljoen	2012	2011	2010	2009	2008
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	335,4	323,6	316,5	304,4	325,8
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(204,1)	(178,2)	(178,4)	(182,4)	(208,0)
	131,3	145,4	138,1	122,0	117,8
In dagen van de omzet	19	22	22	20	20

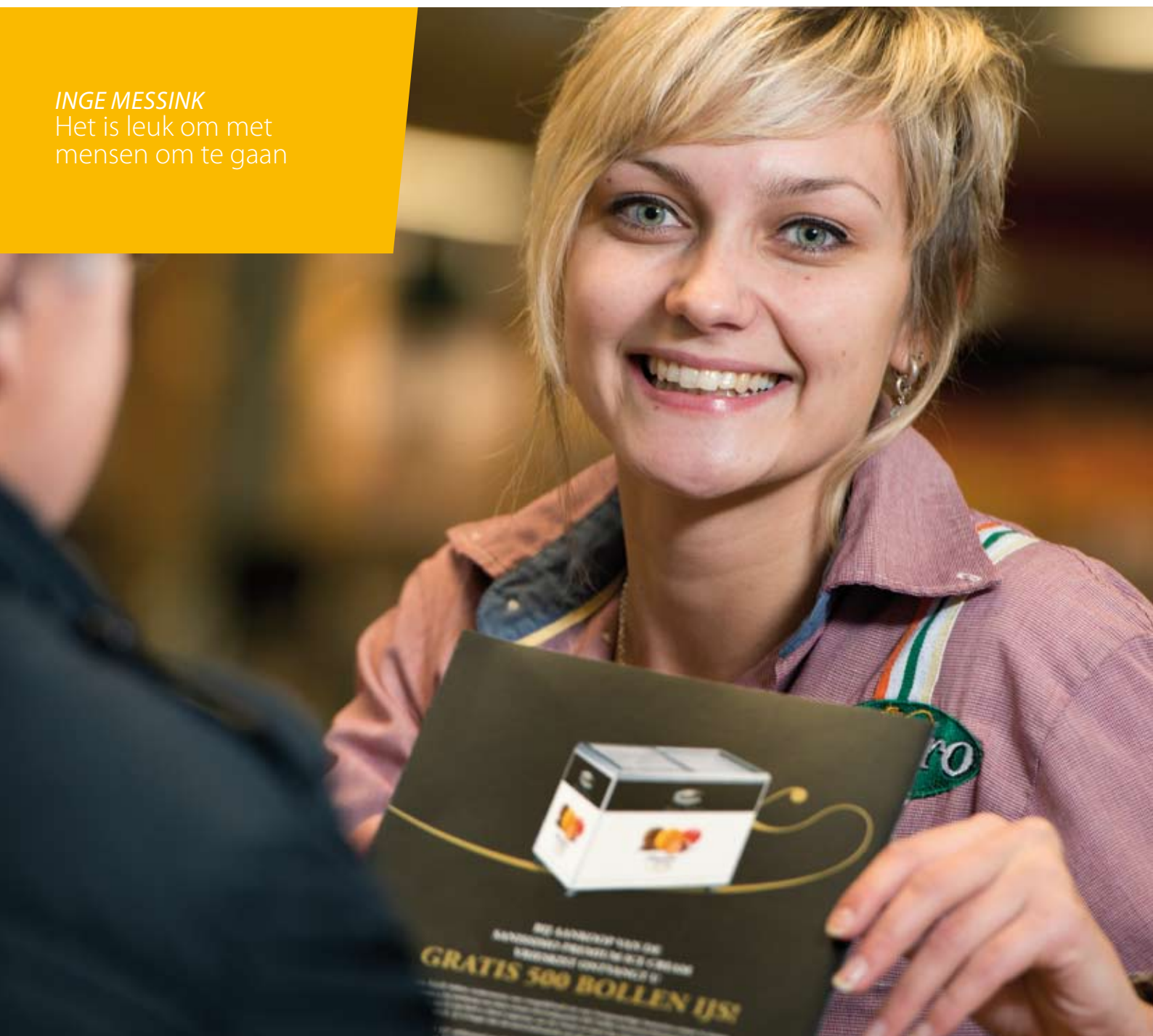
Vooruitzichten

Op diverse plaatsen in dit verslag hebben wij het al gemeld, 2013 zal macro-economisch een pittig jaar worden. Het helpt daarbij bepaald niet dat de Nederlandse overheid volop aan het bezuinigen is en dat vooral doet via (nivellerende) lastenverhogingen. De foodservice-

markt is meer dan gemiddeld afhankelijk van de midden- en hogere inkomens en die zien hun bestedingsmogelijkheden afnemen. Dat geldt ook voor de toenemende groep gepensioneerden, waarbij ook weer degenen die het wat beter hebben meer worden geraakt. Dat is

INGE MESSINK

Het is leuk om met mensen om te gaan



overigens ook het gevolg van de financiële situatie van pensioenfondsen. De inflatie neemt toe door prijsstijging van grondstoffen en btw- en accijnsverhogingen.

Voor ons is het economisch omgevingsklimaat een gegeven, waar wij als individueel bedrijf weinig invloed op kunnen uitoefenen. Daarover klagen helpt al helemaal niet en dus hebben wij 'De knop om!' gezet. Wij richten ons geheel op het nieuwe perspectief van de nieuwe realiteit en prijzen ons gelukkig dat ons behoedzame gedrag vanuit het verleden ons relatief gunstig positioneert.

Ook in het nieuwe economische klimaat is het goed mogelijk succesvol te zijn, mits je de knop om kunt en wilt zetten. De nieuwe omgeving vraagt immers op diverse fronten om een nieuwe aanpak. Daadkracht, innovatie en een duidelijke en breed gedeelde visie zijn daarbij bepalende succesfactoren, zo denken wij.

Ons vestigingsennetwerk staat er uitstekend voor. We zijn een grote slag aan het maken op het gebied van systemen en processen en de vrije kasstroom wordt nauwelijks geraakt door de wat onder druk staande resultaten. We verwachten dat de volumes in de foodretailmarkt hooguit stabiel zullen zijn. Omdat hard discount van dit soort marktomstandigheden profiteert, zal het full service-segment qua volumes onder druk staan. In de food-servicemarkt zullen, net zoals dat de afgelopen jaren het geval was, niet alleen de volumes, maar ook de omzetten afnemen. Als je 'De knop om!' gezet hebt valt het eigenlijk allemaal best wel mee, zeker in ons geval, want wij hebben goede gronden om aan te nemen dat we het in beide marktsegmenten beter zullen doen dan de markt. Bij Foodretail is dat het gevolg van al onze inspanningen die samenhangen met ons meerjarenplan 2013-2015, dat gericht is op groei boven de markt, in combinatie met een relatieve bruto winstverbetering en relatieve kostenverlagingen. Een pittige uitdaging, maar we gaan ervoor, samen met het vernieuwde managementteam en een duidelijk gefocuste organisatiestructuur.

Bij Foodservice realiseren we al veel jaren circa 4% omzet outperformance ten opzichte van de markt en ligt de winstgevendheid beduidend boven die van onze concurrenten. Dat verschil is gebaseerd op in- en externe factoren, die ook in 2013 van toepassing zijn. Of en in hoeverre het pittige economische klimaat tot verdere consolidatiestappen binnen de foodservicemarkt zal leiden valt moeilijk te voorspellen. Sommigen lopen al zo lang langs het randje van de afgrond dat ze de afgrond nauwelijks meer lijken te zien, maar hij is er toch echt!

In 2013 zijn er een paar bijzondere omstandigheden van toepassing op onze omzet- en resultatenontwikkeling:

→ In de eerste helft van 2013 zullen geleidelijk de klanten van Van Oers overgeheveld worden naar Sligro. Wij verwachten daarvan in de eerste helft van 2013 een omzetplus van € 20 miljoen en in de tweede helft van € 40 miljoen.

In de eerste helft van 2013 zal, vanwege de integratie-inspanningen, Van Oers een drukkend effect hebben op het resultaat. In de tweede helft verwachten wij een kleine positieve bijdrage. Vanaf 2014 zal Van Oers bijdragen aan onze winst.

→ De gewijzigde btw-wetgeving op 1 juli 2013 bij tabaksproducenten (die wij als positief omschrijven) zal in de tweede helft van 2013 tot een omzetafname leiden van € 30 miljoen bij gelijkblijvende tabaksafzet. Het resultaat wordt hierdoor niet of nauwelijks beïnvloed, hetgeen natuurlijk een toename van het resultaat als percentage van de omzet betekent.

→ Tot slot zullen de pensioenlasten in 2013 meer dan verdrievoudigen van € 2,4 miljoen in 2012 naar € 7,9 miljoen in 2013. Door lagere rente en een hogere levensverwachting verdubbelen de lasten, terwijl de gewijzigde regelgeving van IAS 19, de overige kosten-toename veroorzaakt. Dit laatste is vooral het gevolg van lagere toerekening van opbrengsten over pensioenactiva. De te betalen premies wijzigen nauwelijks, dus de hogere lasten leiden niet tot een andere vrije kasstroom, maar alleen tot een verschuiving tussen de winst over het boekjaar en de overige componenten van het totaalresultaat.

Afgezien van het pensioeneffect verwachten wij de kosten goed te kunnen beheersen en gaan wij er ook vanuit dat de druk op de brutowinst iets kleiner zal zijn dan we de afgelopen jaren hebben gezien, al zal sprake blijven van een door vraag en aanbod gedreven zeer concurrerende markt.

Kortom, het wordt een nog moeilijker te voorspellen jaar dan in andere jaren, dus daar beginnen wij dan ook maar niet aan. Wij hebben gelukkig 'De knop om!' gezet, dus wij gaan met veel passie en professie werken om onze eigen verwachtingen te overtreffen.

In onze trading update van 18 april zullen wij nader ingaan op de ontwikkelingen in het eerste kwartaal.

Bestuurders

VERKLARING

INGEVOLGE WETTELIJKE BEPALINGEN VERKLAREN BESTUURDERS, VOOR ZOVER HEN BEKEND:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 90 tot en met 136 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 jaarverslag, zoals opgenomen op de pagina's 15 tot en met 79 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 jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

K.M. Slippens, directievoorzitter

H.L. van Rozendaal, CFO

W.J. 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 2012. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 62 'Corporate Governance');
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 60 'Risicobeheersings- en controlesystemen');
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend (pagina 63 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 13 'Personalia', pagina 62 'Directie', pagina 84 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen (pagina 13 'Personalia', pagina 83 '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 62 'Directie', pagina 62 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 63 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 63 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 123 bedoelde US-dollarleningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 62 'Corporate Governance' en pagina 131 'Verbonden partijen').

Van links naar rechts:
RONALD LATENSTEIN VAN VOORST,
ADRIAAN NÜHN,
DORINE BURMANJE EN BART KARIS



Bericht

VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Nadat zich in de tweede helft van 2011 al een neerwaartse kentering van de economische ontwikkeling in Nederland aftekende, verslechterde het economische klimaat in de loop van 2012 verder.

Het consumentenvertrouwen bereikte een bedenkelijk laag niveau en dat vertaalt zich in Nederland direct in een beperking van de consumentenbestedingen. Hoewel daar vanuit direct financieel perspectief wellicht niet alle reden voor is kwam Nederland in de onderste regionen van de economische ontwikkeling in Europa terecht. De aangekondigde verdere 'bezuinigingen' van de overheid voorspellen niet veel goeds voor de korte termijn, zeker nu die bezuinigingen toch vooral bestaan uit nivellerende lastenverhogingen.

Uit het verslag van de Directie heeft u kunnen opmaken dat Sligro Food Group 'De knop om!' heeft gezet en zich in snel tempo aan het aanpassen is aan het nieuwe economische klimaat. Helaas moeten wij constateren dat de consument in Nederland de knop nog niet heeft omgezet, integendeel, de financiële duimschroeven worden verder aangedraaid. Zelfs in de supermarktbranche nemen daardoor de volumes enigszins af en treden verschuivingen richting het discountsegment op. Zoals te verwachten viel was de invloed in de foodservicemarkt sterker. In dit soort marktomstandigheden neemt de prijsconcurrentie toe, omdat fel gestreden wordt om de beperkte bestedingen.

Daar waar Sligro Food Group bij Foodretail een prijsvolgver is, biedt in Foodservice het marktleiderschap meer mogelijkheden voor eigen keuzes, waarbij overigens een relatief prijsagressieve strategie wordt gevoerd. Deze strategie zorgt er, in combinatie met de doorgevoerde operational excellence voor dat Sligro Food Group al tien jaar lang een structurele outperformance ten opzichte van de markt weet te bewerkstelligen. Al laat de langer verwachte consolidatieslag in Foodservice nog op zich wachten, toch kon Sligro Food Group de overname van Van Oers, de enige acquisitie van omvang in 2012, op haar naam schrijven. Wij verwachten dat er nog meer stappen zullen moeten volgen en de Groep is daarvoor goed uitgerust en ambitieus.

Bij Foodretail richt de Groep zich primair op haar bestaande activiteiten, teneinde die steviger op de kaart te zetten. Het meerjarenplan 2013-2015 dat in januari is gepresenteerd is daar de basis voor.

Het meerjarenplan van de Directie is in een speciale vergadering uitvoerig besproken en wij onderschrijven

de keuzes, die de Directie daarbij heeft gemaakt.

De nettowinst van de Groep over 2012 is afgenomen met € 8,7 miljoen, of 11,1% tot € 69,5 miljoen. Hoewel in 2011 een recordwinst werd gerealiseerd voldeed 2012 toch niet aan onze verwachtingen.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2012, waaruit dat blijkt, draagt onze instemming. Over 2012 wordt voorgesteld een regulier dividend van € 0,80 per aandeel uit te keren, hetgeen een uitkeringspercentage van 50 betekent. Dit is in lijn met het beleid dat een uitkeringspercentage van 50 inhoudt. Daarenboven wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,25 per aandeel, waardoor het totale dividend ongewijzigd € 1,05 belooft.

TOEZICHT

In 2012 is de raad van commissarissen vijfmaal regulier en éénmaal telefonisch en steeds voltallig in formele zitting bijeen geweest. Daarenboven is een verdiepingsvergadering op locatie belegd over Foodservice Bezorging, waarbij ook het volledige managementteam van deze activiteit aanwezig was. In deze vergadering is uitvoerig stilgestaan bij deze activiteit, waaronder ook de managementinformatie, kpi's en controls, mede naar aanleiding van opmerkingen van de accountant. In een cyclus van drie jaar komen alle bedrijfsonderdelen op deze wijze roulerend uitvoerig aan de orde.

Tot slot is de Raad in 2012 tweemaal bijeengekomen zonder dat de Directie daarbij aanwezig was.

Door het jaar heen vinden er verder diverse contacten

plaats tussen de individuele leden van de raad van commissarissen en de directie en is er relatief intensief contact via de voorzitter.

In 2012 is twee keer een commissaris als toehoorder aanwezig geweest bij een Overlegvergadering met de Ondernemingsraad. Wij hebben met genoeg vastgesteld dat directie en Ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg voeren. Het 'Samen gewerkt, samen gewonnen'-beleid van Sligro Food Group is een typisch cultuurelement dat ook zichtbaar is in de samenwerking met de Ondernemingsraad en is zoveel sterker dan het traditionele belangenspel.

Zoals gebruikelijk hebben de uitvoering van de ondernemingsstrategie en het effect daarvan op de resultaten- en vermogenspositie centraal gestaan. Maandelijks krijgt de raad inzicht in de ontwikkeling daarvan.

Onder meer de volgende andere onderwerpen zijn in het afgelopen jaar besproken:

- diverse overnamemogelijkheden in binnen- en buitenland, waaronder de inmiddels afgeronde overname van de groothandelsactiviteiten van Van Oers en een participatie in Superdirect, een e-commerce bedrijf op foodretailgebied;
- de ontwikkelingen in de foodretailmarkt;
- het ICT-beleid, problemen en kansen;
- borging betrouwbare en adequate financiële managementinformatie en het belang van de financiële goederenbeweging daarin;
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, onze invulling daarvan en een toelichting bij diverse projecten en doelstellingen;
- het totale personeelsbeleid en de ontwikkeling en keuzes die de afdeling Personeel & Organisatie daarbij maakt;
- pensioenen;
- het gewijzigde dividendbeleid;
- belangrijke investeringsprojecten;
- evaluatie afwezigheid interne auditfunctie;
- de gewijzigde accountantswetgeving en andere wijzigingen in het governance-recht;
- de 'begroting' van het nieuwe jaar.

RISICOBEBEERSING

Eenmaal per jaar wordt met de directie in het bijzonder stilgestaan bij de risicobebheersings- en controlesystemen, in aanvulling op de hiervoor vermelde onderwerpen. 'Hoe borgen we binnen Sligro Food Group adequate en betrouwbare managementinformatie'. Buiten de aanwezigheid van de directie wordt stilgestaan bij het

functioneren van de directie en de raad van commissarissen onderling, op basis van individuele schriftelijke evaluatieformulieren met specifieke en algemene vragen. Wij hebben wederom vastgesteld dat er een goede werkrelatie tussen raad en directie is. Er is in 2012 geen blijk geweest van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid of tegenstrijdige belangen.

Tevens is met de externe accountant diens managementletter besproken.

De belangrijkste constatering in de managementletter hebben betrekking op de administratieve organisatie en interne controle rondom leveranciersbonussen, waarbij overigens geen materiële tekortkomingen zijn geconstateerd. Verder zijn aanbevelingen gedaan op het gebied van de ICT-strategie en het ICT-continuïteits- en beveiligingsbeleid, waarvoor een meerjarenplan in uitvoering is.

In verband met de gewijzigde accountantswetgeving wordt voorgesteld KPMG alleen voor het jaar 2013 te herbenoemen door het aflopen van de maximale benoemingsperiode van de verantwoordelijke partner. De wettelijk verplichte roulatie van het accountantskantoor zal dan plaatsvinden met ingang van het boekjaar 2014 in plaats van in 2015.

ARBEIDSVOORWAARDEN DIRECTIE

Het beloningsbeleid van de directie is nader vastgelegd in een remuneratierapport, waarvan de volledige tekst is opgenomen op de website van de vennootschap. Hierin zijn geen wijzigingen opgetreden.



JOSEFIËN VAN BEURDEN
*Contact met de mensen
is erg leuk*

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 ten dele om te zetten in aandelen;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan belooft 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. In het jaar 2012 werd het realiseren van de budgettaire winstdoelstelling voor de helft in de bonusberekening betrokken. De andere helft was verdeeld over het realiseren van de volgende fase in de MVO-agenda, de middellange termijn structuurvisie Foodretail en het bereiken van ruime voortuitgang in gespecificeerde back-office projecten.

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 2012 is de variabele beloning uitgekomen op 50% (2011: 90%) van het 'at target' niveau. Periodiek wordt de beloning getoetst aan marktgegevens. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening

op pagina 110. 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 opzegtermijnen door bestuurders belopen 3 respectievelijk 6 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. Ook deze afwijking van de Code is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

PERSONELE MUTATIES

De heer J.H.F. Pardoel (Foodretail) heeft zijn dienstverband per 1 maart 2012 beëindigd. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is de heer W.J. Strijbosch benoemd tot statutair directeur (Foodservice) van Sligro Food Group N.V.

De heer F.K. De Moor is in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders afgetreden als commissaris van de vennootschap wegens het bereiken van de statutaire maximale benoemingsperiode van acht jaar. In deze vergadering is stilgestaan bij de grote verdiensten van de heer De Moor voor Sligro Food Group.

Tegelijkertijd is de heer B.E. Karis tot zijn opvolger benoemd en zijn mevrouw Th.A.J. Burmanje en de heer R.R. Latenstein van Voorst herbenoemd als commissaris voor een tweede en laatste termijn. De heer Karis heeft in een uitvoerig inwerkprogramma zijn kennis over Sligro Food Group op peil gebracht.

Tevens wordt voorgesteld om de heer Nühn te herbenoemen als commissaris (en voorzitter) voor een tweede en laatste termijn. De heer Nühn heeft er gedurende zijn eerste termijn blijk van gegeven dat hij een deskundige visie heeft op het ondernemingsbeleid en de bedrijfsvoering en dat hij beschikt over de juiste voorzitterskwaliteiten.

JAARREKENING

De directie heeft de jaarrekening 2012 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 137 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'. Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2012 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de directie décharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze raad décharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Het was geen gemakkelijk jaar voor Sligro Food Group. Vooral door prijsontwikkelingen en afnemende consumentenbestedingen stonden de resultaten onder druk. Dankzij de inzet van directie en medewerkers konden de gevolgen daarvan worden beperkt. Wij zijn hen daarvoor erkentelijk.

Veghel, 24 januari 2013

A. Nühn, voorzitter

Th.A.J. Burmanje

B.E. Karis

R.R. Latenstein van Voorst



RAAD VAN COMMISSARISSEN

A. NÜHN (59)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2009 tot 2013 en herbenoembaar. Commissaris bij Stern Groep N.V., Anglovaal Industries, Cloetta, Plukon Food Group, Kuoni AG en lid Raad van Toezicht van het Wereldnatuurfonds.

TH.A.J. BURMANJE (58)

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. Voorzitter RvC Canisius Wilhelmina Ziekenhuis.

B.E. KARIS (54)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2012 en herbenoembaar. Directievoorzitter Zeeman textiel-Supers.

R.R. LATENSTEIN VAN VOORST (48)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2008 en in 2012 herbenoemd tot 2016 en niet meer herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van SNS Reaal N.V. Bestuurslid Oranje fonds en VNO-NCW, Verbond van Verzekeraars en Stichting Kinderopvang Humanitas. Commissaris bij Climate Change Capital.

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.

HAN VAN DEN OORT
De veelzijdigheid spreekt
me het meeste aan





Jaarrekening



GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

over 2012

(x € 1.000)

	Toelichting	2012	2011	2010
Omzet	2, 3	2.467.382	2.420.216	2.286.261
Inkoopwaarde van de omzet		(1.909.686)	(1.858.611)	(1.757.649)
Brutowinst		557.696	561.605	528.612
Overige bedrijfsopbrengsten	4	2.932	3.925	4.809
Personeelskosten	5	(253.809)	(246.177)	(231.162)
Huisvestingskosten		(61.023)	(59.465)	(60.271)
Verkoopkosten		(20.359)	(20.134)	(19.347)
Logistieke kosten		(67.327)	(66.445)	(64.070)
Algemene kosten		(14.527)	(14.338)	(13.052)
Afschrijving materiële vaste activa	11	(43.181)	(44.078)	(46.718)
Amortisatie immateriële activa	10	(10.616)	(9.923)	(7.873)
Totaal bedrijfskosten		(470.842)	(460.560)	(442.493)
Bedrijfsresultaat	3	89.786	104.970	90.928
Financieringsbaten	8	199	137	197
Financieringslasten	8	(5.492)	(7.033)	(4.885)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	5.450	5.137	5.406
Winst vóór belastingen		89.943	103.211	91.646
Winstbelastingen	9	(20.397)	(25.004)	(21.450)
Winst over het boekjaar		69.546	78.207	70.196
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		69.546	78.207	70.196
Gegevens per aandeel		€	€	€
Gewone winst per aandeel	20	1,59	1,78	1,59
Verwaterde winst per aandeel	20	1,59	1,78	1,59
Voorgesteld dividend	19	1,05	1,05	0,70

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

over 2012

(x € 1.000)

	2012	2011	2010
Winst over het boekjaar	69.546	78.207	70.196
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	(1.023)	958	(1.640)
Herrubricering naar geconsolideerde winst- en verliesrekening	(271)	(174)	161
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belasting	(5.294)	(4.906)	(3.984)
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(6.588)	(4.122)	(5.463)
Totaalresultaat over het boekjaar	62.958	74.085	64.733
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	62.958	74.085	64.733

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

over 2012

(x € 1.000)

	Toelichting	2012	2011	2010
Ontvangsten van afnemers		2.656.086	2.606.585	2.479.140
Overige bedrijfsopbrengsten		2.633	3.633	3.549
		<u>2.658.719</u>	<u>2.610.218</u>	<u>2.482.689</u>
Betalingen aan leveranciers		(2.179.495)	(2.143.778)	(2.037.760)
Betalingen aan werknemers		(135.017)	(131.513)	(121.923)
Betalingen aan de overheid		(197.258)	(192.821)	(194.944)
		<u>(2.511.770)</u>	<u>(2.468.112)</u>	<u>(2.354.627)</u>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	146.947	142.106	128.062
Ontvangen rente		199	137	197
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	5.187	5.530	4.412
Betaalde rente		(5.302)	(7.340)	(4.573)
Betaalde vennootschapsbelasting		(18.015)	(16.634)	(21.240)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		<u>129.016</u>	<u>123.799</u>	<u>106.858</u>
Acquisities/participaties	1	(1.250)		(43.718)
Verkoop deelnemingen/bedrijfsactiviteiten	13	50		2.641
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	11	(36.494)	(50.068)	(43.130)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		8.083	6.476	5.934
Investeringsuitgaven in immateriële activa	10	(4.639)	(3.597)	(2.608)
Investering in/verstrek aan geassocieerde deelnemingen	13	(159)	(290)	(1.188)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	13	211		430
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(34.198)</u>	<u>(47.479)</u>	<u>(81.639)</u>
Aflossing langlopende schulden	22		(53.109)	(49.087)
Opname langlopende schulden	22			114.399
Betaald aan joint venture		(70)	(30)	(100)
Inkoop eigen aandelen		(3.311)	(3.472)	(3.580)
Betaald dividend		(46.153)	(30.813)	(44.071)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(49.534)</u>	<u>(87.424)</u>	<u>17.561</u>
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		45.286	(11.104)	42.780
Stand begin boekjaar		<u>56.360</u>	<u>67.464</u>	<u>24.684</u>
Stand einde boekjaar		<u>101.646</u>	<u>56.360</u>	<u>67.464</u>

GECONSOLIDEERDE BALANS

per 29 december 2012 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	Toelichting	29-12-2012	31-12-2011	01-01-2011
Goodwill	10	126.287	126.287	126.287
Overige immateriële activa	10	44.575	50.552	57.146
Materiële vaste activa	11	293.334	307.242	304.544
Vastgoedbeleggingen	12	13.503	15.225	15.945
Investerings in geassocieerde deelnemingen	13	43.984	42.551	42.934
Overige financiële vaste activa	13	9.589	9.279	6.467
Totaal vaste activa		531.272	551.136	553.323
Vorraden	14	210.658	197.352	195.047
Handels- en overige vorderingen	15	109.010	110.618	105.181
Overige vlottende activa	16	6.658	8.016	3.526
Winstbelasting	9	0	0	863
Voor verkoop aangehouden activa	17	9.093	7.634	11.906
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	101.646	56.360	67.464
Totaal vlottende activa		437.065	379.980	383.987
Totaal Activa		968.337	931.116	937.310
PASSIVA	Toelichting	29-12-2012	31-12-2011	01-01-2011
Gestort en opgevraagd kapitaal		2.655	2.655	2.655
Reserves		551.854	537.911	497.418
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	19	554.509	540.566	500.073
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	31.201	35.006	29.097
Personeelsbeloningen	5	3.493	2.947	3.042
Overige voorzieningen	21	197	191	221
Schulden aan kredietinstellingen	22	174.792	174.169	173.254
Totaal langlopende verplichtingen		209.683	212.313	205.614
Aflossingsverplichtingen	22	0	0	53.232
Schulden aan kredietinstellingen	22	0	0	0
Crediteuren	31	122.439	106.798	106.906
Winstbelasting	9	4.148	156	0
Overige belastingen en premies	23	31.764	24.073	22.176
Overige schulden en overlopende passiva	24	45.794	47.210	49.309
Totaal kortlopende verplichtingen		204.145	178.237	231.623
Totaal Passiva		968.337	931.116	937.310

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

over 2012 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

	Gestort en op- gevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Hedging- reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 01-01-2011	2.655	31.106	467.423	4.537	(2.068)	(3.580)	500.073
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			693				693
Betaald dividend			(30.813)				(30.813)
Inkoop eigen aandelen						(3.472)	(3.472)
	0	0	(30.120)	0	0	(3.472)	(33.592)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			78.207				78.207
Vastgoedbeleggingen			847	(847)			0
Cashflow hedge					958		958
Herrubricering					(174)		(174)
Actuariële resultaten			(4.906)				(4.906)
	0	0	74.148	(847)	784	0	74.085
Stand per 31-12-2011	2.655	31.106	511.451	3.690	(1.284)	(7.052)	540.566
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			449				449
Betaald dividend			(46.153)				(46.153)
Inkoop eigen aandelen						(3.311)	(3.311)
	0	0	(45.704)	0	0	(3.311)	(49.015)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			69.546				69.546
Vastgoedbeleggingen			577	(577)			0
Cashflow hedge					(1.023)		(1.023)
Herrubricering					(271)		(271)
Actuariële resultaten			(5.294)				(5.294)
	0	0	64.829	(577)	(1.294)	0	62.958
Stand per 29-12-2012	2.655	31.106	530.576	3.113	(2.578)	(10.363)	554.509

TOELICHTING

op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

	Pagina
A. Algemeen	96
B. Boekjaar	96
C. Overeenstemmingsverklaring	96
D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	96
E. Wijzigingen in grondslagen	96
F. Nieuwe standaarden en interpretaties	96
G. Specifieke keuzes binnen IFRS	96
H. Grondslagen met een meer kritisch karakter	97
I. Overige grondslagen	99
J. Grondslagen voor de consolidatie	101
K. Gesegmenteerde informatie	101
L. Winst per aandeel	101

A. ALGEMEEN

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening omvat de Venootschap 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 29 december 2012. Het boekjaar 2012 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2011 en 2010 hebben eveneens betrekking op 52 weken.

C. OVEREENSTEMMINGSVERKLARING

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De jaarrekening is op 24 januari 2013 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 duizenden, tenzij anders aangegeven. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van vastgoedbeleggingen, pensioenactiva 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 waardevermindervingsverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzonder waardevermindervingsverlies ten laste van het resultaat gebracht. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast ten opzichte van 2011.

E. WIJZIGINGEN IN DE GRONDSLAGEN

Er zijn in 2012 geen nieuwe standaarden of andere wijzigingen toegepast die een materieel effect hebben gehad.

F. NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

IAS 19 Personeelsbeloningen, die in 2013 verplicht van toepassing wordt, leidt tot wijziging in de waardering van pensioenvoorzieningen en tot hogere pensioenlasten. Op basis van de regels van 2012 zou de pensioenlast in 2013 € 5,1 miljoen belopen (2012: € 2,4 miljoen). De pensioenlast over 2013 neemt als gevolg van de nieuwe regels toe met € 2,8 miljoen tot € 7,9 miljoen. De pensioenvoorziening zelf blijft ongewijzigd nihil.

Andere wijzigingen in standaarden en interpretaties hebben naar verwachting geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep, maar de toelichting zal op onderdelen verder worden uitgebreid.

G. 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:

Pensioenen

IFRS biedt de mogelijkheid om actuariële resultaten direct in het Totaalresultaat te verwerken of uit te stellen via de 'Corridormethode'. Sligro Food Group heeft voor de eerste methode gekozen omdat daarmee een beter inzicht wordt gegeven in de vermogenspositie. Zoals uit F blijkt moet deze methode vanaf 2013 worden toegepast. Doordat tegelijkertijd met lagere rendementen over de pensioenactiva moet worden gerekend nemen de pensioenlasten toe.

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 bedrijfs-specifieke 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 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 Sligro Food Group volgt deze keuze omdat deze het beste inzicht geeft in de daadwerkelijke kasstromen. Een aansluiting met de indirecte methode is opgenomen in toelichting 30.

H. GRONDSLAGEN MET EEN MEER KRITISCH KARAKTER

H₁ Omzet

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen en de waarde van verstrekte zegels 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.

H₂ Inkoopwaarde van de omzet

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

- i Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met folderaanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.
- ii Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Soms betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds 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.

H₃ 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 met name voor nagenoeg alle excedentregelingen van de Groep en voor de regelingen van EMTÉ Supermarkten en voor sommige beroepsgroepen, zoals voor AGF en slagers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Hoewel de bedrijfstakpensioenfondsen toegezegd pensioenregelingen hebben, zijn deze als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat deze fondsen onvoldoende informatie verstrekken om deze als toegezegd pensioenregeling te verwerken.

ii Toegezegd pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gedisconteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de pensioenactiva wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van bedrijfsobligaties met een hoge kredietwaardigheid waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit' methode. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden verbeterd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Actuariële winsten en verliezen worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

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 verslagperiode 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 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 tegenover staat. Daar sprake is van onvoorwaardelijke opties wordt de reële waarde van de opties in het jaar van toekenning ten laste van het resultaat gebracht.

H4 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 identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.

Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en 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 zover die betrekking heeft op supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op tien jaar, terwijl voor klantrelaties de economische levensduur wordt ingeschat op tien jaar. 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.

H5 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 50

I. OVERIGE GRONDSLAGEN

I₁ Vreemde valuta

De Groep heeft alleen binnenlandse deelnemingen en loopt derhalve uit dien hoofde geen koersrisico. 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 verwerking van afgeleide financiële instrumenten is hierna beschreven.

I₂ 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.

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

Afdekking

Kasstroomafdekking

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van de kasstromen van een opgenomen actief, verplichting of een hoogstwaarschijnlijk verwachte transactie, dan wordt het effectieve deel van een winst of verlies op het afgeleide financiële instrument rechtstreeks in het vermogen verwerkt. Leidt de afdekking van een verwachte transactie tot de opname van een financieel actief of een financiële verplichting dan worden de daarmee verbonden winsten of verliezen die rechtstreeks in het vermogen werden opgenomen, overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode of perioden waarin het verkregen actief of de aangegane verplichting van invloed is op de winst of het verlies. Het niet-effectieve deel van eventuele winsten of verliezen wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Afdekking van monetaire activa en verplichtingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt gebruikt als economische afdekking van het valutarisico van een opgenomen monetair actief of een monetaire verplichting, wordt in beginsel geen hedge accounting toegepast, tenzij sprake is van een fair value hedge. In dat geval wordt de aanpassing naar de reële waarde van de afgedekte positie en het afdekkingsinstrument direct in de winst- en verliesrekening verwerkt, maar voor wat betreft de aanpassing van de reële waarde van de afgedekte positie slechts het aan het afgedekte risico toe te rekenen bedrag.

I₃ 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.

I₄ Kosten

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.

I₅ 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.

I₆ Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

I₇ Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde vennootschapsbelasting, 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 erkende 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.

I₈ 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 13,5 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 I₃ toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

I₉ 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 rentedragende leningen aan afnemers en geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

I₁₀ 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.

I₁₁ 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. Vooruitbetaalde kortingen aan franchisenemers van supermarkten zijn opgenomen onder overige vlottende activa. Deze worden gedurende de contractuele termijn ten laste van het resultaat gebracht.

I₁₂ 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.

I₁₃ 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.

I₁₄ Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder I₂. De voorziening voor personeelsbeloningen is toe-

gelicht onder H₃. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor franchiserisico's die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

I₁₅ 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. Leningen die afgedekt zijn door middel van een 'fair value hedge' worden gewaardeerd tegen reële waarde, voor wat betreft het afgedekte risico.

I₁₆ Overige schulden en overlopende passiva

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

J. GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover Sligro Food Group N.V. overheersende zeggenschap heeft. Dochterondernemingen worden volledig in de consolidatie betrokken. Dit betreft de 100%-deelneming Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel. Sligro Food Group Nederland B.V. is houdstermaatschappij van de 100%-dochterondernemingen:

Foodservice

- Sligro B.V. te Veghel.
- VEN Groothandelcentrum B.V. te Amsterdam.
- De Dis B.V. te Ter Apel (86%).
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch.

Foodretail

- EMTÉ Franchise B.V. te Veghel.
- EMTÉ Supermarkten B.V. te Veghel.
 - Sanders Vleescentrale B.V. te Enschede.
- 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.

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

K. 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 backofficeactiviteiten van de Groep, die via redelijke en consistent toegepaste verdeelsleutels worden toegerekend aan de hoofdsegmenten.

L. WINST PER AANDEEL

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor het gewone aandelenkapitaal. 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, of anderszins, indien dit van toepassing is.

TOELICHTING

op de geconsolideerde jaarrekening

Toelichtingenoverzicht

	Pagina
1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	103
2. Omzet	103
3. Gesegmenteerde informatie	104
4. Overige bedrijfsopbrengsten	105
5. Personeelsgerelateerde posten	105
a. Personeelskosten	105
b. Voorziening personeelsbeloningen	105
c. Pensioenen en pensioenvoorziening	106
d. Jubileumregelingen	109
e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	109
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	110
7. Accountantskosten	111
8. Financieringsbaten en -lasten	111
9. Belastingen	112
10. Goodwill en overige immateriële activa	114
11. Materiële vaste activa	116
12. Vastgoedbeleggingen	117
13. Investerings- en overige geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	118
14. Voorraden	119
15. Handels- en overige vorderingen	119
16. Overige vlottende activa	120
17. Voor verkoop aangehouden activa	120
18. Geldmiddelen en kasequivalenten	120
19. Eigen vermogen	121
20. Winst per aandeel	122
21. Overige voorzieningen	122
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	123
23. Overige belastingen en premies	124
24. Overige schulden en overlopende passiva	124
25. Risicobeheer	124
26. Operationele lease- en huurverplichtingen	128
27. Investeringsverplichtingen	129
28. Voorwaardelijke verplichtingen	129
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding	129
30. Kasstroomoverzicht	130
31. Verbonden partijen	131

1. OVERNAME, PARTICIPATIE EN VERKOOP VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN

In 2012 is een 25% participatie in Super Direct Retail BV geëffectueerd voor € 1.250. Tevens is in het boekjaar 2012 de overname van de groothandelsactiviteiten van Van Oers aangekondigd. Deze overname is per 2 januari 2013 afgewikkeld. In het staatje hieronder is de geschatte voorlopige overnamesom ad € 17 miljoen opgenomen. De exacte omvang wordt in de loop van 2013 bepaald en is mede afhankelijk van het al dan niet realiseren van bepaalde criteria. Bovenop de koopsom zal een investering in werkkapitaal benodigd zijn van circa € 5 miljoen die niet in onderstaande opstelling is opgenomen.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen:

(x € 1.000)

	2013	2012	2011
Immateriële activa	17.000		
Materiële vaste activa			
Financiële vaste activa		1.250	
Voorraden			
Handels- en overige vorderingen			
Voor verkoop aangeboden activa			
Geldmiddelen en kasequivalenten			
Uitgestelde belastingverplichtingen			
Personeelsbeloningen			
Handelsschulden en overige te betalen posten			
Totaal identificeerbare netto activa	17.000	1.250	
Af: geldmiddelen en kasequivalenten			
Schuldvrije koopsom	17.000	1.250	

Bovenstaande reële waarde is op voorlopige basis bepaald.

2. OMZET

Dit betreft nagenoeg geheel binnenlandse leveringen van food en aan food gerelateerde non food aan consumenten en detaillisten (foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers (foodservice).

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

(x € 1.000)

	2012	2011
Foodservice	1.634.143	1.608.975
Foodretail	833.239	811.241
	2.467.382	2.420.216
Goederen/diensten		
Levering van goederen	2.448.834	2.401.225
Verrichten van diensten	18.548	18.991
	2.467.382	2.420.216

3. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

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

(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Omzet	1.634,1	1.609,0	833,3	811,2	2.467,4	2.420,2
Overige bedrijfsopbrengsten	1,9	0,9	1,0	3,0 ⁵⁾	2,9	3,9
Totale opbrengsten	1.636,0	1.609,9	834,3	814,2	2.470,3	2.424,1
Bedrijfsresultaat	85,9	98,1	3,9	6,9	89,8	105,0
Financieringsbaten en -lasten					(5,3)	(6,9)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	1,6	1,3	3,8	3,8	5,4	5,1
Winstbelastingen					(20,4)	(25,0)
Winst over het boekjaar					69,5	78,2
Activa van het segment	567,3	560,0	251,7	267,3	819,0	827,3
Geassocieerde deelnemingen	7,6	6,1	36,4	36,5	44,0	42,6
Niet toegerekende activa					105,3	61,2
Totaal activa	574,9	566,1	288,1	303,8	968,3	931,1
Passiva van het segment	142,9	125,2	61,2	53,0	204,1	178,2
Niet toegerekende passiva					764,2	752,9
Totaal passiva	142,9	125,2	61,2	53,0	968,3	931,1
Netto geïnvesteerd vermogen ¹⁾	424,4	434,8	190,5	214,3	614,9	649,1
Netto rentedragende schulden ²⁾ , voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(60,4)	(108,5)
Groepsvermogen					554,5	540,6
Personeelskosten	149,8	144,1	104,0	102,1	253,8	246,2
Medewerkers ³⁾	2.894	2.884	2.954	2.996	5.848	5.880
Investerings ⁴⁾	26,9	31,8	13,0	23,8	39,9	55,6
Desinvesteringen ⁴⁾	(2,9)	(0)	(4,1)	(9,6)	(7,0)	(9,6)
Afschrijvingen en amortisatie	30,8	29,0	23,0	25,0	53,8	54,0

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen. 2) Rentedragende schulden onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten.

3) Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij de foodservice-activiteiten. 4) In materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen, activa voor verkoop en software (op transactiebasis). 5) Inclusief bijzondere waardevermindering van € 1,2 miljoen.

4. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

(x € 1.000)

	Toelichting	2012	2011
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	1.325	1.601
Boekwinst verkoop vastgoedbeleggingen	12		1.552
Bijzondere waardeverminderingen	11, 17	(641)	(1.474)
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	(110)	(30)
Overige huuropbrengsten		1.285	1.521
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa (inclusief activiteiten)	11	1.073	755
		2.932	3.925

5. PERSONEELSGERELATEERDE POSTEN

5.a. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	Toelichting	2012	2011
Salarissen		189.696	185.387
Sociale lasten		28.379	24.128
Pensioenlasten toegezegd pensioenregelingen	5c	2.426	2.384
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5c	5.467	5.222
Op aandelen gebaseerde betalingen	5e	449	693
Overige personeelskosten		27.392	28.363
		253.809	246.177

5.b. VOORZIENING PERSONEELSBELONINGEN

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	Toelichting	2012	2011
Pensioenvoorziening	5c	0	0
Jubileumregelingen	5d	3.493	2.947
		3.493	2.947

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. Daarnaast valt een beperkt deel van de werknemers onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen en zijn er enige individuele regelingen.

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 is als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat het fonds geen nadere informatie ter beschikking stelt.

Het bedrijfstakpensioenfonds heeft een reservetekort. De premie en het opbouwpercentage voor 2013 zijn ongewijzigd.

CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor de overige medewerkers van de groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group.

Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfondsen

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen, waarbij de bedrijven geen andere verplichting hebben dan het voldoen van premies. Het betreft voorwaardelijke geïndexeerde middelloonregelingen en bij die fondsen is ook sprake van een reservetekort. Deze regelingen zijn eveneens als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat de betreffende bedrijfstakpensioenfondsen geen nadere informatie beschikbaar stellen.

Wijziging uitgangspunten

Door een wijziging van de disconteringsvoet en de sterfetafel is de pensioenverplichting met € 39,5 miljoen toegenomen.

Pensioenregeling Sligro Food Group-pensioenfondsen

Deze pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling, waarvoor een doorsnee-premie wordt berekend. Er wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers die geboren zijn vóór 1 januari 1950 en daarna ten aanzien van de opbouw van rechten, de hoogte van de franchise en de pensioeningangsdatum. Het bestuur van het pensioenfonds is paritair samengesteld en bepaalt onder meer de omvang van de indexatie. Hierbij wordt rekening gehouden met statuten en reglementen, het beleid van het bedrijfstakpensioenfonds en het toezicht door De Nederlandse Bank. Volgens schattingen van het pensioenfonds beschikt het fonds ultimo 2012 over reserves ter hoogte van circa 11% van de nettovoorziening verzekeringsverplichtingen op basis van de rentetermijnstructuur, zoals voorgeschreven door de toezichthouder De Nederlandse Bank. De berekeningswijze van de rentetermijnstructuur is in 2012 gewijzigd, waardoor de reserves zijn toegenomen. Volgens de toezichthouder dient het fonds over circa 15% reserves te beschikken om als prudent gefinancierd aangemerkt te worden.

Dit betekent dat het fonds een reservetekort heeft en een herstelplan heeft ingediend. De werkgever heeft in 2010 een eenmalige bijdrage betaald van € 6 miljoen en de werknemerspremie wordt gedurende 2011, 2012 en 2013 met 2% van de pensioengrondslag verhoogd. De inactieven zullen 6% gekort worden op hun toekomstige indexatie als bijdrage in het herstel. De indexatie over de afgelopen vier jaar is achterwege gelaten. Ultimo 2012 had het pensioenfonds haar beleggingen voor 66% in vastrentende waarden belegd en voor 34% in aandelen. Dit is in overeenstemming met het beleid terzake.

In tegenstelling tot de berekeningen van het pensioenfonds en het beleid van de toezichthouder wordt in de jaarrekening onder meer rekening gehouden met extra voorwaardelijke aanspraken en toekomstige salarisstijgingen. Voorts is de disconteringsvoet gebaseerd op hoogwaardige bedrijfsobligaties in plaats van de rentetermijnstructuur, die het pensioenfonds hanteert.

De pensioenvoorziening en de pensioenkosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Uitgangspunten (in %):

	2012	2011
Disconteringsvoet per jaar ultimo	3,4	4,6
Verwachte opbrengst pensioenactiva gedurende het jaar	4,9	5,3
Algemene salarisverhoging per jaar ultimo	2,0	2,0
Carrière salarisverhoging 18-34 jaar	2,7 → 1,0	2,7 → 1,0
Indexatie actieven per jaar ultimo	0,5	0,5
Indexatie inactieven per jaar ultimo	0,5	0,5

De inschatting van de opbrengst van de fondsbeleggingen is enerzijds gebaseerd op de disconteringsvoet van de kosten, maar houdt anderzijds ook rekening met de streefbeleggingsmix, die voor 35% uit aandelen bestaat. Het werkelijk rendement in 2012 beliep 15,4% (2011: 8,4%). Als sterftetafel is de prognosetafel 2012-2062 gehanteerd.

Op basis van die berekeningen kan de volgende informatie worden verstrekt:

(x € 1.000)

	2012	2011
Verplichting begin boekjaar	118.812	118.395
Servicekosten	8.606	9.016
Rentekosten	5.780	5.393
Uitkeringen	(3.419)	(3.914)
Beëindiging	(485)	(1.247)
Actuariel verlies/winst	39.921	(8.831)
Verplichting ultimo boekjaar	169.215	118.812
Reële waarde pensioenactiva begin boekjaar	137.358	127.543
Reguliere werkgeversbijdragen	9.484	8.925
Werknemersbijdragen	5.886	5.430
Uitkeringen	(3.419)	(3.914)
Kosten	(1.000)	(900)
Verwacht rendement	7.074	7.116
Beëindiging	(485)	(868)
Actuariële winst/verlies	20.710	(5.974)
Pensioenactiva ultimo boekjaar	175.608	137.358
Per saldo pensioenactiefpost	6.393	18.546
Limiet op deze actiefpost	(6.393)	(18.546)
Balanssaldo	0	0

Bovenstaande verplichtingen betreffen alle gefinancierde verplichtingen.

Het netto actuariële verlies ad € 19.211 (2011 winst: € 2.857) is onder aftrek van uitgestelde belastingverplichtingen ten laste van het eigen vermogen gebracht. Cumulatief is sprake van een actuariel verlies voor aftrek van belastingen van € 31.772 (2011: € 12.560), hetgeen na aftrek van belastingen ten laste van het eigen vermogen is gebracht. Door de limiet op de pensioenactiefpost is de daaruit voortvloeiende mutatie ad € 12.153, onder aftrek van belasting, ten gunste van het eigen vermogen gebracht.

Pensioenlasten

(x € 1.000)

	2012	2011
Servicekosten	8.606	9.016
Administratiekosten	1.000	900
Werknemersbijdragen	(5.886)	(5.430)
Rentekosten	5.780	5.393
Verwacht rendement	(7.074)	(7.116)
Beëindiging	0	(379)
'Normale' pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen	2.426	2.384
Toegezegde bijdrageregelingen	5.467	5.222
	7.893	7.606

De pensioenbijdrage (voor de werkgever en de werknemer) over 2013 beloopt naar verwachting € 23,2 miljoen. Hiervan heeft naar verwachting € 15,8 miljoen betrekking op toegezegd pensioenregelingen en € 7,4 miljoen op toegezegde bijdrageregelingen.

Ultimo het jaar zijn de pensioenactiva als volgt verdeeld (in %):

	2012	2011
Aandelen	34	32
Vastrentende waarden	65	66
Verzekeringscontracten	1	2
	100	100

Historische informatie ultimo boekjaar

(x € 1.000)

	2012	2011	2010	2009	2008
Verplichtingen	169.215	118.812	118.395	103.202	92.054
Pensioenactiva	175.608	137.358	127.543	98.448	80.315
Pensioenactiva minus verplichtingen	6.393	18.546	9.148	(4.754)	(11.739)
Limiet op actiefpost	(6.393)	(18.546)	(9.148)		
Balanssaldo	0	0	0	(4.754)	(11.739)
Wijziging uitgangspunten	(39.455)	7.483	(2.267)	1.908	908
Ervaringsaanpassing van de verplichtingen	(466)	1.348	(3.253)	(2.409)	518
Ervaringsaanpassing van de pensioenactiva	20.710	(5.974)	9.320	3.971	(8.715)

Het pensioenfonds heeft geen beleggingen in Sligro Food Group en er zijn geen onderlinge vorderingen en schulden.

5.d. JUBILEUMREGELINGEN

(x € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	2.947	3.042
Uitkeringen	(300)	(366)
Last boekjaar	336	321
Actuarieel resultaat (eveneens last boekjaar)	510	(50)
Stand ultimo boekjaar	3.493	2.947

5.e. OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN (OPTIEREGELING)

De doelgroep voor de optieregeling bestaat uit ongeveer 40 personen die 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De uitoefenprijs is de 1^e ex-dividend koers na toekenning. Een eventuele uit de optieregels voortvloeiende 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 eerste peergrouptoetsing is in 2013 en leidt tot een factor van 50%. Over de toekenningsjaren 2012, 2011 en 2010 beliep de factor steeds 75%. De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25%, van de toekenning van de bestuurders.

De toekenning van opties kent het volgende verloop:

	Looptijd	Uitoefenkoers	Aantal
19 maart 2010	1 april 2014	24,06	148.800
25 maart 2011	1 april 2015	23,62	147.000
23 maart 2012	1 april 2016	24,13	137.200

Op de toekenningsdatum van de opties worden de daarvoor benodigde aandelen ingekocht tegen de uitoefenkoers. De betreffende aandelen worden overgenomen van de stichting, die de werknemersaandelen beheert.

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 2012 € 449 (2011: € 693).

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: 1,04%.
- Volatiliteit: 27%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde.
- Dividendrendement: 4,35%.
- Looptijd: 4 jaar.

6. BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

De bezoldiging van de in 2012 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg over 2012, inclusief € 146 'crisisheffing', € 1.774 (2011: € 1.957). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	K.M. Slippens		H.L. van Rozendaal		W.J.P. Strijbosch	J.H.F. Pardoel		J.H. Peterse	Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2012	2011	2011	2012	2011
Vast salaris	350	344	310	305	258	51	305	50	969	1.004
Korte termijn bonus	53	94	47	83	39	0	83	0	139	260
Lange termijn bonus	53	94	47	83	39	0	83	0	139	260
Pensioenpremie	80	79	110	95	53	14	80	13	257	267
Waarde opties	32	46	32	46	32	0	46	0	96	138
Wettelijke sociale lasten	9	9	9	9	9	1	9	1	28	28
Totaal	577	666	555	621	430	66	606	64	1.628	1.957

De heer W.J. Strijbosch is in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 maart 2012 tot statutair bestuurder benoemd. De beloning heeft betrekking op het gehele jaar.

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% (2011: 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% (2011: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2012 is de andere 50% afhankelijk van het realiseren van de volgende fase in de MVO agenda, het bereiken van een ruime vooruitgang in gespecificeerde back-office projecten en de middellange termijn structuurvisie Foodretail. 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 tenminste vier jaar moeten worden behouden. In het jaar 2012 zijn de bonussen gebaseerd op 50% van het 'at-target'-niveau (2011: 90%).

Daarnaast beschikt de directie over een pakket secundaire arbeidsvoorwaarden waaronder een onkostenvergoeding, arbeidsongeschiktheidsregeling, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers vóór privé gehouden auto's.

De beloning op jaarbasis voor president-commissaris A. Nühn beloopt € 40 (2011: € 40) en voor elk van de overige commissarissen € 32 (2011: € 32). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 137 (2011: € 136). Aan commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

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.

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

	Uitoefenkoers	K.M. Slippens	H.L. van Rozendaal	W.J.P Strijbosch
Stand begin boekjaar		84.586	158.131	
Aankoop		2.403	3.967	643
Verkoop				
Stand einde boekjaar		<u>86.989</u>	<u>162.098</u>	<u>643</u>
Aantal toegekende en uitstaande opties:				
looptijd tot 1 april 2014	24,06	9.600	9.600	
looptijd tot 1 april 2015	23,62	9.800	9.800	
looptijd tot 1 april 2016	24,13	<u>9.800</u>	<u>9.800</u>	<u>9.800</u>
Stand einde boekjaar		<u>29.200</u>	<u>29.200</u>	<u>9.800</u>

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap.

7. ACCOUNTANTSKOSTEN

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2012 € 260 (2011: € 269). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder due diligence werkzaamheden en controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is in 2012 € 51 (2011: € 60) berekend. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

8. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

(x € 1.000)

	2012	2011
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling	<u>199</u>	<u>137</u>
Financieringslasten over financiële verplichtingen	<u>(5.492)</u>	<u>(7.033)</u>

9. BELASTINGEN

9.a.1. BELASTINGEN (WINSTBELASTING)

In het Nederlandse belastingstelsel 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 € 1.000)

	2012	2011
Verschuldigd over boekjaar	21.437	20.882
Correcties van voorgaande jaren	(342)	242
Verplichting over boekjaar	21.095	21.124
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	(698)	3.880
Belasting volgens winst- en verliesrekening	20.397	25.004

9.a.2. EFFECTIEVE BELASTINGDRUK

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € 1.000)

	2012	2011
Winst vóór belastingen	89.943	103.211
Normale belastingdruk 25,0%	22.486	25.803
Correcties voorgaande jaren	(342)	242
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting, waaronder onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen en toepassing van de innovatiebox	(1.747)	(1.041)
Effectieve belastingdruk 22,7% (2011: 24,2%)	20.397	25.004

9.a.3. RECHTSTREEKS IN HET TOTAALRESULTAAT VERWERKTE BELASTINGEN

In onderstaande opstelling is de belastinginvloed weergegeven van rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte posten.

(x € 1.000)

	2012	2011
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	(431)	262
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen	(1.764)	(1.635)
	(2.195)	(1.373)

9.b. VENNOOTSCHAPSBELASTING VORDERINGEN EN SCHULDEN

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € 1.000)

	2012	2011
Vorderingen		
Schulden	4.148	156

Ultimo 2012 zijn alle 100% dochtervennootschappen, met uitzondering van EMTÉ Vastgoed, 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 € 1.000)

	2012	2011
Immateriële activa	6.646	8.016
Materiële vaste activa	24.581	25.109
Voorraden	833	792
Fiscaal gevormde reserves	0	660
Hedging langlopende leningen	(859)	429
Netto verplichting	31.201	35.006

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 € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	35.006	29.097
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen	(2.195)	(1.373)
Mutatie boekjaar	(698)	3.880
Mutatie voorgaande jaren	(912)	3.402
Stand einde boekjaar	31.201	35.006

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

10. GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA

(x € 1.000)

	Goodwill	Overige immateriële activa		
		Vestigings- plaatsen en klantrelaties	Software	Totaal
Kostprijs				
Stand per 01-01-2011	129.760	84.882	10.356	95.238
Investerings		630	3.147	3.777
Desinvesteringen		(268)	(235)	(503)
Stand per 31-12-2011	129.760	85.244	13.268	98.512
Investerings		1.538	3.101	4.639
Desinvesteringen			(15)	(15)
Stand per 29-12-2012		86.782	16.354	103.136
Amortisatie				
Stand per 01-01-2011	(3.473)	(30.320)	(7.772)	(38.092)
Amortisatie boekjaar		(7.819)	(2.104)	(9.923)
Desinvesteringen			55	55
Stand per 31-12-2011	(3.473)	(38.139)	(9.821)	(47.960)
Amortisatie boekjaar		7.869	(2.747)	(10.616)
Desinvesteringen			15	15
Stand per 29-12-2012	(3.473)	(46.008)	(12.553)	(58.561)
Boekwaarde				
Per 01-01-2011	126.287	54.562	2.584	57.146
Per 31-12-2011	126.287	47.105	3.447	50.552
Stand per 29-12-2012	126.287	40.774	3.801	44.575

Verdeling goodwill naar kasstroom genererende eenheden

De goodwill is als volgt over de kasstroom genererende eenheden verdeeld:

(x € 1.000)

	2012	2011
Foodretail	30.332	30.332
Foodservice	95.955	95.955
	126.287	126.287

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

De realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid Foodretail is gebaseerd op de geschatte directe opbrengstwaarde na aftrek van verkoopkosten. Daarbij zijn de prijzen die de afgelopen periode in de markt betaald zijn voor individuele, respectievelijk groepen van supermarktvestigingspunten, alsmede in de markt bekende vermenigvuldigingsfactoren van de omzet, in aanmerking genomen. Daaruit is afgeleid dat de directe opbrengstwaarde ruim boven de boekwaarde van de goodwill (en overige activawaarde) van Foodretail ligt (2011: idem).

De realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid Foodservice is gebaseerd op een bedrijfs-waardeberekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheid. Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid (aanzienlijk) hoger is dan de boekwaarde en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderverslies verantwoord (2011: idem).

Belangrijke veronderstellingen bij de ramingen van de contante waarde van de kasstromen

Uitgangspunt is het gemiddeld gerealiseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie (EBITA) in de afgelopen 3 jaar. 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 (7,9%)

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

Eindwaarde groei (2%)

Voor de Foodservice activiteiten is het contante-waarde-model 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 (3%)

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.

11. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand per 01-01-2011	349.999	48.405	188.158	8.331	594.893
Investerings	24.261	8.825	26.337	(6.996)	52.427
Desinvesteringen	(2.761)	(29)	(2.109)		(4.899)
Acquisities					
Overboekingen ¹⁾	(2.895)				(2.895)
Stand per 31-12-2011	368.604	57.201	212.386	1.335	639.526
Investerings	15.830	4.970	16.231	(238)	36.793
Desinvesteringen	(142)	(251)	(2.869)		(3.262)
Acquisities					
Overboekingen ¹⁾	(9.247)	(686)			(9.933)
Stand per 29-12-2012	375.045	61.234	225.748	1.097	663.124
Afschrijvingen					
Stand per 01-01-2011	(106.290)	(33.784)	(150.275)		(290.349)
Afschrijvingen boekjaar	(15.484)	(6.621)	(21.973)		(44.078)
Desinvesteringen	1.511	25	1.770		3.306
Acquisities					
Bijzondere waardevermindering	(1.200)				(1.200)
Overboekingen ¹⁾	37				37
Stand per 31-12-2011	(121.426)	(40.380)	(170.478)		(332.284)
Afschrijvingen boekjaar	(15.756)	(6.249)	(21.176)		(43.181)
Desinvesteringen	96	191	2.425		2.712
Acquisities					
Bijzondere waardevermindering					
Overboekingen ¹⁾	2.474	489			2.963
Stand per 29-12-2012	(134.612)	(45.949)	(189.229)		(369.790)
Boekwaarde					
Per 01-01-2011	243.709	14.621	37.883	8.331	304.544
Per 31-12-2011	247.178	16.821	41.908	1.335	307.242
Stand per 29-12-2012	240.433	15.285	36.519	1.097	293.334

1) Naar voor verkoop aangehouden 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 € 1.000)

	2012	2011
Terreinen	55.894	57.941
Terreinen huurpanden	2.503	2.503
Gebouwen	95.298	100.327
Supermarkt gebouwen	27.563	27.486
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	59.175	58.921
	240.433	247.178

De post terreinen en gebouwen en winkelpanden in eigen gebruik is per jaarultimo als volgt samengesteld:

	Aantal		x 1.000 m ²		x € 1.000	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Zelfbedieningsgroothandels	22	22	146	146	60.751	60.756
Klantendistributiecentra	4	4	61	61	20.493	23.533
Productiebedrijven	3	4	18	18	11.756	13.384
Centrale complex	1	1	136	136	47.567	49.012
Supermarkten in eigen gebruik	21	20	29	29	36.877	39.069
	51	51	390	390	177.444	185.754

De oppervlakte van de terreinen beloopt 770.000 m² (2011: 767.000 m²) waarvan 285.000 m² voor het centrale complex (2011: 285.000 m²).

12. VASTGOEDBELEGGINGEN

(x € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	15.225	15.945
Desinvesteringen		(90)
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	(1.612)	(600)
Reële waarde-aanpassingen	(110)	(30)
Stand einde boekjaar	13.503	15.225

Hieronder zijn 8 (2011: 9) aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto verkoopvloeroppervlakte beliep 9.558 m² (2011: 10.640 m²). De huuropbrengst is toegelicht onder 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 € 2 (2011: € 63). De contracten betreffen 'normale' verhuurcontracten. In 2012 hebben geen taxaties plaatsgevonden.

13. INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN OVERIGE FINANCIËLE VASTE ACTIVA

(x € 1.000)

	2012	2011
Geassocieerde deelnemingen	43.984	42.551
Overige financiële vaste activa		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	1.927	1.950
Leningen aan afnemers	3.947	2.417
Reële waarde derivaten	3.715	4.912
	9.589	9.279

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt een marktconforme rente berekend. De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(in %)

	2012	2011
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
Foodretail		
Spar Holding B.V., Waalwijk	45	45
S&S Winkels B.V., Someren		50
Super Direct Retail B.V., Zaltbommel	25	
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A., Beesd		

Van geassocieerde deelnemingen zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen en joint venture is als volgt:

(x € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	42.551	42.934
Acquisities	1.250	0
Terugbetaling kapitaal	(50)	
(Des)investeringen	(30)	10
Resultaat	5.450	5.137
Dividend	(5.187)	(5.530)
Stand einde boekjaar	43.984	42.551

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening:

(x € 1.000)

	2012	2011
Activa	132.011	124.324
Verplichtingen	80.997	71.018
Eigen vermogen	51.014	53.306
Omzet	1.013.237	895.707
Winst	10.038	10.393

14. VOORRADEN

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	2012	2011
Centraal distributiecentrum	66.685	65.817
Vestigingen en decentrale distributiecentra	136.741	124.672
Emballage	7.232	6.863
	210.658	197.352

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 8.640 (2011: € 7.229).

15. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

(x € 1.000)

	2012	2011
Handelsdebiteuren	68.212	65.637
Leveranciers	40.798	44.981
	109.010	110.618

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekenende credit-nota's. Op de post handelsdebiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 2.004 (2011: € 2.516).

Het verloop van deze post is als volgt:

(x € 1.000)

	2012	2011
Stand begin jaar	2.516	3.984
Afgeboekte posten	(1.012)	(1.888)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	500	420
Stand einde boekjaar	2.004	2.516

In 2012 en 2011 zijn veel oude dossiers afgewikkeld.

16. OVERIGE VLOTTENDE ACTIVA

(x € 1.000)

	2012	2011
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	<u>6.658</u>	<u>8.016</u>

Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer vooruitbetaalde kortingen aan franchisenemers van supermarkten begrepen, die aan toekomstige jaren worden toegerekend, personeelsleningen en af te rekenen bedragen inzake investeringsprojecten.

17. VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA

(x € 1.000)

	2012	2011
Onroerend goed	<u>9.093</u>	<u>7.634</u>

Dit betreft 7 (2011: 7) onroerend goed projecten. Daarvan zijn er 2 verkocht maar nog niet geleverd.

(x € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	7.634	11.906
Overboekingen	8.582	3.458
Bijzondere waardevermindering	(641)	(274)
Verkopen	<u>(6.482)</u>	<u>(7.456)</u>
Stand ultimo boekjaar	<u>9.093</u>	<u>7.634</u>

18. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

(x € 1.000)

	2012	2011
Kassaldi en stortingen onderweg	19.182	18.310
Vrije banksaldi	<u>82.464</u>	<u>38.050</u>
	<u>101.646</u>	<u>56.360</u>

19. EIGEN VERMOGEN

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, allen met een nominale waarde van 6 eurocent. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 29 december 2012 € 2.655.300,90 (per 31 december 2011: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	44.255	44.255
Mutaties	0	0
Stand ultimo boekjaar	44.255	44.255
Waarvan ingekocht	(433)	(296)

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 94.

Agio

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

Overige reserves

Hierin is cumulatief € 14.714 (2011: € 9.420) begrepen voor ten laste van de reserves gebrachte actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen. Van deze reserve is € 9.203 (2011: € 8.939) 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 kasstroomafdekkingsinstrumenten op langlopende leningen. Deze reserve is niet uitkeerbaar.

Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 433.000 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 € 1.000)

	2012	2011
Toevoeging aan de overige reserves	23.533	32.050
Beschikbaar voor regulier dividend (2012: € 0,80 per aandeel; 2011: € 0,85)	35.058	37.365
Beschikbaar voor variabel dividend (2012: € 0,25 per aandeel; 2011: € 0,20)	10.955	8.792
	69.546	78.207

Dit voorstel is niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

20. WINST PER AANDEEL

Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar:

(x 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	43.959	44.106
Effect ingekochte eigen aandelen	(103)	(110)
	43.856	43.996

(x € 1)

	2012	2011
Gewone winst per aandeel	1,59	1,78
Verwaterde winst per aandeel	1,59	1,78

De uitgegeven 433.000 personeelsopties zijn niet verwaterend aangezien de uitoefenprijs boven de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt en zijn derhalve niet meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

21. OVERIGE VOORZIENINGEN

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

(x € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	191	221
Toevoegingen	6	
Onttrekkingen		(30)
Stand einde boekjaar	197	191

22. LANGLOPENDE EN KORTLOPENDE SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

(x € 1.000)

	Resterende looptijd (jaren)	Aflossings- verplichting	2012	2011
5,09% USD 70 mln-lening (Bullet)	2		56.888	58.054
3,55% USD 75 mln-lening (Bullet)	5		56.682	57.732
4,15% USD 75 mln-lening (Bullet)	8		56.682	57.732
Reële waarde derivaten			4.540	651
			174.792	174.169
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			0	0
Leningen langer dan 1 jaar			174.792	174.169
Aflossingsverplichting na 5 jaar			57.430	114.860

De Groep maakt gebruik van cross currency interest rate swaps om het rente- en valutarisico te beheersen in overeenstemming met het treasury beleid. De looptijd van de swaps is gelijk aan de looptijd van de leningen.

De afdekkingen van de USD-leningen zijn behandeld als cash-flow hedge, met uitzondering van de afdekking van de 5,09% USD lening die als fair value hedge is behandeld.

De 3,55% USD-lening en de 4,15% USD-lening zijn via cross currency interest rate swaps omgezet in respectievelijk 3,46% en 3,96% €-leningen. De geamortiseerde kostprijs van de leningen is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swaps belooft negatief € 4.540 (2011: negatief € 651) en is verantwoord onder de langlopende verplichtingen.

De 5,09% USD-lening is omgezet in een €-lening met een variabele opslag van 53bp boven euribor. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap belooft in 2012 positief € 3.715 en is verantwoord onder financiële vaste activa (2011: positief € 4.912). Het verlies op het afdekkingsinstrument bedraagt € 1.197 (2011: winst € 1.332) en de winst (2011: verlies) op de afgedekte positie is daaraan gelijk. In de USD-leningscontracten zijn 'change of control' clausules opgenomen.

SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2012 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 140 miljoen, waarvan geen gebruik wordt gemaakt. Hiervan is € 70 miljoen gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2012 aan de volgende ratio te voldoen:

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 3,0	0,5

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 € 1.000)

	2012	2011
BTW, accijnzen en verpakkingenbelasting	20.666	18.496
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.680	4.837
Pensioenpremies	418	740
	31.764	24.073

24. OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

(x € 1.000)

	2012	2011
Personeel	25.140	25.290
Klantenbonussen	7.352	9.968
Emballage	4.115	3.444
Uitgestelde omzet zegels	2.423	2.369
Overige	6.764	6.139
	45.794	47.210

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

25. RISICOBEBEER

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 2012 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa en handelsvorderingen circa € 14 miljoen (2011: € 13 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2012	<u>14</u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>	<u>14</u>
2011	<u>13</u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>	<u>13</u>

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de daaruit voortvloeiende vorderingen door middel van automatische incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Automatische incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodservice-activiteiten relatief beperkt is. 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 2012 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers circa € 58 miljoen (2011: € 56 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2012	<u>57</u>	<u>1</u>	<u></u>	<u></u>	<u>58</u>
2011	<u>55</u>	<u>1</u>	<u></u>	<u></u>	<u>56</u>

De Groep heeft ultimo 2012 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 41 miljoen (2011: € 45 miljoen). 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 (mede met het oog op de gewijzigde marktomstandigheden op de kredietmarkt) de beschikbaarheid van € 70 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	174,8	192,4	4,7	125,7	62,0
Kortlopende verplichtingen	<u>204,1</u>	<u>204,1</u>	<u>204,1</u>	<u></u>	<u></u>
Totaal	<u>378,9</u>	<u>396,5</u>	<u>208,8</u>	<u>125,7</u>	<u>62,0</u>

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

Zoals omschreven in waarderingsgrondslag I₂, op de geconsolideerde jaarrekening richt de Groep zich erop dat de renteafhankelijkheid ongeveer gelijk verdeeld wordt over lange en korte termijnrente. Dit gebeurt mede door middel van renteswaps. Behalve in voornoemde toelichting is onder toelichting nummer 22 inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij. Tevens heeft de hoogte van de kapitaalmarktrente invloed op de pensioenverplichting.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag I₂, 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 35 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

GEVOELIGHEIDSANALYSES

Rente

Ultimo 2012 zal een algemene stijging van Euribor met een half procentpunt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met circa € 0,2 miljoen. Een toe- of afname van de disconteringsvoet met een half procentpunt leidt tot een af- of toename van de pensioenverplichting met respectievelijk circa € 18 miljoen en circa € 21 miljoen. De invloed daarvan op het resultaat is circa € 2 miljoen, exclusief het tegengestelde effect op de pensioenactiva.

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 invloed van een algemene toename van een half procentpunt op de directe loonkosten zal naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belasting van circa € 1 miljoen. 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 van 10%. De aanpak is in 2012 niet gewijzigd.

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 zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingsmethodiek).

OVERIGE RISICO'S

Algemeen

Zoals elk bedrijf loopt ook de Groep risico's in het kader van de deelname aan het economische verkeer. De daaraan meer specifiek verbonden risico's voor de Groep zijn hierna nader omschreven.

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.

In de afzetmarkten, maar meer nog 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. De totale kosten bestaan in 2012 voor ruim 50% uit loonkosten, terwijl circa 5% relatief sterk afhankelijk is van energieprijzen.

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, hetgeen een overname betekent die tot een omzettoename leidt van méér dan 5%. In 2012 en 2011 zijn er echter geen acquisities geweest, maar er is er wel één aangekondigd. 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 2012 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. Ook in het jaar 2012 is er op dit terrein weer vooruitgang geboekt en bleek de Groep in staat de gevolgen van een tweetal majeure technische calamiteiten beperkt te houden. 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 proces-oogpunt 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, zoals nadelige gevolgen voor de gezondheid, 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.

26. OPERATIONELE LEASE- EN HUURVERPLICHTINGEN

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2012	2011
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	139	351
1-5 jaar	0	139
> 5 jaar		
Jaarlast	334	475
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	33.117	33.788
1-5 jaar	88.445	94.356
6-10 jaar	47.758	67.829
> 10 jaar	16.471	
Jaarlast	33.376	33.904
Contante waarde	172.843	
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	3.221	3.185
1-5 jaar	8.981	8.059
6-10 jaar	2.070	1.746
> 10 jaar		
Contante waarde	13.769	

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op ICT systemen. De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 112 panden (2011: 107), die de Groep gebruikt ten behoeve van haar eigen huisvesting. Tegenover de huurverplichtingen ten behoeve van afnemers staan huurovereenkomsten met die afnemers voor nagenoeg dezelfde bedragen. Er is een breed scala aan varianten van huurverplichtingen waarin vaak opties voor de huurder zijn opgenomen voor huurverlenging. De hiervoor vermelde contante waarde betreft de nominale verplichting, verhoogd met te verwachten indexaties, contant gemaakt tegen de risicovrije rente verhoogd met 2%.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2012	2011
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar	1.311	1.276
1-5 jaar	1.598	1.601
6-10 jaar	0	144
> 10 jaar		
Overige vastgoed		
< 1 jaar	1.947	1.978
1-5 jaar	4.040	4.526
6-10 jaar	456	714
> 10 jaar		

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd wordt aan franchiseafnemers 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. INVESTERINGS- VERPLICHTINGEN

Ultimo 2012 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 3 miljoen (2011: € 2,5 miljoen).

28. VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retail-afnemers met een totaal obligo van € 3 miljoen (2011: € 3 miljoen). Ten opzichte van deze terugkoop-verklaringen 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 OORDEELS- VORMING 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 op pagina 97 toegelichte 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 2012 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 200 miljoen (2011: € 209 miljoen).

Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocations, kan dit leiden tot een neerwaartse aanpassing van de waardering tot een lagere directe opbrengstwaarde. Tevens kan blijken dat de opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde.

Pensioenen

Toelichting 5c bevat de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de berekening van de pensioenkosten en de pensioenvoorziening. In toelichting 25 is een gevoeligheidsanalyse daarvan opgenomen.

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 toegelicht op pagina 103. 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 vennootschapsbelasting is afzonderlijk verantwoord.

De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

(x € 1.000)

	2012	2011
Bedrijfsresultaat	89.786	104.970
Afschrijvingen en amortisatie	53.797	54.001
	143.583	158.971
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(299)	(292)
	143.284	158.679
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Voorraden	(13.306)	(2.305)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	1.437	(10.463)
Kortlopende schulden	21.589	2.168
Voorzieningen	(1.212)	(1.760)
Eigen vermogen	(4.845)	(4.213)
	3.663	(16.573)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	146.947	142.106

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

(x € 1.000)

	2012	2011
Geldmiddelen en kasequivalenten	101.646	56.360
Schulden aan kredietinstellingen	0	0
	101.646	56.360

31. VERBONDEN PARTIJEN

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de op pagina 118 vermelde dagvers-bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2012 een inkoopvolume gemoeid van € 183 miljoen (2011: € 179 miljoen) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2012 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 10,8 miljoen (2011: € 6,9 miljoen). 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 (werk-kapitaal)financiering verstrekt van € 1,9 miljoen (2011: € 1,9 miljoen). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep bepaalde vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2012 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 2,3 miljoen (2011: € 2,5 miljoen). 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 2012 beliep € 945 miljoen (2011: € 906 miljoen). Ultimo 2012 bedraagt de handelsschuld € 43,7 miljoen (2011: € 25,0 miljoen). 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 2012 zijn 137.200 aandelen Sligro Food Group (2011: 147.000) tegen de marktprijs gekocht van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

over 2012

(x € 1.000)

	2012	2011	2010
Resultaat deelnemingen	69.546	78.207	70.196
Overig resultaat			
Winst over het boekjaar	69.546	78.207	70.196

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 29 DECEMBER 2012

vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	29-12-2012	31-12-2011	01-01-2011
Immateriële activa	8.337	8.337	8.337
Financiële vaste activa	545.756	531.660	490.354
Totaal vaste activa	554.093	539.997	498.691
Vorderingen op groepsmaatschappijen	416	569	1.382
Totaal vlottende activa	416	569	1.382
Totaal activa	554.509	540.566	500.073
PASSIVA	29-12-2012	31-12-2011	01-01-2011
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.655	2.655	2.655
Agio	31.106	31.106	31.106
Overige reserves	438.886	415.969	382.168
Wettelijke reserve deelnemingen	12.316	12.629	13.948
Onverdeelde winst	69.546	78.207	70.196
	554.509	540.566	500.073
Schulden aan groepsmaatschappijen			
Totaal kortlopende verplichtingen			
Totaal passiva	554.509	540.566	500.073

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € 1.000)

ALGEMEEN

De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen vanaf pagina 91, 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 € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	9.809	9.809
Cumulatieve amortisatie	(1.472)	(1.472)
	8.337	8.337
Desinvesteringen		
Stand einde boekjaar	8.337	8.337
Aanschafwaarde	9.809	9.809
Cumulatieve amortisatie	(1.472)	(1.472)

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

DEELNEMINGEN

Dit heeft betrekking op de 100%-dochtervennootschap Sligro Food Group Nederland B.V.
Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	531.660	490.354
Resultaat	69.546	78.207
Op aandelen gebaseerde betalingen	449	693
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(6.588)	(4.122)
Ingekochte eigen aandelen	(3.311)	(3.472)
Dividend	(46.000)	(30.000)
Stand einde boekjaar	545.756	531.660

PASSIVA

EIGEN VERMOGEN

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 94. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen op pagina 121 bij de geconsolideerde jaarrekening.

De reserves in de vennootschappelijke jaarrekening sluiten als volgt aan op de geconsolideerde jaarrekening:

(x € 1.000)

	2012	2011
Geconsolideerd		
Overige reserves	530.576	511.451
Hedging reserve	(2.578)	(1.284)
Reserve eigen aandelen	(10.363)	(7.052)
Herwaarderingsreserve	3.113	3.690
	<u>520.748</u>	<u>506.805</u>
Vennootschappelijk		
Overige reserves	438.886	415.969
Onverdeelde winst	69.546	78.207
Wettelijke reserve deelnemingen	12.316	12.629
	<u>520.748</u>	<u>506.805</u>

WETTELIJKE RESERVES

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2012	2011
Stand begin boekjaar	12.629	13.948
Mutatie boekjaar	(313)	(1.319)
Stand einde boekjaar	<u>12.316</u>	<u>12.629</u>

De wettelijke reserve deelnemingen ten bedrage van € 12.316 (2011: € 12.629) heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties (onder andere als gevolg van hedge-accounting en herwaarderingsreserves) van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt 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 101.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 24 januari 2013

De raad van commissarissen:

A. Nühn, president

Th.A.J. Burmanje

B.E. Karis

R.R. Latenstein van Voorst

De directie:

K.M. Slippens, voorzitter

H.L. van Rozendaal

W.J.P. Strijbosch

OVERIGE GEGEVENS

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Sligro Food Group N.V.

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2012 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2012, het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012, de geconsolideerde balans per 29 december 2012, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2012 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2012 en de vennootschappelijke balans per 29 december 2012 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het inrichten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 29 december 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 29 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE BIJ OF KRACHTENS DE WET GESTELDE EISEN

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken 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 in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 24 januari 2013

KPMG Accountants N.V.
P.W.J. Smorenburg RA

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 € 1.000)	
Toevoeging aan de overige reserves	23.533
Beschikbaar voor regulier dividend (€ 0,80 per aandeel)	35.058
Beschikbaar voor variabel dividend (€ 0,25 per aandeel)	10.955
	69.546

In artikel 46 van de statuten is het navolgende opgenomen met betrekking tot uitkeringen en reserves:

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. 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.

De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering. Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.

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.

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.

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. 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. Winstuitkeringen worden aangekondigd bij advertentie in een landelijk verschijnend dagblad en, indien aandelen officieel ter beurze zijn genoteerd, in de Officiële Prijscourant van de Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.

Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.

Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 2 januari 2013 is de overname van de groothandelsactiviteiten van Van Oers afgewikkeld. De geschatte voorlopige overnamesom beloopt € 17 miljoen. De exacte hoogte is afhankelijk van het al dan niet realiseren van bepaalde criteria. Bovendien zal bovenop de koopsom een investering in werkkapitaal benodigd zijn van circa € 5 miljoen. Op jaarbasis zal de omzet van de Groep hierdoor met circa € 80 miljoen toenemen. In 2013 beloopt de extra omzet naar verwachting € 60 miljoen.

TIENJARENOVERZICHT

(x € miljoen)⁷⁾

	2012	2011	2010	2009	2008
Resultaat					
Omzet	2.467,4	2.420,2	2.286,3	2.258,0	2.167,6
Bedrijfsresultaat	89,8	105,0	90,9	98,2	98,6
Winst over het boekjaar	69,5	78,2	70,2	74,3	71,3
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	129,0	123,9	106,9	123,3	102,8
Voorgesteld dividend	46,0	46,2	30,9	44,3	28,4
Vermogen					
Eigen vermogen ¹⁾	554,5	540,6	500,1	482,3	426,0
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	658,9	691,6	688,5	645,2	643,8
Totaal vermogen	968,3	931,1	937,3	852,2	875,2
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	5.848	5.880	5.513	5.552	5.600
Personeelskosten ³⁾	226,0	217,1	203,3	197,1	191,4
Investerings					
Netto-investeringen ⁴⁾	32,9	46,0	40,7	46,6	36,4
Afschrijvingen	43,2	44,1	46,7	42,4	40,2
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	1,9	5,9	1,3	4,2	4,9
Toename winst in %	(11,1)	11,4	(5,5)	4,2	(3,9)
Bruto winst in % omzet	22,6	23,2	23,1	23,3	23,8
Bedrijfsresultaat in % omzet	3,6	4,3	4,0	4,3	4,5
Winst in % omzet	2,8	3,2	3,1	3,3	3,3
Rendement gemiddeld eigen vermogen ⁵⁾	12,7	15,0	14,3	16,4	17,8
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,3	15,2	14,8	16,3	16,3
Eigen vermogen in % totaal vermogen	57,3	58,1	53,3	56,6	48,7
Omzet per medewerker (x € 1.000)	422	412	415	407	387
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	38,6	36,9	36,9	35,5	34,2
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal⁶⁾ (x 1 €)					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	43,8	44,0	44,1	44,3	43,7
Eigen vermogen	12,65	12,30	11,34	10,90	9,75
Winst	1,59	1,78	1,59	1,68	1,63
Cash flow	2,81	3,01	2,83	2,82	2,74
Voorgesteld dividend	1,05	1,05	0,70	1,00	0,65
waarvan variabel dividend ⁸⁾	0,25	0,20		0,30	

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 noot 3, voetnoot 4. 5) Berekend op basis van het resultaat na belastingen. 6) Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsingen in 2007 en 2003. 7) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn de cijfers over voorgaande jaren niet herrekend. 8) 2009: Jubileumtoeslag.

2007	2006	2005	2004	2003
2.065,7	1.661,2	1.545,5	1.443,9	1.355,9
95,8	90,4	74,1	88,2	73,3
74,2	62,1	50,9	58,6	44,8
83,1	78,5	48,3	67,8	62,7
28,0	24,4	21,0	20,6	18,1
374,8	312,8	265,5	223,3	172,7
644,6	571,4	414,3	377,7	286,3
858,0	719,3	534,5	534,2	401,7
5.083	3.662	3.521	2.984	2.746
170,6	127,2	114,0	101,6	90,7
81,5	32,3	40,7	26,1	31,7
33,8	25,7	24,3	20,3	20,2
24,4	7,5	7,0	6,5	4,4
19,5	22,0	(13,2)	30,8	21,0
22,9	21,6	20,2	19,7	18,6
4,6	5,4	4,8	6,1	5,4
3,6	3,7	3,3	4,1	3,3
21,6	21,5	20,8	29,4	29,4
15,8	18,6	17,9	23,3	26,1
43,7	43,5	49,7	41,8	43,0
406	454	439	484	494
33,6	34,7	32,4	34,1	33,0
43,1	42,4	42,0	41,2	40,2
8,69	7,37	6,32	5,41	4,29
1,72	1,46	1,21	1,41	1,11
2,63	2,14	1,84	1,96	1,73
0,65	0,57	0,50	0,50	0,45

Vanaf 2004 op IFRS-basis.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Indicator		Pagina
Visie en strategie		
1.1 Verklaring van de directie.	Voorwoord en strategie	2/15
Organisatieprofiel		
2.1 Naam van de verslaggevende organisatie.	Sligro Food Group N.V.	
2.2 Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Commerciële ontwikkeling/Profiel	17/6
2.3 Operationele structuur.	Profiel	6
2.4 Locatie van het hoofdkantoor.	Veghel	
2.5 Het aantal landen waarin de organisatie actief is.	Profiel	6
2.6 Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Belangrijke data	9
2.7 Afzetmarkten.	Commerciële ontwikkeling	17
2.8 Omvang van de verslaggevende organisatie.	Profiel	6
2.9 Significante veranderingen tijdens de verslagperiode.	Acquisitie Van Oers	35
2.10 Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend.	MVO/Commerciële ontwikkeling	51/52/24
Verslagparameters		
3.1 Verslagperiode.	2012	
3.2 Datum van het meest recente verslag.	24 januari 2013	
3.3 Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks	
3.4 Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	wjansen@sligro.nl (MVO)	
3.5 Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	MVO - Over dit verslag	47
3.6 Afbakening van het verslag.	MVO - Over dit verslag	47
3.7 Vermeld eventuele specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag.	Nvt	
3.8 Basis voor verslaggeving over andere entiteiten.	Nvt	
3.10 Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie.	Nvt	
3.11 Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes.	Nvt	
3.12 Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.	GRI Tabel	142
Bestuur, verplichting, betrokkenheid		
4.1 De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam.	Personalia	13
4.2 Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam.	Personalia	13
4.3 Voor organisaties met een enkelvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam.	Nvt	
4.4 Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam.	Corporate Governance	62
4.14 Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	MVO - Over dit verslag	47
4.15 Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	MVO - Over dit verslag	47
Prestatie-indicatoren		
Economie		
EC1 Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.	Jaarrekening	89
EC3 Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie.	Pensioenen en pensioenaccounting	73
EC4 Significante financiële steun van een overheid.	Geen	
Milieu		
EN3 Direct energieverbruik door primaire energiebronnen in joules of multipliers van joules (bijvoorbeeld gigajoules).	MVO - Energie	54

Milieu		Pagina
EN4 Indirect energieverbruik door primaire bron in joules of multipliers.	MVO - Energie	54
EN5 Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen in AI joules of multipliers.	MVO - Energie	54
EN6 Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie AI gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.	MVO – Energie	54
EN7 Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds AI gerealiseerde verlaging.	MVO - Energie	54
EN16 Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO ₂ equivalent).	MVO - Klimaat	54
EN17 Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO ₂ equivalent).	MVO - Klimaat	54
EN18 Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en AI gerealiseerde verlagingen.	MVO - Klimaat	54
Arbeidsomstandigheden		
LA1 Totaal personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	Organisatie en medewerkers	44
LA2 Totaal aantal en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	Website	
LA4 Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Organisatie en medewerkers	39
LA7 Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.	Website	
LA10 Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.	Website	
Mensenrechten		
HR1 Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	MVO – Assortiment	56
HR2 Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.	MVO – Assortiment	56
HR5 Activiteiten 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.	MVO – Assortiment	56
HR6 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.	MVO – Assortiment	56
HR7 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.	MVO – Assortiment	56
Maatschappij		
SO6 Totale waarde van financiële en in natura bijdragen aan politieke AI partijen, politici en gerelateerde instellingen per land.	Geen	
SO7 Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, AI antikartel- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	Geen	
SO8 Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.	Geen	
Productverantwoordelijkheid		
PR5 Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten AI van onderzoeken naar de klanttevredenheid.	MVO - klanttevredenheid	51

OVERIGE PERSONALIA

KERNPLOEG

A. Aalders	<i>hoofd financiën Sligro Food Group</i>
S. van Acht	<i>hoofd P&O Foodservice</i>
R. Barten	<i>adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice</i>
P. van Berkel	<i>algemeen directeur Van Hoeckel, directeur productiebedrijven</i>
J. Bertens	<i>operationeel manager Culivers</i>
F. Bogaerts	<i>hoofd operationeel management Sligro Zelfbedieningsvestigingen</i>
J. de Bree	<i>directeur P&O Sligro Food Group</i>
H. Dekker	<i>adjunct-directeur Operations Productiebedrijven</i>
M. van Dinther	<i>account director Sligro Bezorgservice</i>
R. de Haas	<i>commercieel adjunct directeur Van Hoeckel</i>
J. van Heerebeek	<i>commercieel directeur Foodretail</i>
J. van Heereveld	<i>hoofd administratie Sligro Food Group</i>
L. Heijneman	<i>directeur verkoop Sligro Bezorgservice</i>
R. van Herpen	<i>directeur inkoop en assortimentsmanagement Sligro Food Group</i>
J. Hoenselaars	<i>hoofd opleidingen Sligro Food Group</i>
F. Hofstra	<i>vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice Amsterdam</i>
I. Huntjens	<i>hoofd kwaliteitsdienst Sligro Food Group</i>
W. Jansen	<i>hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group</i>
H. Jaspers	<i>informatie- en softwarearchitect Sligro Food Group</i>
K. Kiestra	<i>operationeel directeur Foodretail</i>
P. Lampert	<i>vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen</i>
M. de Man	<i>adjunct-directeur operations Sligro Bezorgservice</i>
M. Pietersma	<i>directeur Sligro Zelfbedieningsvestigingen</i>
F. Punte	<i>hoofd vastgoed management Sligro Food Group</i>
A. de Rooij	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement vers Sligro Food Group</i>
C. de Rooij	<i>directeur Logistiek Sligro Food Group</i>
H. van Rozendaal	<i>CFO Sligro Food Group</i>
L. Rutten	<i>operations manager Sligro Bezorgservice</i>
N. van Sante	<i>hoofd beleid en ontwikkeling P&O Sligro Food Group</i>
K. Slippens	<i>directievoorzitter Sligro Food Group</i>
R. van der Sluijs	<i>financieel directeur Sligro Food Group</i>
W.J. Strijbosch	<i>directeur Foodservice Sligro Food Group</i>
G. van der Veen	<i>directiesecretaris Sligro Food Group</i>
M. van Veghel	<i>directeur ICT Sligro Food Group</i>
H. Verberk	<i>manager transport Sligro Food Group</i>
A. Verlouw	<i>hoofd bouwzaken Sligro Food Group</i>
S. van Vijfeijken	<i>hoofd GID/WID Sligro Food Group</i>
J. te Voert	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement food Sligro Food Group</i>
S. Welsing	<i>directeur supply chain Sligro Food Group</i>
W. van Wijk	<i>vestigingsdirecteur Sligro Den Haag Forepark</i>
J. van der Wijst	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement non food Sligro Food Group</i>

COLOFON

Dit verslag is geheel in eigen beheer vervaardigd met medewerking van de volgende personen en afdelingen.

BEGELEIDING EN VORMGEVING

Wilco Jansen
Mieke van der Valk
Studio Sligro Food Group
Directie

FOTOGRAFIE

Alain Lemmens

PAPIER

Dit verslag is geproduceerd met FSC gecertificeerd papier

DRUK

Bek Grafische Producties, Veghel



The 2012 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. The original financial statements were drafted in Dutch. This document is an English translation of the original. 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



JAARVERSLAG
2012