

Jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

	Toelichting	2020	2019	2018
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten				
Omzet	2, 3	1.946	2.395	2.346
Inkoopwaarde van de omzet		(1.478)	(1.811)	(1.780)
Brutowinst		468	584	566
Overige bedrijfsopbrengsten	4	4	13	12
Personeelskosten	5	(230)	(275)	(275)
Huisvestingskosten		(31)	(30)	(38)
Verkoopkosten		(17)	(20)	(17)
Logistieke kosten		(86)	(112)	(108)
Algemene kosten		(33)	(33)	(26)
Afschrijving materiële vaste activa en lease activa	13,14	(68)	(60)	(39)
Amortisatie immateriële vaste activa	12	(21)	(22)	(20)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	13	0	(1)	(2)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële vaste activa	12	(62)		
Totaal bedrijfskosten		(548)	(553)	(525)
Bedrijfsresultaat	2	(76)	44	53
Financieringsbaten	8	0	0	0
Financieringslasten	8	(9)	(7)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	15	7	5	7
Winst (verlies) voor belastingen		(78)	42	56
Winstbelastingen	9	8	(8)	(10)
Winst (verlies) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten		(70)	34	46
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten				
Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	10		(1)	230
Winst (verlies) over het boekjaar		(70)	33	276
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		(70)	33	276

x 1 €

	Toelichting	2020	2019	2018
Gegevens per aandeel				
Gewone winst (verlies) per aandeel	22	(1,59)	0,75	6,25
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	22	(1,58)	0,75	6,25
Gewone winst (verlies) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	(1,59)	0,78	1,04
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	(1,58)	0,78	1,04
Voorgesteld dividend	21		0,55	1,40
Speciaal dividend				7,57

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

	2020	2019	2018
Winst (verlies) over het boekjaar	(70)	33	276
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	1	1	1
Totaal niet gerealiseerde resultaten	1	1	1
Totaalresultaat gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten	(69)	34	277
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	(69)	34	277
Toe te rekenen totaalresultaat aan:			
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(69)	35	47
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten		(1)	230
Totaalresultaat over het boekjaar	(69)	34	277

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

	Toelichting	2020	2019 ¹⁾	2018 ¹⁾
Ontvangsten van afnemers		2.312	2.749	3.023
Ontvangsten uit overige bedrijfsopbrengsten		0	7	11
		2.312	2.756	3.034
Betalings aan leveranciers		(1.936)	(2.324)	(2.610)
Betalings aan werknemers		(129)	(131)	(165)
Betalings aan de overheid ²⁾		(150)	(166)	(184)
		(2.215)	(2.621)	(2.959)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	31	97	135	75
Betaalde rente		(5)	(7)	(3)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	15	4	5	7
Ontvangen (betaalde) winstbelasting		5	(1)	(34)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		101	132	45
Acquisities/participaties	1	(0)	(52)	
Desinvestering bedrijfsactiviteiten	1	1	1	348
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa	13	(45)	(105)	(76)
Desinvesteringsoverkomsten van materiële vaste activa / activa voor verkoop		62	46	83
Investeringsuitgaven in immateriële vaste activa	12	(27)	(20)	(24)
Investering in/verstrek aan geassocieerde deelnemingen	15	(2)		
Aflossing door / desinvesteringsoverkomsten van geassocieerde deelnemingen	15	1	3	0
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		(10)	(127)	331
Opname langlopende schulden	24		50	
Aflossing langlopende schulden	24	(67)	(14)	(11)
Mutatie eigen aandelen		1	(1)	5
Betaalde leaseverplichtingen		(23)	(18)	
Betaald dividend		0	(62)	(397)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		(89)	(45)	(403)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		2	(40)	(27)
Stand begin boekjaar		(7)	33	60
Stand ultimo boekjaar		(5)	(7)	33

¹⁾ Bevat de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten activiteiten is opgenomen in toelichting 11.

²⁾ Bevat de van de overheid ontvangen tegemoetkoming NOW van € 19 miljoen.

Geconsolideerde balans

x € miljoen

	Toelichting	31 december 28 december 29 december				Toelichting	31 december 28 december 29 december		
		2020	2019	2018			2020	2019	2018
Activa									
Goodwill	12	125	168	155					
Overige immateriële vaste activa	12	149	163	137					
Materiële vaste activa	13	299	362	313					
Lease activa	14	216	176						
Investerings in geassocieerde deelnemingen	15	54	50	53					
Overige financiële vaste activa	15	8	10	12					
Latente belastingvorderingen	9	2							
Totaal vaste activa		853	929	670					
Vorraden	16	188	230	217					
Handels- en overige vorderingen	17	111	228	236					
Overige vlottende activa	18	30	46	33					
Winstbelasting	9	1	3	16					
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	13	19	33					
		343	526	535					
Activa aangehouden voor verkoop	20	2		9					
Totaal vlottende activa		345	526	544					
Totaal activa		1.198	1.455	1.214					
Passiva									
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3					
Reserves		429	497	534					
Totaal eigen vermogen	21	432	500	537					
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	22	26	27					
Voorziening personeelsbeloningen	5	2	2	2					
Overige voorzieningen	23	0	0	0					
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	24	160	160	186					
Leaseverplichtingen	14	218	174						
Totaal langlopende verplichtingen		402	362	215					
Voorzieningen	23	3	8	16					
Aflossingsverplichtingen	24		77	14					
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	24	18	26						
Leaseverplichtingen	14	19	15						
Crediteuren	33	217	350	339					
Winstbelasting	9	1	0	0					
Overige belastingen en premies	25	37	33	19					
Overige schulden en overlopende passiva	26	69	84	74					
Totaal kortlopende verplichtingen		364	593	462					
Totaal passiva		1.198	1.455	1.214					

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Hedging reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 29 december 2018	3	31	511	(2)	(6)	537
Stelselwijziging IFRS 16			(10)			(10)
Openingsbalans per 30 december 2018	3	31	501	(2)	(6)	527
Op aandelen gebaseerde betalingen			1			1
Betaald dividend			(62)			(62)
Mutatie eigen aandelen					0	0
Transacties met eigenaars	0	0	(61)	0	0	(61)
Winst (verlies) over het boekjaar			33			33
Cashflow hedge				1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	33	1	0	34
Stand per 28 december 2019	3	31	473	(1)	(6)	500
Op aandelen gebaseerde betalingen						
Betaald dividend						
Mutatie eigen aandelen					1	1
Transacties met eigenaars	0	0	0	0	1	1
Winst (verlies) over het boekjaar			(70)			(70)
Cashflow hedge				1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	(70)	1	0	(69)
Stand per 31 december 2020	3	31	403	0	(5)	432

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

A.	Algemeen	94
B.	Presentatiewijzigingen	94
C.	Overeenstemmingsverklaring	94
D.	Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	94
E.	Nieuwe standaarden en interpretaties	95
F.	Specifieke keuzes binnen IFRS	96
G.	Grondslagen met een meer kritisch karakter	96
H.	Overige grondslagen	98
I.	Grondslagen voor de consolidatie	102
J.	Gesegmenteerde informatie	102
K.	Winst per aandeel	102
L.	Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	102

Toelichtingenoverzicht

1.	Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	103
2.	Gesegmenteerde informatie	103
3.	Omzet	105
4.	Overige bedrijfsopbrengsten	105
5.	Personeelsgerelateerde posten	105
	A. Personeelskosten	105
	B. Voorziening personeelsbeloningen	106
	C. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	106
	D. Tegemoetkoming NOW en TWO	107
6.	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	107
7.	Accountantskosten	110

8.	Financieringsbaten en -lasten	110
9.	Belastingen	111
10.	Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	114
11.	Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	114
12.	Goodwill en overige immateriële vaste activa	115
13.	Materiële vaste activa	119
14.	Lease activa en leaseverplichtingen	121
15.	Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	122
16.	Voorraden	123
17.	Handels- en overige vorderingen	123
18.	Overige vlottende activa	123
19.	Geldmiddelen en kasequivalenten	124
20.	Activa aangehouden voor verkoop	124
21.	Eigen vermogen	124
22.	Winst per aandeel	125
23.	Overige voorzieningen	125
24.	Schulden aan kredietinstellingen	126
25.	Overige belastingen en premies	127
26.	Overige schulden en overlopende passiva	127
27.	Risicobeheer	128
28.	Investeringsverplichtingen	130
29.	Voorwaardelijke verplichtingen	130
30.	Schattingen en oordeelsvorming door de Directie	130
31.	Kasstroomoverzicht	131
32.	Verbonden partijen	132
33.	Supply Chain Finance	132

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

A. Algemeen

Verslaggevende entiteit

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

Boekjaar

In 2020 heeft de Groep de statuten van Sligro Food Group N.V. en alle 100%-dochterondernemingen aangepast en is overgestapt van een boekjaar op basis van de internationale weeknummering naar een boekjaar op basis van kalenderjaar. Deze keuze is gemaakt om twee redenen. In de eerste plaats heeft de Groep door de verkoop van de foodretailactiviteiten in 2018 geen behoefte meer aan de afsluiting van het boekjaar op basis van de internationale weeknummering. Daarnaast is gebleken dat een boekjaar dat gelijk is aan een kalenderjaar een vereenvoudiging betekent in het kader van de voorgenomen ERP-implementatie.

Door deze aanpassing omvat het boekjaar 2020 de periode van 29 december 2019 tot en met 31 december 2020, zijnde 52 weken en vijf dagen. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2019 en 2018 hebben betrekking op 52 weken.

B. Presentatiewijzigingen

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

Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

In de vergelijkende cijfers over 2019 is Vroegop AGF, dat als onderdeel van de aankoop van Wheere in 2019 is verkregen, onder deze noemer gepresenteerd.

Voor de toelichtingen op de winst- en verliesrekening geldt dat alleen de bedragen gerelateerd aan de voort te zetten bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen in alle perioden die worden gepresenteerd.

In het kasstroomoverzicht zijn geen aanpassingen gemaakt en zijn, in voorgaande perioden, de kasstromen van alle activiteiten opgenomen. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

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 5 februari 2021 voor publicatie door de Directie goedgekeurd.

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

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

Going concern

De COVID-19 uitbraak en de maatregelen die de overheid nam in reactie daarop, hebben een grote impact gehad op de omzet van het huidige boekjaar. Door snel in te grijpen in de kostenbasis, scherp te kiezen in investeringen, gebruik te maken van overheidsfaciliteiten en strak te sturen op werkkapitaal, heeft de Groep haar cash flow beschermd. Daarnaast heeft de Groep in het gehele kalenderjaar 2020 geen dividend uitgekeerd.

Door de impact van COVID-19 zal het herstel naar een winstgevende operatie in België langer duren dan eerder verwacht. Derhalve heeft de Groep in juni van dit boekjaar een bijzondere waardevermindering verantwoord op immateriële vaste activa van € 60 miljoen.

Met de maatregelen die de Groep heeft genomen op het gebied van kostensanering, in combinatie met steun vanuit NOW en TWO, investeringsbeperkingen en het schrappen van dividend, is de schuldpositie stabiel gehouden. Vanaf het begin van de COVID-19 uitbraak heeft de Groep constructieve gesprekken gevoerd met haar huisbank en USPP-financiers. Die gesprekken hebben ertoe geleid dat verruimde financieringsvoorwaarden zijn afgesproken over de periode tot eind 2021. Daarnaast is er voldoende liquiditeitsruimte voorzien om de operationele gang van zaken te ondersteunen en aan de aflossingsverplichtingen te kunnen voldoen.

Voor een meer gedetailleerde uiteenzetting over de impact van COVID-19 en getroffen maatregelen wordt verwezen naar:

- Toelichting 5.D over de overheidsfaciliteiten met betrekking tot personeelskosten-ondersteuning waar de Groep gebruik van heeft gemaakt.
- Toelichting 6 met betrekking tot de bezoldiging van bestuurders.
- Toelichting 12 over de bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa per 30 juni van dit boekjaar en de beoordeling van de netto realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België per einde boekjaar.
- Toelichting 24 met betrekking tot de aanvullende afspraken over de financiering en verruiming van de convenanten.
- Toelichting 25 over de uitgestelde belastingbetalingen.

De ontwikkeling van COVID-19 in 2021 is onzeker en daarmee ook de impact op onze klanten en omzet. Bij aanvang van 2021 is zowel in Nederland als België een lockdown van kracht en het is nog onduidelijk hoe lang deze zal duren. De Groep zal daarom ook in 2021 zeer kritisch blijven op kosten en investeringsuitgaven en overweegt om ook in 2021 gebruik te maken van ondersteunende overheidsmaatregelen als NOW en TWO.

De overheid heeft steeds passende ondersteuning geboden bij de COVID-19 ontwikkelingen en geeft ook naar de toekomst aan dit te blijven doen. Daarnaast heeft de Groep tot eind 2021 overeenstemming met zijn financiers. Dit geeft de Directie het vertrouwen dat, op het moment van goedkeuring van deze jaarrekening, de Groep voldoende middelen heeft om in de nabije toekomst operationeel te blijven. Daarom blijft bij het opstellen van de jaarrekening continuïteit (going concern) het uitgangspunt. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten.

Oordelen, schattingen en veronderstellingen

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

Voor de uiteenzetting van de specifieke posten in de jaarrekening waarvoor oordelen, schattingen of veronderstellingen van toepassing zijn, wordt verwezen naar toelichting 30.

Bijzondere waardeverminderingen

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

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

E.1 Stelselwijzigingen

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

Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2019

De IFRS-standaard IFRS 16 Leases wordt door de Groep vanaf het boekjaar 2019 toegepast. Vanwege de transitie methode waar de Groep voor heeft gekozen bij het toepassen van deze standaard, is de voorafgaande verslaggevingsperiode 2018 in deze jaarrekening niet aangepast, maar is het cumulatieve effect verwerkt in de openingsbalans 2019 van de Overige reserves. De eerste toepassing van IFRS 16 vanaf het boekjaar 2019 heeft ertoe geleid dat per begin van het boekjaar 2019 lease activa ter waarde van € 167 miljoen, materiële vaste activa in de vorm van sub-leases van € 2 miljoen en leaseverplichtingen van € 181 miljoen op de balans zijn opgenomen, resulterend in een verlaging van het eigen vermogen van € 10 miljoen en een latente belastingvordering van € 2 miljoen.

Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2020

Er zijn in 2020 geen nieuwe IFRS-standaarden door de Europese Commissie goedgekeurd.

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn vanaf begin 2020 van toepassing:

- Aanpassingen op de verwijzingen naar het Conceptueel kader in IFRS.
- Aanpassingen op IFRS 3 Bedrijfscombinaties – de definitie van ‘bedrijf’ bij een overname.
- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening en IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten – de definitie van ‘materieel’.
- Aanpassingen op IFRS 9, IAS 39 en IFRS 17 - herziening van de rentevoet-benchmark.

Deze wijzigingen hebben geen materiële impact op de Groep en zijn daarom ook niet nader toegelicht.

Vanaf mei 2020 is de aanpassing op IFRS 16 Leases ‘COVID-19-gerelateerde huurconcessies’ van toepassing. Deze aanpassing maakt het voor huurders mogelijk om, als praktisch voordeel, niet te beoordelen of bepaalde huurconcessies die als direct gevolg van de COVID-19-pandemie plaatsvinden, huurprijswijzigingen zijn en in plaats daarvan deze huurconcessies te verantwoorden alsof het geen huurprijswijzigingen zijn. De Groep heeft van deze praktische mogelijkheid gebruik gemaakt voor de huurconcessies waar dit mogelijk was. Voor het effect van deze toepassing wordt verwezen naar toelichting 14.

E.2 Nieuwe standaarden die nog niet effectief zijn

De nieuwe standaard IFRS 17 ‘Verzekeringscontracten’ en aangekondigde aanpassingen aan bestaande standaarden die in de toekomst effectief worden zijn niet relevant voor de Groep en/of hebben geen materiële impact op de Groep en worden om die redenen niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

F. Specifieke keuzes binnen IFRS

Kasstroomoverzicht

IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. IFRS heeft een voorkeur voor de directe methode en de Groep volgt deze keuze omdat deze het beste inzicht geeft in de daadwerkelijke kasstromen. Een aansluiting met de indirecte methode is opgenomen in toelichting 31. Het kasstroomoverzicht bevat, voor de voorafgaande perioden, de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G.1 Omzet

Realisatiemoment van de prestatieverplichting

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

Aard van de goederen en diensten

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

Foodservice

De foodservicebedrijven in Nederland en België bieden een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-food producten. Omzet voortkomend uit de verkoop van deze goederen wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening

houdende met afnamebonussen, de waarde van de verstrekte loyaliteitsprogramma's en eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het zeer waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst.

In de zelfbedieningsgroothandels wordt de omzet genomen bij afrekening aan de kassa, omdat dit het moment is dat de beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen. In de situatie dat goederen bezorgd worden vindt deze overdracht plaats op het moment dat de bezorging heeft geleid tot een aflevering van goederen bij de klant. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen.

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

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

Dienstverlening

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

G.2 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:

- Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting door de Groep gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.
- Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Veelal betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

G.3 Goodwill en overige immateriële vaste activa

Goodwill

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

waarde. Bij de verkoop van een kasstroomgenererende eenheid wordt de boekwaarde van de goodwill, die aan deze kasstroomgenererende eenheid is toegekend, meegenomen in het bepalen van de boekwinst of -verlies. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill wordt direct ten laste van het resultaat gebracht.

Overige immateriële vaste activa

Alle overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor klantrelaties, merknamen en vestigingsplaatsen wordt de economische levensduur ingeschat. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde merknamen worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Zowel externe als interne kosten voor het ontwerp, bouwen en testen van intern ontwikkelde en geconfigureerde software worden geactiveerd, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan. Kosten voor licentieovereenkomsten en onderhoudscontracten die worden gemaakt voordat te configureren software in gebruik wordt genomen worden geactiveerd. Na ingebruikname worden deze alleen geactiveerd indien onlosmakelijk verbonden met de geactiveerde software. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Geactiveerde software wordt over de ingeschatte levensduur lineair geamortiseerd. De investeringen in SAP die de Groep momenteel doet, worden ingeschat op een levensduur van 7 jaar.

De gehanteerde amortisatiepercentages zijn als volgt:

Klantrelaties	5 – 20
Merknamen	5 – 7
Vestigingsplaatsen	5 – 20
Software	14 – 100

G.4 Materiële vaste activa

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

aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. Kosten voor werkzaamheden van onze afdeling bouwzaken voor bouw en voortbrenging wijzen wij toe aan de individuele bouwprojecten. Deze kosten worden geactiveerd en afgeschreven onder de materiële vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

H. Overige grondslagen

H.1 Vreemde valuta

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

H.2 Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakte tot einde van het boekjaar gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. Per balansdatum heeft de Groep geen derivaten meer en is de hedging reserve vrijgevallen.

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 verlies-

rekening opgenomen, tenzij het wordt gebruikt voor kasstroomafdekking. 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.

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

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

Afdekking

Kasstroomafdekking

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

Afdekking van monetaire activa en verplichtingen

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

H.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van vastgoed en boekresultaten op materiële vaste activa, alsmede soortgelijke opbrengsten. In verband met de verkoop van de foodretail activiteiten zijn wij een tijdelijke dienstverleningsperiode overeengekomen met de kopers. De vergoeding voor die dienstverlening wordt eveneens verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten.

H.4 Kosten algemeen

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

H.5 Personeelsbeloningen

Toegezegde bijdrageregelingen

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

Toegezegde pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegde pensioenregelingen.

Lange termijn personeelsbeloningen

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

Optierechten

Het huidige optieplan bestaat vanaf 2015. De opties (Groen Bloed Certificaten) worden voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor medewerkers 1 jaar geblokkeerd en voor de Directie 4 jaar. De opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'. De geblokkeerde aandelen zijn ondergebracht in Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

Overheidsfaciliteiten met betrekking tot personeelskosten

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

H.6 Financieringsbaten en -lasten

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

H.7 Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

H.8 Winstbelastingen

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

H.9 Lease activa en leaseverplichtingen

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep huurder is

De leaseportefeuille bestaat uit vastgoed en overige leaseovereenkomsten. In de categorie overige leaseovereenkomsten vallen leaseauto's, ICT-apparatuur, vorkheftrucks en machines. Bij het aangaan van een nieuwe overeenkomst beoordeelt de Groep of het contract aan de definitie van een lease voldoet op basis van de economische voordelen die voortvloeien uit het gebruik van het actief en de zeggenschap over het gebruik. Contracten die als leaseovereenkomst worden gedefinieerd worden opgenomen op de balans onder lease activa en leaseverplichtingen, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden en contracten van een geringe waarde, waarvoor praktische uitzonderingen zijn toegepast.

Voor leasecontracten waar de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meege-nomen, om aansluiting te vinden bij de strategische middellange termijn planning van de Groep.

De lease activa worden gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, waarbij de afschrijvingstermijn gebaseerd is op de duur van het leasecontract tenzij de verwachte gebruiksduur van het actief korter is.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, waarbij de gehanteerde disconteringsvoet is afgeleid van de 'Incremental Borrowing Rate'¹⁾ en vervolgens verminderd met de vervallen leasetermijnen. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten.

De leaseverplichtingen worden apart getoond op de balans. Herwaardering van de leaseverplichting vindt plaats bij indexering of herziening van het leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. De groep heeft ervoor gekozen gebruik te maken van de praktische mogelijkheid huurconcessies die als direct gevolg van de COVID-19-pandemie plaatsvinden te verantwoorden alsof het geen huurprijswijzigingen zijn. De kasstromen uit hoofde van betaling van de leasetermijnen van de lease activa zijn onderdeel van de kasstromen uit financieringsactiviteiten, terwijl de kasstromen met betrekking tot leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden, contracten van een geringe waarde en niet-lease-componenten onder de kasstromen uit operationele activiteiten zijn weergegeven.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is

Voor sub-leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is, worden de hoofdlease en sub-lease apart onderkend en wordt op basis van risico en toekenning van de beloning bij verkoop bepaald of de sub-lease als een financiële of operationele lease wordt geclassificeerd. Voor financiële leases wordt het gerelateerde hoofdlease-actief van de balans gehaald en vervangen door de netto investering in de sub-lease, die wordt opgenomen onder de financiële vaste activa. Het hoofdleasecontract blijft in beide gevallen opgenomen onder de leaseverplichtingen.

H.10 Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill, maar exclusief

¹⁾ De rentevoet waartegen de huurder op het tijdstip van het aangaan van de lease, het bedrag nodig voor de aankoop van het actief, zou hebben kunnen lenen voor een overeenkomstige tijdsduur en met overeenkomstige zekerheid.

acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep verplicht is en/of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intragroepsresultaten worden geëlimineerd. De overige financiële vaste activa betreffen onder andere sub-leaseovereenkomsten voor vastgoed dat de Groep verhuurt. Deze zijn gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Onder de overige financiële vaste activa zijn daarnaast overwegend rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

H.11 Voorraden

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

H.12 Handelsvorderingen en overige vlottende activa

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen de transactieprijs en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen worden bepaald op basis van het "expected-credit-loss" (ECL) model, conform IFRS 9. Debiteuren die in grote financiële moeilijkheden verkeren en debiteuren waarvan de vervaldatum van openstaande facturen zeer significant is overschreden worden geclassificeerd als dubieuze debiteuren. Voor handelsvorderingen op dubieuze debiteuren wordt een aparte voorziening getroffen, buiten het ECL model om. Als geen redelijke verwachting meer bestaat dat vorderingen op dubieuze debiteuren ontvangen zullen worden, worden deze afgeboekt.

H.13 Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

Activa worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan. Dergelijke activa worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderingverlies wordt toegerekend aan

voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen of vastgoedbeleggingen, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardeverminderingverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat. Eenmaal aangemerkt als voor verkoop aangehouden, worden immateriële en materiële vaste activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

H.14 Geldmiddelen en kasequivalenten

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

H.15 Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde op basis van het tarief waarvan wordt verwacht dat de verplichting gesetteld wordt en is toegelicht onder Winstbelastingen. De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder Personeelsbeloningen. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen alsmede de reorganisatievoorziening. Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie ofwel is aangevangen ofwel publiekelijk is aangekondigd. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt. Toekomstige exploitatieverliezen zijn niet voorzien.

H.16 Rentedragende schulden

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

H.17 Overige schulden en overlopende passiva

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

I. Grondslagen voor de consolidatie

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

Sligro Food Group International B.V. te Veghel

- **Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel**
- Sligro B.V. te Veghel
- De Dis B.V. te Amsterdam (86%)
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch
- Bouter B.V. te Zoetermeer
- Tintelingen B.V. te 's-Hertogenbosch
- Sligro BS Breda B.V. te Veghel
- Sligro BS Deventer B.V. te Veghel
- Sligro BS Maastricht B.V. te Veghel
- Exploitatiemaatschappij Wheere B.V. te Amsterdam
 - Vroegop Ruhe & Co B.V. te Amsterdam
 - L.A.J. Duncker B.V. te Amsterdam
 - B.V. Levensmiddelengroothandel "De Kweker" te Amsterdam
 - Vroegop A.G.F. B.V. te Amsterdam
- **Sligro-ISPC Belgium N.V. te Rotselaar**
- Océan Marée N.V. te Anderlecht

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. Gedurende het boekjaar 2020 is de dochteronderneming EMTÉ Vastgoed B.V. gefuseerd met Sligro Food Group Nederland B.V.

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

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

J. Gesegmenteerde informatie

De organisatiestructuur van De Groep volgt haar internationale ambitie. Er wordt in de resultaten onderscheid gemaakt naar de segmenten Nederland en België. Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Directie (Executive Board) is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages en KPIs sluiten één op één aan op de grondslagen die voor de geconsolideerde jaarrekening worden toegepast.

K. Winst per aandeel

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

L. Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

De niet voort te zetten bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebiedsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als niet voort te zetten bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In oktober 2020 hebben wij de bier en cider activiteiten van de bezorgservice van de Kweker aan Heineken verkocht voor een bedrag van € 1 miljoen.

2. Gesegmenteerde informatie

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

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

Het segment België omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro-ISPC, JAVA Foodservice en OcéanMarée.

De informatie die de Executive Board gebruikt om de voortgang te beoordelen en operationele beslissingen te nemen, is gebaseerd op deze segmenten.

De Groep stelt maandelijks een financiële rapportage op ten behoeve van de Executive Board en Raad van Commissarissen. De Executive Board beoordeelt de bedrijfsresultaten aan de hand van deze rapportage, die met name de geconsolideerde en de segmentinformatie bevat met betrekking tot de winst- en verliesrekening en daaraan gerelateerde KPI's, het kasstroomoverzicht en werkkapitaal. De belangrijkste prestatie maatstaf die de Groep hanteert is Ebit. De lokale directieteams stellen een vergelijkbare rapportage op voor hun segment. Deze rapportages zijn op dezelfde waarderingsgrondslagen opgesteld als de financiële informatie in de jaarrekening.

Segmentatie

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Omzet¹⁾	1.777	2.166	169	229	1.946	2.395
Overige bedrijfsopbrengsten	4	13	0	0	4	13
Totale opbrengsten	1.781	2.179	169	229	1.950	2.408
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	78	130	(3)	(3)	75	127
Afschrijvingen en amortisatie ²⁾	(81)	(73)	(70)	(10)	(151)	(83)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	(3)	57	(73)	(13)	(76)	44
Financieringsbaten en -lasten	(8)	(6)	(1)	(1)	(9)	(7)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	7	5			7	5
Winstbelastingen	1	(11)	7	3	8	(8)
Winst (verlies) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(3)	45	(67)	(11)	(70)	34
Totaal activa	1.086	1.246	112	209	1.198	1.455
Passiva van het segment	552	631	54	87	606	718
Niet toegerekende passiva					592	737
Totaal passiva					1.198	1.455
Netto geïnvesteerd vermogen ³⁾	745	775	57	127	802	902
Netto rentedragende schulden, voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(370)	(402)
Groepsvermogen					432	500
Personeelskosten	198	237	32	38	230	275
Medewerkers ⁴⁾ (FTE)	3.569	3.557	547	543	4.116	4.100
Investeringen	62	122	3	7	65	129
Desinvesteringen	(49)	(44)	(3)	(0)	(52)	(44)

¹⁾ Leveringen tussen segmenten bedroegen € 17 miljoen (2019: € 11 miljoen) vanuit Nederland naar België.

²⁾ Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

³⁾ Onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten.

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

3. Omzet

Dit betreft in zeer belangrijke mate leveringen van food en aan food gerelateerde non-food goederen en diensten aan institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers in Nederland en België. De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Leveringen van goederen	1.751	2.130	169	229	1.920	2.359
Leveringen van diensten	26	36	0	0	26	36
	1.777	2.166	169	229	1.946	2.395

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

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2020	2019
Huuropbrengsten	1	2
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	2	3
Overige incidentele resultaten	1	8
	4	13

Onder de incidentele resultaten is in 2020 een boekwinst van € 1 miljoen verantwoord uit de verkoop van een deel van het pand in Amersfoort. Daarnaast is de bezorgservicelocatie Drachten verkocht en langjarig teruggehuurd ('sale and lease back'). De verkoopprijs was € 8 miljoen hoger dan de boekwaarde, waarvan € 1 miljoen is verantwoord als boekwinst op de verkoop van materiële vaste activa. De overige € 7 miljoen zal over de looptijd van de huurovereenkomst in het resultaat worden verantwoord.

De overige incidentele resultaten 2019 bevatten een vergoeding van € 5 miljoen voor de dienstverlening tot medio 2019 die in verband met de verkoop van EMTÉ met de kopers is overeengekomen en de boekwinst van € 3 miljoen op de verkoop van Niels de Veye. De boekwinst op de verkoop van materiële vaste activa in 2019 betreft verkochte panden die (op korte termijn) niet meer in gebruik waren van de Groep.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2020	2019
Salarissen		170	172
Sociale lasten		30	32
Premies toegezegde bijdrage-regelingen		14	14
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		26	43
Overige personeelskosten	5.C	12	14
Tegemoetkoming NOW	5.D	(22)	
		230	275

Gedurende 2018 en 2019 heeft de Groep zich gecommitteerd aan reorganisatieplannen als gevolg van het stroomlijnen van de Groep en de verkoop van de Foodretailactiviteiten in Nederland en reorganisatiekosten verantwoord voor een bedrag van € 17 miljoen. Deze reorganisatiekosten bestaan uit kosten voor opzegging van contracten, advieskosten en ontslagvergoedingen voor werknemers en zijn opgenomen onder de overige personeels-

kosten. In zowel 2020 als 2019 is een gedeelte van de voorziening vrijgevalen, met name omdat medewerkers alsnog een andere functie binnen de Groep hebben aangenomen. Per saldo resteert ultimo 2020 hiervan een voorziening van € 1 miljoen voor vergoedingen die in 2021 uitgekeerd gaan worden.

Gedurende het boekjaar zijn plannen gemaakt en aangekondigd om de activiteiten van Océan Marée in België te beëindigen waarvoor voorzieningen zijn gevormd voor € 2 miljoen, voornamelijk voor afvloeiing van personeel.

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

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	8	16
Dotaties	3	4
Onttrekkingen	(5)	(8)
Vrijval	(3)	(4)
Stand einde boekjaar	3	8

5.B Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumregelingen en kan als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	2	2
Uitkeringen	(0)	(0)
Toevoegingen	0	0
Actuarieel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	0	0
Stand einde boekjaar	2	2

5.C Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

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

De doelgroep voor de eerste regeling bestaat uit ongeveer 50 personen die vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris van de bestuurders en de uitoefenprijs, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroup samenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde regeling en is opgenomen op de website. De peergroup toetsing leidt in 2020 tot een factor van 0% (2019: 150%) waardoor er dus geen toekenning plaats vindt in 2020.

De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25% van de toekenning van de bestuurders. Ook voor deze leden is er in 2020 dan ook geen toekenning. De uit de optieregels voorvloeiende winst (na belasting) dient volledig te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen. Voor de directieleden worden die aandelen (wederom) vier jaar geblokkeerd. Voor de overige deelnemers geldt een blokkade termijn van één jaar voor de gekochte aandelen.

De doelgroep voor de tweede regeling is breder. Sligro Food Group kent al vele jaren een aandelenparticipatieplan voor haar medewerkers in Nederland. Afhankelijk van de winst als percentage van de omzet voor de Groep krijgen de medewerkers een winstdelingspercentage van hun bruto loon tot een maximum bruto loon van € 50.000.

Dit werd tot 2019 uitgekeerd in de vorm van Sligro Food Group aandelen (50% van de winstdeling) en vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties (50% van de winstdeling). Een eventuele optiewinst (na belasting) wordt volledig in Sligro Food Group aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens (wederom) voor één jaar geblokkeerd.

Vanaf 2020 is de regeling herzien en wordt de winstdeling, mits aan de geldende criteria is voldaan, volledig toegekend in aandelen, die voor een periode van vijf jaar zijn geblokkeerd.

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

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

x 1	2020	2019
Stand begin boekjaar	1.431.586	1.026.390
Uitgeoefend	0	0
Afkoop	(7.449)	(41.372)
Vervallen	(263.523)	(231.168)
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(145.543)	(112.952)
Verstrekt	0	790.688
Stand einde boekjaar	1.015.071	1.431.586

De in 2016 toegekende opties zijn niet uitgeoefend en derhalve vervallen, omdat de werkelijke koers op uitoefendatum lager was dan de uitoefenkoers. In 2020 zijn geen opties verstrekt.

De ultimo 2020 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefen- koers	Aantal
24 maart 2017	1 april 2021	34,65	220.854
23 maart 2018	1 april 2022	44,10	140.319
22 maart 2019	1 april 2023	31,50	653.898

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

De uit deze regeling voortvloeiende bruto kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waarderingmodel en belopen voor de toekenning in maart 2020 € 0,0 miljoen (2019: € 1,9) over de gehele looptijd van 4 jaar. De opgenomen kosten in 2020 met betrekking tot de lopende optieseries bedragen € 1 miljoen (2019: € 1).

5.D Tegemoetkoming NOW en TWO

In Nederland heeft de Groep als concern gebruikgemaakt van de eerste periode van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW 1.0) en de derde periode (NOW 3.1).

De berekende tegemoetkomingen uit NOW 1.0 van € 13 miljoen en uit NOW 3.1 van € 9 miljoen zijn in mindering gebracht op de personeelskosten.

Op basis van de in maart verwachte omzetzijding van 46% over de periode april tot en met juni 2020 zijn onder NOW 1.0 voorschotten ontvangen van € 15 miljoen als tegemoetkoming op de loonkosten van maart tot en met mei 2020. Op basis van de werkelijk gerealiseerde omzetzijding van 33% verwachten wij hiervan € 2 miljoen terug te betalen in 2021.

Op basis van de in november verwachte omzetzijding van 26% over het vierde kwartaal 2020 zijn onder NOW 3.1 per jaareinde voorschotten ontvangen van € 4 miljoen als tegemoetkoming voor de loonkosten van oktober tot en met december 2020. Op basis van de werkelijk gerealiseerde omzetzijding van 26% verwachten wij over deze periode een totale tegemoetkoming op de loonkosten van € 9 miljoen. De nog te vorderen tegemoetkoming NOW 3.1 bedraagt daarmee per einde boekjaar € 5 miljoen.

Voor zowel NOW 1.0 als NOW 3.1 zal de definitieve aanvraag inclusief accountantsverklaring in het boekjaar 2021 ingediend worden.

In België heeft de Groep gebruik gemaakt van de regeling Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht (TWO). Dit heeft geresulteerd in lagere salariskosten en sociale lasten ter hoogte van € 4 miljoen. Bij deze vorm van steun betaalt de Belgische overheid een gedeelte van de personeelskosten direct aan de werknemer. Er is derhalve geen sprake van een tegemoetkoming maar een verlaging van de salariskosten en sociale lasten.

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Hierna volgt een overzicht van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep. De bezoldiging van de in 2020 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.276 duizend (2019: € 1.367).

De COVID-19 uitbraak is van invloed op de bedrijfsactiviteiten van de Groep. Naar aanleiding daarvan heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over 2019. Om diezelfde reden en daarnaast in lijn met de voorwaarden voor NOW 3.1, ziet de Directie ook af van haar korte en lange termijn bonus over 2020.

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Vast salaris	546	533	475	464	1.021	997
Korte termijn bonus ¹⁾	0	0	0	0	0	0
Lange termijn bonus ¹⁾	0	0	0	0	0	0
Pensioenpremie en -compensatie	149	149	86	82	235	231
Waarde opties	0	59	0	58	0	117
Wettelijke sociale lasten	10	11	10	11	20	22
Totaal	705	752	571	615	1.276	1.367

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

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

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

Elke 1,0%-punt overschrijding van de begroting leidt voor zowel het korte als lange termijn deel van de bonus tot 0,5%-punt vermeerdering. Er is geen maximering van de overschrijding, maar wel een dempend effect. De combinatie van ambitieuze begrotingen, correctie voor excessieve eenmalige posten en de demping bij overschrijding heeft in het verleden nooit tot omvangrijke (> 10%) overschrijding van de uitkeringen geleid.

Voor het jaar 2020 zijn kwalitatieve doelstellingen vastgesteld, waarbij het bonuspercentage wordt bepaald op basis van een evenredige verdeling van het realiseren van:

1. SAP-implementatie op koers, livegang eerste Minimum Viable Product (MVP) versie in Antwerpen in 2020.
2. Heineken integratie op koers, één bestelling, één levering, één factuur mogelijk per einde 2020.
3. Integratie Zelfbediening De Kweker in 2020 en voorbereiding gereed voor de integratie van de Bezorging in Q1-2021.
4. Uitwerking van de People Strategie en implementatie van verschillende initiatieven op mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie resulterend in een positieve ontwikkeling van de medewerkersbetrokkenheid volgens Stakeholderwatch.

¹⁾ De over 2019 verdiende bonussen van in totaal € 80.000 voor Dhr. K.M. Slippens en € 75.000 voor Dhr. R.W.A.J. van der Sluijs zijn niet uitbetaald. In ons persbericht van 19 maart 2020 hebben we geschetst hoe de coronauitbraak van invloed is op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group. Naar aanleiding daarvan heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over 2019.

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

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

Aandelen		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	107.402	9.920
Aankoop		2.080
Verkoop		
Stand einde boekjaar	107.402	12.000

Opties		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	34.700	34.700
Vervallen	(7.800)	(7.800)
Toegekend		
Stand einde boekjaar	26.900	26.900

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

Opties	Uitoefenkoers	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
x 1			
Looptijd tot 1 april 2021 ¹⁾	34,65	5.800	5.800
Looptijd tot 1 april 2023 ¹⁾	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		26.900	26.900

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

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

x € 1.000	Koen Slippens		Rob van der Sluijs	
	2020	2019	2020	2019
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	24	30	18	25

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

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2019: € 58) en voor de overige commissarissen € 40 duizend (2019: € 40). De beloning voor de in 2020 afgetreden commissaris beliep € 18 duizend. De beloning voor de in 2020 nieuw toegetreden commissaris beliep € 22 duizend. Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 37 duizend (2019: € 35). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 255 duizend (2019: € 253). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2020 € 725 duizend (2019: € 730). De afname heeft mede betrekking op de eenmalige kosten voor de integratie van overnames (De Kweker) en de implementatie van nieuwe accounting standaarden in 2019. In de kosten over 2020 is een bedrag begrepen van € nihil met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2019: € nihil). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken en de NOW¹⁾-regelingen waarvan de Groep in 2020 in Nederland gebruik heeft gemaakt. Hiervoor is door de accountant in 2020 € 125 duizend (2019: € 40) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

	2020		2019	
	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte Accountants netwerk	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte Accountants netwerk
x € miljoen				
Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij	612		645	
Controle van de dochterondernemingen		113		85
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening	612	113	645	85
Overige aan assurance verwante dienstverlening	125		16	24
	737	113	661	109

8. Financieringsbaten en -lasten

	2020	2019
x € miljoen		
Financieringsbaten	0	0
Financieringslasten over leasecontracten	(4)	(3)
Financieringslasten over overige financiële verplichtingen	(5)	(4)
Financieringslasten	(9)	(7)

¹⁾ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

De financieringsbaten betreffen baten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting. De financieringslasten met betrekking tot overige financiële verplichtingen betreffen interestkosten over schulden aan kredietinstellingen en kosten van aangepaste leningovereenkomsten die dit jaar met financiers zijn afgesloten ten behoeve van de tijdelijke verruiming van de covenanten.

9. Belastingen

9.A Belastingen (winstbelasting)

Meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de (wettelijke) regels die daarover afgesproken zijn vinden wij belangrijk en onderdeel van fatsoenlijk zaken doen. Wij maken gebruik van fiscale faciliteiten en stimuli, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op, noch maken wij gebruik van uitwijkroutes via zogenaamde belastingparadijzen om fiscaal te optimaliseren. Nu wij ook in België actief zijn, hebben wij aandacht voor de verdeling van de belastbare winst over beide landen. Uitgangspunt daarbij is om de toerekening van de operationele resultaten (en de belasting die daarover verschuldigd dan wel te vorderen is) aan te laten sluiten bij de verantwoordelijkheden en de relevante functies in het betreffende land.

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

Daar waar passend zoeken en voeren wij ook steeds proactief overleg met de betreffende belastingdiensten. Sinds enkele jaren hebben we dat in Nederland geformaliseerd middels een zogenaamd covenant voor Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst en de Douane. In 2020 is het Horizontaal Toezicht vervangen door het Individueel Toezichtsplan. Wij hebben wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Daarbij zijn concrete afspraken gemaakt over de inspanningen van de onderneming om de fiscale beheersing als onderdeel van de totale beheersmaatregelen een plaats te geven en daar werken wij voortdurend aan. De voortgang wordt in de vaste overlegstructuur met de

belastingdienst gemonitord. Hierbij wordt steeds in het oog gehouden dat wij onze fair share aan belastingen afdragen en niet de fiscale grenzen opzoeken. In januari 2021 is het Individuele Toezichtsplan 2020 / 2021 definitief vastgesteld. De Groep verwacht niet dat dit tot materiële wijzigingen op de samenwerking tussen de Groep en de Belastingdienst zal leiden.

Hoewel het concept Horizontaal Toezicht of Individueel Toezichtsplan in België niet bestaat, zoeken wij ook daar proactief het overleg met de daartoe bevoegde instanties. Wij beogen daarmee mogelijke fiscale risico's met betrekking tot onze recent opgestarte en overgenomen Belgische activiteiten te vermijden en bovendien een relatie met de fiscale autoriteiten op te bouwen in analogie met de situatie in Nederland. In 2019 hebben wij een ruling verkregen op de juridische fusie van onze Belgische deelnemingen die dit jaar heeft plaatsgevonden.

De onderbouwing en vastlegging van de gehanteerde transfer pricingmethodiek is een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokaal dossier. De Groep is in gesprek met de Nederlandse en Belgische belastingdienst over de MLC (Multilaterale Controle) en BAPA (Bilaterale 'Advanced Pricing Agreement') om de afspraken met betrekking tot transfer pricing over het verleden, maar ook richting de toekomst op een voor alle betrokken partijen evenwichtige wijze te regelen. Wij achten het zeer waarschijnlijk dat wij met de Nederlandse en Belgische belastingdienst tot overeenstemming komen.

In het Nederlandse en Belgische belastingsysteem zijn er verschillen tussen het resultaat volgens de jaarrekening en het resultaat waarover belasting verschuldigd dan wel te vorderen is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële vaste activa, materiële vaste activa, lease activa en verplichtingen, voorraden, voorzieningen, fiscale investeringssubsidies alsmede fiscaal beperkt of niet-aftekbare bedragen.

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

x € miljoen	2020	2019
Verschuldigd (te vorderen) over het boekjaar	(3)	8
Correcties van voorgaande jaren	(1)	(2)
Verplichting (vordering) over het boekjaar	(4)	6
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen: mutatie cash-flow hedge langlopende lening		0
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	(4)	2
Belastinglast (bate) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(8)	8

De post belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten is exclusief de belastinglast uit de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten van € nihil (2019: € nihil); dit bedrag is opgenomen onder de post 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen' (zie toelichting 10).

De belastinglast per aandeel is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2020	2019
Belastinglast (bate) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,17)	0,18
Belastinglast (bate) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten		(0,01)

9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2020	2019
Winst (verlies) vóór belastingen	(78)	42
Nominale belastingdruk (Nederland 25,0%, België 25,0%)	(19)	11
Correcties voorgaande jaren	(1)	(2)
Energie investeringsaftrek (e.d.)	(0)	(2)
Mutatie uit de uitgestelde belastingverplichtingen	3	1
Onbelaste resultaten	10	(0)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(1)	0
Effectieve belastingdruk 9,6% (2019: 18,5%)	(8)	8

Op het einde van het boekjaar maken wij ten aanzien van een aantal belastingposten een inschatting. Op het moment van aangifte kunnen de werkelijke uitkomsten afwijken waardoor er (beperkte) afwijkingen ontstaan. Deze correcties uit voorgaande jaren worden in het lopende boekjaar verwerkt. De correctie voorgaande jaren in 2020 van € (1) miljoen betreft geheel 2019.

Als onderdeel van onze MVO-agenda investeren wij in meer duurzame koel- en verwarmingstechnieken op onze locaties. Daarvoor zijn fiscale investeringsubsidies beschikbaar waar wij gebruik van maken.

Ultimo 2018 was in Nederland een wetswijziging aangenomen waarmee het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting de komende jaren stapsgewijs werd verlaagd van 25% naar 20,5%. Voor 2020 was een tarief van 25% van toepassing en vanaf 2021 21,7%. Echter, deze wetswijziging is in december 2020 teruggedraaid; het tarief blijft de komende jaren 25%. Hierdoor is de uitgestelde belastingverplichting met € 3 miljoen toegenomen.

De post onbelaste resultaten betreft de bijzondere waardevermindering op de goodwill in België, welke buiten de fiscale winst valt. De onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen hebben betrekking op ons aandeel in de resultaten na belastingen van onze geassocieerde deelnemingen. Op deze resultaten is de fiscale deelnemingsvrijstelling van toepassing. De overige correcties betreffen voornamelijk niet aftrekbare kosten voor personeelsbeloningen, waaronder ons aandelenparticipatieplan, en niet aftrekbare advieskosten bij overnames.

9.C Winstbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2020	2019
Vorderingen	1	3
Schulden	(1)	0
Netto positie einde boekjaar	0	3

Ultimo 2020 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid. De stand ultimo boekjaar heeft betrekking op het betreffende boekjaar.

9.D Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2020	2019
Latente belastingvorderingen	2	0
Uitgestelde belastingverplichtingen	(22)	(26)
Netto positie einde boekjaar	(20)	(26)

De latente belastingvorderingen en uitgestelde belastingverplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	2020		2019	
	Vordering	Verplichting	Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa		9		15
Materiële vaste activa		22		16
Lease activa		54		39
Leaseverplichtingen	60		41	
Voorraden		1		1
Overige	6		4	
Stand einde boekjaar	66	86	45	71
Netto verplichting einde boekjaar		20		26

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële vaste activa uit overnames, lease activa en verplichtingen en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. Daarnaast is er onder de post overige een latente belastingvordering opgenomen van € 6 miljoen (2019: € 3) met betrekking tot verliescompensatie België, die naar verwachting onder de uitkomsten van de MLC in Nederland verrekend kan worden.

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

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Netto verplichting begin boekjaar	26	25
Overnames		7
Vrijval ten gunste van het resultaat	(4)	2
Mutatie boekjaar	(4)	(8)
Mutatie voorgaande jaren	3	0
Overboeking van/naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	(1)	0
Netto verplichting einde boekjaar	20	26

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

10. Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen

In de vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening zijn de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten afzonderlijk getoond van de voort te zetten bedrijfsactiviteiten. In de cijfers van 2019 is het, als onderdeel van de aankoop van Wheere, gekochte bedrijf Vroegop AGF onder de noemer 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten' gepresenteerd, aangezien dit bedrijf ten tijde van de overname in zwaar weer verkeerde en in de tweede helft van 2019 is ontmanteld.

Een verkort overzicht van de winst- en verliesrekening van de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2019
Omzet	13
Overige bedrijfsopbrengsten	0
Kosten	(14)
Netto transactieresultaat op verkoop niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0
Winst (verlies) voor belastingen	(1)
Winstbelastingen	0
Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	(1)

x € 1	2019
Gewone winst (verlies) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)

11. Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

x € miljoen	2019
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	(1)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	0
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	0
Netto kasstroom	(1)

12. Goodwill en overige immateriële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Goodwill		Overige immateriële vaste activa		
		Vestigings- plaatsen, klant- relaties, merknamen en overige	Software	Activa in uitvoering ¹⁾	Totaal
Kostprijs	155	153	45	13	211
Cumulatieve amortisatie	0	(40)	(34)		(74)
Stand per 29 december 2018	155	113	11	13	137
Investeringen		1	7	14	22
Desinvesteringen			(0)		(0)
Acquisities	13	26	0		26
Amortisatie		(12)	(10)		(22)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Totaal mutaties	13	15	(3)	14	26
Kostprijs	168	180	52	27	259
Cumulatieve amortisatie		(52)	(44)		(96)
Stand per 28 december 2019	168	128	8	27	163
Investeringen			7	19	26
Desinvesteringen			0		0
Acquisities					0
Overboekingen			6	(6)	0
Amortisatie		(12)	(9)		(21)
Bijzondere waardeverminderingen	(43)	(18)	(1)		(19)
Totaal mutaties	(43)	(30)	3	13	(14)
Kostprijs	168	180	65	40	285
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(82)	(54)		(136)
Stand per 31 december 2020	125	98	11	40	149

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

Verdeling immateriële vaste activa naar kasstroom genererende eenheden

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

x € miljoen	2020	2019
Aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa¹⁾		
Klantrelaties	75	102
Vestigingsplaatsen	14	15
Merknamen	9	11
	98	128
Niet aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa		
Software	11	8
Activa in uitvoering	40	27
	51	35
Stand einde boekjaar	149	163

De Groep onderkent twee kasstroomgenererende eenheden, zijnde Nederland en België. Zie toelichting 2 voor een verdere uitleg over de organisatiestructuur en segmenten waarop deze eenheden zijn gebaseerd.

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België is gebaseerd op een bedrijfswaarde-berekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden.

In verband met de COVID-19-impact op de omzet en resultaten van de Groep is per 30 juni 2020 beoordeeld of een herberekening van de realiseerbare waarde zou kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. Voor de kasstroomgenererende eenheid België was de headroom eind 2019 beperkt en de impact van COVID-19 was significant. Op basis van de herberekening van de realiseerbare waarde is geconcludeerd dat van een bijzondere waardevermindering sprake is.

¹⁾ De onderverdeling van de aan overname gerelateerde immateriële activa van de vergelijkende cijfers per einde boekjaar 2019 is gecorrigeerd ten opzichte van de jaarrekening 2019.

De gehanteerde veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet en het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'). Daarnaast zijn belangrijke veronderstellingen: de gemiddelde omzetgroei, gemiddelde verbetering van het brutowinstpercentage ten opzichte van de omzet en de gemiddelde verbetering van het Ebitda-percentage ten opzichte van de omzet voor de toekomstige vijf jaren. Gezien de onzekerheid met betrekking tot de COVID-19-ontwikkelingen medio 2020 is voor deze veronderstellingen van drie mogelijke scenario's uitgegaan.

Op basis van de medio 2020 bekende versoepelingen van overheidsmaatregelen en het nieuws omtrent de regionale en wereldwijde verwachtingen rond de ontwikkeling van COVID-19, heeft de Groep zo realistisch mogelijke inschattingen gemaakt op basis van verschillende scenario's.

Voor de langere termijn gaat de Groep er nog steeds vanuit dat de omzet in België harder groeit dan de markt. Echter, de verdere opbouw enerzijds en overheveling van een deel van de omzet uit Nederland naar België anderzijds, zijn door de recente COVID-19-ontwikkelingen vertraagd.

De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Segment België

Gehanteerde veronderstellingen

In %	Medio 2020			Ultimo 2019
	(1) Basis-scenario	(2) Opwaarts	(3) Neerwaarts	Gehanteerd
Disconteringsvoet voor belastingen	8,9	8,9	8,9	7,8
Eindwaarde-groei	0,0	0,0	0,0	0,0
Omzetgroei	5,4	6,7	4,6	5,1
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,4	0,4	0,3	0,5
Ebitda-percentage verbetering (%-punt)	1,5	1,5	1,4	1,5
WACC	6,7	6,7	6,7	5,8
Weging van het scenario	70,0	15,0	15,0	100,0

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC). De WACC is door een professionele externe partij berekend, waarbij de gehanteerde parameters zijn afgeleid van een peergroep en marktgegevens. De gehanteerde risicovrije rentevoet bij de bepaling van de WACC bedraagt 0,0%. In lijn daarmee is een eindwaardegroeipercentage van 0% toegepast. De begrote Ebit-groei wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei als percentage van de omzet in de vijf jaar van de gehanteerde projecties. Op basis van de herberekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid België per 30 juni 2020 lager is dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is per 30 juni 2020 een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord van € 60 miljoen, bestaande uit € 43 miljoen goodwill en € 17 miljoen klantrelaties.

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

Kasstroomgenererende eenheid

x € miljoen	2020	2019
Nederland	125	125
België	0	43
Stand einde boekjaar	125	168

Ultimo 2020 is de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden Nederland en België opnieuw beoordeeld. Bij de waardering van de activa is continuïteit (going concern) als uitgangspunt genomen. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten, gezien de huidige liquiditeits- en solvabiliteitspositie. Uitgangspunt voor deze beoordeling is het gerealiseerde bedrijfsresultaat (Ebit) in het afgelopen jaar, de begroting voor het komend jaar en projecties voor de jaren 2022-2025, die mede tot stand zijn gekomen op basis van ervaringscijfers. Daarnaast heeft de Groep de stand van zaken met betrekking tot de regionale en wereldwijde verwachtingen rond de ontwikkeling van COVID-19 meegenomen en op basis daarvan zo realistisch mogelijke inschattingen gemaakt. Hierbij is verondersteld dat het tot eind 2022 zal duren voor de activiteiten in alle klantsectoren volledig zijn hersteld en daarmee de omzet het niveau bereikt dat de Groep zonder COVID-19 zou hebben gerealiseerd.

De gehanteerde veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Gehanteerde veronderstellingen ultimo 2020

In %	Nederland	België
Disconteringsvoet voor belastingen	8,9	9,5
Eindwaarde-groei	0,0	0,0
Omzetgroei	8,4	11,7
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,5	0,2
Ebitda-percentage verbetering (%-punt)	0,7	2,2
WACC	6,7	7,1

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden hoger is dan het netto geïnvesteerd vermogen en is derhalve, ten opzichte van de bijzondere waardevermindering die medio 2020 op de kasstroomgenererende eenheid België reeds heeft plaatsgevonden, geen additioneel bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord. Voor de kasstroomgenererende eenheid België bedraagt de headroom € 30 miljoen ten opzichte van het netto geïnvesteerd vermogen van € 57 miljoen.

De Groep is sinds enkele jaren actief in België en is nog volop in opbouw van haar positie in die markt. In deze fase wordt veel geïnvesteerd en worden aanloopverliezen gerealiseerd. De Groep gaat er in de verwachtingen voor de komende jaren van uit dat de omzet in België harder groeit dan de markt omdat enerzijds de opbouw nog in volle gang is en anderzijds ook een deel van de omzet uit Nederland naar België overgeheveld zal gaan worden. Naar verwachting zal deze belangrijke verbetering in de resultaten zich vanaf 2022 manifesteren.

De verwachtingen voor de verdere toekomst, zoals gehanteerd voor de bepaling van de realiseerbare waarde, zijn positief, maar de komende jaren zullen we de belangrijkste aannames volgen en de relatie tussen het netto geïnvesteerd vermogen en de waardering van de toekomstige kasstromen scherp bewaken.

Bij de gehanteerde veronderstellingen zijn de recente cijfers en de plannen voor het komend jaar als uitgangspunt genomen. Op basis van de kennis en ervaring van de afgelopen jaren acht de Groep deze veronderstellingen realistisch.

Er is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd van de kasstroomgenererende eenheid België op de veronderstellingen gebruikt bij de raming van de contante waarde van de kasstromen. Hierbij is gekeken welke aanpassing van de gehanteerde veronderstellingen nodig is om te dalen tot een punt waarop de restende headroom nihil is.

Veronderstellingen 2021 - 2025

In %	Scenario	
	Gehanteerd	nihil headroom
Omzetgroei	11,7	5,0
WACC	7,1	9,8

Bijzondere waardevermindering software

De bijzondere waardevermindering van € 1 miljoen betreft de buiten gebruik gestelde software in verband met het nieuwe online platform dat de Groep in gebruik heeft genomen.

13. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en Installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	389	63	182	15	649
Cumulatieve afschrijvingen	(152)	(44)	(140)	0	(336)
Stand per 29 december 2018	237	19	42	15	313
Investerings	58	7	25	17	107
Desinvesteringen	(37)	(0)	(1)		(38)
Acquisities	19	0	2	0	21
Overboekingen	4	0	0	(4)	0
Afschrijvingen	(16)	(6)	(21)	0	(43)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Overboekingen van activa aangehouden voor verkoop	2				2
Totaal mutaties	30	1	5	13	49
Kostprijs	431	68	201	28	728
Cumulatieve afschrijvingen	(164)	(48)	(154)		(366)
Stand per 28 december 2019	267	20	47	28	362
Investerings	19	3	16	1	39
Desinvesteringen	(48)	0	(1)	(3)	(52)
Acquisities					0
Overboekingen	21	2	2	(25)	0
Afschrijvingen	(18)	(7)	(23)		(48)
Bijzondere waardeverminderingen					(2)
Overboekingen vanuit activa aangehouden voor verkoop	(2)				(2)
Totaal mutaties	(28)	(2)	(6)	(27)	(63)
Kostprijs	405	71	185	1	662
Cumulatieve afschrijvingen	(166)	(53)	(144)	0	(363)
Stand per 31 december 2020	239	18	41	1	299

Afgelopen tijd is een aantal materiële desinvesteringen gedaan, waaronder de verkoop en terughuur ('sale and lease back') van de bezorgservicevestigingen in Deventer in 2019 en in Maastricht, Breda en Drachten in 2020. Deze transacties waren gepland als onderdeel van het traject rond de Heineken-integratie. Drie van deze vier bezorgservicevestigingen zijn nieuw gebouwd in 2019 en 2020. Die desinvesteringen moeten dan ook in relatie gezien worden met de verhoogde investeringsuitgaven van de afgelopen jaren.

Activa in uitvoering

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

Specificatie eigen panden

	Aantal		Bvo ¹⁾		Boekwaarde (x € miljoen)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Zelfbedieningsvestigingen	28	28	190	190	96	102
Bezorgservicevestigingen	1	3	13	44	10	31
Productiebedrijven	2	2	10	10	5	5
Centrale complex	1	1	139	140	53	56
Buiten gebruik gestelde activa	2	2	13	6	1	3
Overige	2	2	5	5	3	3
Einde boekjaar	36	38	370	395	168	200

Groothandelspanden en distributiecentra

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

x € miljoen	2020	2019
Terreinen	54	70
Gebouwen	114	130
Eigen gebouwen en terreinen	168	200
Terreinen huurpanden	3	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	68	64
Huurpanden en terreinen	71	67
Stand einde boekjaar	239	267

De oppervlakte van de terreinen beloopt 685.000 m² (2019: 849.000 m²) waarvan 288.000 m² voor het centrale complex (2019: 288.000 m²).

14. Lease activa en leaseverplichtingen

Het verloop van de lease activa kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen	Andere bedrijfs- middelen	Totaal
Kostprijs	253	3	256
Cumulatieve afschrijvingen	(89)	0	(89)
Openingsbalans op 30 december 2018	164	3	167
Toevoegingen	13	2	15
Verlengingen	11	0	11
Beëindigingen	0	0	0
Afschrijvingen	(16)	(1)	(17)
Totaal mutaties	8	1	9
Kostprijs	272	5	277
Cumulatieve afschrijvingen	(100)	(1)	(101)
Stand per 28 december 2019	172	4	176
Toevoegingen	44	1	45
Verlengingen	15	0	15
Beëindigingen		(0)	(0)
Afschrijvingen	(18)	(2)	(20)
Totaal mutaties	41	(1)	40
Kostprijs	332	6	338
Cumulatieve afschrijvingen	(119)	(3)	(122)
Stand per 31 december 2020	213	3	216

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Langlopende leaseverplichtingen	218	174
Kortlopende leaseverplichtingen	19	15
Stand einde boekjaar	237	189

De totale uitstroom van kasmiddelen bedraagt:

x € miljoen	2020	2019
Betaalde leaseverplichtingen	23	18
Financieringskosten	4	3
Stand einde boekjaar	27	21

De looptijd van de contractuele, contant gemaakte toekomstige leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Korter dan een jaar	19	15
Eén tot vijf jaar	75	65
Langer dan vijf jaar	143	109
Contractuele toekomstige leaseverplichtingen	237	189

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten:

x € miljoen	2020	2019
Financieringslasten vanuit leasecontracten	(4)	(3)
Variabele leasekosten niet opgenomen in de leaseverplichtingen	1	(1)
Opbrengsten uit sub-leases	(1)	0
Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten	1	(4)
Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde	1	(1)
COVID-19-gerelateerde huurverlagingen	(0)	

¹⁾ Bruto vloeroppervlak
x 1000 m².

In 2020 heeft de Groep voor enkele honderdduizenden euro's aan huurconcessies verkregen in relatie tot de gevolgen van de COVID-19 pandemie. Deze concessies zijn conform IFRS 16 direct in het resultaat verantwoord.

De looptijd van de contractuele, niet-contant gemaakte toekomstige inkomsten uit sub-leases is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Korter dan een jaar	1	1
Eén tot vijf jaar	1	1
Langer dan vijf jaar	1	0
Contractuele toekomstige inkomsten uit sub-leases	3	2

Voor leasecontracten waarvan de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengingsopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen. Indien de verlengoptie met 5 jaar zou worden uitgebreid, zou dat een verhoging van zowel het leaseactief als de leaseverplichting tot gevolg hebben van circa € 22 miljoen (2019: € 20). De impact op Ebita en Ebitda is niet materieel.

15. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	2020	2019
Geassocieerde deelnemingen	54	50
Overige financiële vaste activa		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	2	1
Leningen aan afnemers	4	7
Financiële sublease-overeenkomsten	2	2
Stand einde boekjaar	8	10

Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Eigendomspercentage per einde boekjaar	2020	2019
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%
Spar Holding B.V., Waalwijk	45%	45%
Coöperatie Inkoopvereniging Superunie B.A. ¹⁾ , Beesd		
BLOC Groepering voor Samenaankoop en Invoer CVBA ¹⁾ , Strombeek		

Van geassocieerde deelnemingen zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken. Alle gehouden deelnemingen hebben een strategisch karakter. De stemrechten zijn gelijk aan het procentueel gehouden belang.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	50	53
(Des)investeringen	(0)	(3)
Resultaat	7	5
Dividend	(3)	(5)
Stand einde boekjaar	54	50

¹⁾ Betreft lidmaatschap in inkooporganisatie.

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2019, respectievelijk 2018):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2020	2019	2020	2019
Activa	104	91	93	97
Verplichtingen	65	54	78	79
Eigen vermogen einde boekjaar	39	37	15	18
	2020	2019	2020	2019
Omzet	572	503	1.085	1.045
Winst (verlies)	12	12	(0)	4

Overige financiële vaste activa

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

16. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2020	2019
Centraal distributiecentrum Veghel	61	74
Vestigingen	121	145
Emballage	5	9
Voorraden onderweg	1	2
Stand einde boekjaar	188	230

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 6 miljoen (2019: € 6).

17. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2020	2019
Debiteuren	78	173
Leveranciers	33	55
Stand einde boekjaar	111	228

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekenende creditnota's. Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in toelichting 27. Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7 miljoen (2019: € 5). Deze afwaardering is onder IFRS 9 bepaald op basis van het model voor het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen. Bij het bepalen van de voorziening zijn de leveranciersbonussen niet in mindering gebracht, aangezien de Groep deze separaat verwerkt. Onze klanten staan onder druk, als gevolg van de door de overheid opgelegde beperkingen in verband met COVID-19. Bij de bepaling van het risico en de afwaardering naar reële waarde is hiermee rekening gehouden.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	5	4
Acquisities		0
Afgeboekte posten	(0)	(0)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	2	1
Stand einde boekjaar	7	5

18. Overige vlottende activa

x € miljoen	2020	2019
Contractactiva	5	6
Derivaten		9
Nog te vorderen tegemoetkoming NOW	3	
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	23	31
Stand einde boekjaar	31	46

Onder de contractactiva zijn specifieke signing fees met afnemers opgenomen. De overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten betreffen onder meer personeelsleningen en nog te ontvangen inkoopkortingen over reeds verstreken promotieperiodes. Op de post contractactiva is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 0 miljoen (2019: € 0).

De nog te vorderen tegemoetkoming NOW bestaat uit een vordering uit hoofde van NOW 3.1 van € 5 miljoen en een terug te betalen voorschot NOW 1.0 van € 2 miljoen. Informatie over de tegemoetkoming NOW is opgenomen in toelichting 5.D.

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen	2020	2019
Kassaldi en stortingen onderweg	5	8
Vrije banksaldi	8	11
Stand einde boekjaar	13	19

20. Activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Gedurende het boekjaar is één onroerend goed object in Nederland overgeboekt vanuit de materiële vaste activa. Voor dit object is het verkoopproces gestart en de verwachting is, dat dit object op korte termijn zal worden verkocht.

In 2019 zijn drie objecten in Nederland, die als activa aangehouden voor verkoop waren opgenomen, verkocht en is één object teruggeboekt naar materiële vaste activa.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	0	9
Overboekingen uit bedrijfsactiviteiten die niet duurzaam zullen worden voortgezet	2	0
Overboekingen naar materiële vaste activa		(2)
Bijzondere waardeverminderingen		0
Verkopen		(7)
Stand einde boekjaar	2	0

21. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, alle met een nominale waarde van 6 eurocent. Per 31 december 2020 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2019: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.300,90 (per 28 december 2019: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

x 1	2020	2019
Stand begin boekjaar	44.108.415	44.143.615
Mutaties	35.000	(35.200)
Stand einde boekjaar	44.143.415	44.108.415
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.131.748	44.117.215

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 verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd in het Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen.

Agio

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

Overige reserves

Van deze reserve is € 17 miljoen (2019: € 13) niet uitkeerbaar. Dit heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelnemingen enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

Hedging reserve

Deze reserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-mutatie in de reële waarde van kasstroom-afdekkingsinstrumenten op langlopende leningen. Deze reserve is in 2020 vrijgevallen doordat de betreffende lening is afgelost.

Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 111.600 (2019: 146.600) aandelen in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

Onverdeelde winst/dividend

Het dividend over 2019 is in de Aandeelhoudersvergadering op 9 juni 2020 vastgesteld op € 0,55 per aandeel. Dat bedrag is gelijk aan het interim dividend dat reeds op 30 september 2019 is uitgekeerd. Het slotdividend over 2019 is nihil.

De Directie heeft, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, op 23 juli 2020 aangekondigd dat, gegeven de resultaten van 2020 tot dusver en de onzekerheid over de tweede jaarhelft, herstel van de financiële positie van de Groep prioriteit is en er onvoldoende basis is voor een dividend over het kalenderjaar 2020.

Het totale resultaat over het boekjaar 2020 van € (70) miljoen zal aan de overige reserves worden onttrokken. Dit voorstel is niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

22. Winst per aandeel

x € 1	2020	2019
Gewone winst (verlies) per aandeel	(1,59)	0,75
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	(1,58)	0,75
Gewone winst (verlies) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(1,59)	0,78
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(1,58)	0,78

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

23. Overige voorzieningen

x € miljoen	2020	2019
Langlopend	0	0
Kortlopend	3	8
Stand einde boekjaar	3	8

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantieverplichtingen. Het kortlopende deel heeft betrekking op een voorziening voor reorganisatiekosten die de Groep heeft getroffen. Deze voorziening en de ontwikkeling daarvan is in toelichting 5.A verder toegelicht.

24. Schulden aan kredietinstellingen

x € miljoen	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2020	2019
USD 75 mln-lening (Bullet)	4,15%			67
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	3	30	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	5	40	40
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	3	40	50
€ 50 mln-lening	Euribor + variabele opslag	3	50	50
Leningen			160	237
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen			18	26
Stand einde boekjaar			178	263
Aflossingsverplichtingen				
Binnen 1 jaar				77
Tussen 1 en 5 jaar			160	120
Na 5 jaar				40
Stand einde boekjaar			160	237

In december 2020 is de 4,15% USD-lening van \$ 75 miljoen afgelost. De cross currency interest rate swap om het rente- en valutarisico van deze USD-lening te beheersen liep op dezelfde datum af.

In 2016 heeft de Groep een shelf faciliteit, in de vorm van een US Private Placement, afgesloten. Deze faciliteit is in 2019 afgelopen. In april 2016 heeft de Groep een eerste lening van € 30 miljoen onder deze faciliteit opgenomen, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. In september 2017 heeft de Groep een tweede lening van € 40 miljoen opgenomen, met een looptijd van 8 jaar en een vaste rente van 1,67% op jaarbasis.

In december 2020 is de bankfaciliteit met de Rabobank herzien en verruimd. Deze herziene faciliteit heeft een maximum van € 70 miljoen. Onder deze faciliteit was in 2017 reeds een lening opgenomen van € 70 miljoen. Deze lening heeft een resterende looptijd van 3 jaar en is rentedragend tegen een variabele rente welke is gekoppeld aan Euribor. Op deze lening hebben tussentijdse aflossingen van totaal € 30 miljoen plaatsgevonden, waardoor de resterende schuld € 40 miljoen bedraagt. Het resterende bedrag zal op de einddatum ineens worden terugbetaald.

Daarnaast is in 2019 een acquisitielening afgesloten bij de Rabobank voor € 50 miljoen met een looptijd van 4 jaar. Deze lening is rentedragend tegen een variabele rente gekoppeld aan Euribor. Dit bedrag zal op de einddatum ineens worden terugbetaald.

Ook is in 2019 een acquisitie bankfaciliteit afgesloten. Het betreft een niet gecommiteerde faciliteit met een maximum van € 200 miljoen waar de Groep over een periode van 4 jaar gebruik van kan maken. De rente wordt bepaald op het moment van opname. De Groep heeft tot op heden geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

De Groep beschikt ultimo 2020 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 167 miljoen, waarvan per einde van het boekjaar € 18 miljoen is benut. Rabobank heeft in de eerste jaarhelft de kortlopende kredietfaciliteiten verruimd van € 120 miljoen naar € 160 miljoen. De € 100 miljoen die nog niet gecommiteerd was, is tot ultimo 2021 gecommiteerd; € 60 miljoen is ook daarna nog gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen zekerheden gesteld voor een totaalbedrag van € 5 miljoen en garanties verstrekt voor een totaal van € 4 miljoen.

De Groep dient voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten de volgende ratio's te bepalen:

- Op basis van de in de jaarrekening gerapporteerde cijfers op 31 december 2020:

	Voorwaarde	Werkelijk
Rabobank: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	5,3
USPP: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	5,3

- Op basis van genormaliseerde cijfers, op 31 december 2020, exclusief toepassing van IFRS 16.

In de documentatie van de faciliteiten is opgenomen dat indien wijzigingen in boekhoudregels optreden en daardoor buiten de grenzen van de convenanten wordt getreden, gerapporteerd mag worden op basis van de regels die van toepassing waren voor de wijziging.

	Voorwaarde	Werkelijk
Rabobank: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	2,8
USPP: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	2,8

Aan de gestelde ratio's conform methode 2 wordt voldaan. Half december 2020 zijn met Rabobank en de USPP houders verruimde financieringsvoorwaarden afgesproken. Per 31 december 2020 heeft de Groep de tijdelijke ruimte gekregen om de verhouding Netto rentedragende schuld / Ebitda tot 5,5 op te laten lopen en per 30 juni 2021 tot 4,5. Per 31 december 2021 moet op basis van de huidige afspraken weer worden voldaan aan de in de tabel genoemde normen.

25. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2020	2019
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	22	21
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	15	12
Pensioenpremies	0	0
Stand einde boekjaar	37	33

De Groep heeft in Nederland voor de maanden november en december 2020 gebruik gemaakt van de door de overheid geboden mogelijkheid om belastingbetalingen uit te stellen ter hoogte van € 13 miljoen.

26. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2020	2019
Personeel	20	21
Klantenbonussen	14	25
Emballage	7	9
Loyaltyverplichtingen		0
Overige	28	29
Stand einde boekjaar	69	84

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

27. Risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, liquiditeits- en marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico). Er zijn ten opzichte van vorig jaar geen wijzigingen in het beleid en de beheersing van de Groep ten aanzien van deze risico's.

Kredietrisico

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de daaruit voortvloeiende vorderingen door middel van de zogenaamde Bedrijven Euro-incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Deze incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodservice-activiteiten relatief beperkt is.

Ultimo 2020 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, circa € 4 miljoen (2019: € 7).

Het kredietrisico dat de Groep loopt, met name op de vorderingen op foodservice-afnemers, is in verband met de COVID-19-ontwikkelingen opnieuw beoordeeld.

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2020	2019
< 1 maand	67	136
1 - 3 maanden	9	33
3 - 12 maanden	2	4
> 12 maanden	0	0
Stand einde boekjaar	78	173

De Groep heeft ultimo 2020 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 33 miljoen (2019: € 55). 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.

Expected credit loss beoordeling

De portefeuille debiteuren van de Groep is opgemaakt uit een groot aantal relatief kleine bedragen. De Groep gebruikt een matrix om de ECLs van individuele klanten te meten. Verliespercentages worden berekend met behulp van een 'roll rate'-methode op basis van de waarschijnlijkheid dat een vordering die door opeenvolgende stadia van delinquentie verloopt zal moeten worden afgeschreven. Roll-rates worden afzonderlijk berekend voor blootstellingen ten aanzien van de verschillende activiteiten van Sligro, op basis van de volgende gemeenschappelijke kredietrisicokarakteristieken - geografische regio, leeftijd van klantrelatie en type gekocht product. Voor klanten waarvan duidelijk is dat ze in grote financiële moeilijkheden verkeren of waar betaalafspraken zeer significant zijn overschreden, wordt een specifieke voorziening getroffen voor het bedrag dat mogelijk niet meer inbaar is. Wanneer er geen redelijke verwachting meer bestaat dat handelsvorderingen nog betaald zullen worden, worden ze afgeboekt.

Onderstaande tabel geeft de ouderdom en ECLs voor debiteuren per einde boekjaar weer:

x € miljoen	2020		
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 maand	0,16%	67	0
1 - 3 maanden	1,29%	9	0
3 - 12 maanden	7,69%	2	0
> 12 maanden	70,65%	1	1
Dubieuze debiteuren	97,73%	6	6
Stand einde boekjaar		85	7

x € miljoen	2019		
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 maand	0,08%	136	0
1 - 3 maanden	0,42%	33	0
3 - 12 maanden	5,13%	4	0
> 12 maanden	13,43%	0	0
Dubieuze debiteuren	98,63%	5	5
Stand einde boekjaar		178	5

Verwachte kredietverliezen over contractactiva, vorderingen op foodservice-afnemers en leveranciers worden volgens de algemene aanpak bepaald, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de betreffende relaties, en bedragen per jaareinde € 1 miljoen (2019: 0).

Liquiditeitsrisico

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 161 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

Hieronder is een opstelling opgenomen van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen.

x € miljoen	Langlopende verplichtingen ¹⁾	Kortlopende verplichtingen
< 1 jaar	1	364
1 - 5 jaar	124	
> 5 jaar	41	
Contractuele kasstromen	166	364
Boekwaarde per 31 december 2020	160	364

Marktrisico (rente- en valutarisico)

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

Renterisico

Onder toelichting 24 is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij.

Valutarisico

Het valutarisico op leningen werd door de Groep geheel afgedekt. De USD 75 mln-lening en gerelateerde cross currency interest rate swap zijn in dit boekjaar afgelost, waardoor de Groep geen leningen meer heeft in vreemde valuta. De Groep loopt valutarisico op inkopen. Het dollar-inkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 16 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om waar mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde convenanten kan worden voldaan. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei.

Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten vallen qua waarderingmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling, die mede gebaseerd is op marktgegevens. De voor verkoop aangehouden activa zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingmethodiek op basis van kennis aanwezig in de Groep, zoals toegelicht onder F in de grondslagen).

Gevoeligheidsanalyses

Hieronder is voor een aantal externe factoren in beeld gebracht wat een wijziging van die factoren aan impact heeft op de winst voor belastingen voor de Groep. In de volgende tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

x € miljoen	Effect op de winst voor belastingen	
	Stijgingspercentage	in € miljoen
Rente	1%-punt	(1)
Valuta (USD)	1%	0
Lonen	1%	(2)
Olie / energie	5%	(1)
Huurprijzen	5%	(1)

28. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2020 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 7 miljoen (2019: € 41). Deze hebben voornamelijk betrekking op investeringen in ons bezorgnetwerk, machines en installaties, vrachtwagens en hard- en software.

29. Voorwaardelijke verplichtingen

Claims

De Groep heeft op 13 maart 2020 kennisgenomen van een dagvaarding uitgebracht door het consortium Jumbo & Coop voortvloeiend uit de transactie rond de verkoop van EMTÉ in 2018. Het consortium stelt dat in het kader van deze transactie een onjuist beeld zou zijn gegeven van EMTÉ's historische winstgevendheid, waardoor de resultaten na overname

achterbleven bij de verwachtingen van het consortium.

De Groep werpt alle verwijten verre van zich. De stellingen van het consortium ontberen een feitelijke en juridische basis. De Groep heeft daarom geen voorziening getroffen voor een mogelijke toekomstige financiële schade. De Groep heeft de vordering van het consortium uitvoerig gemotiveerd betwist in haar conclusie van antwoord in oktober 2020. Het is de verwachting dat de bodemprocedure in 2021 verder zal gaan, waarbij het onduidelijk is wanneer de rechter in eerste aanleg inhoudelijk uitspraak zal doen.

30. Schattingen en oordeelsvorming door de Directie

Op een aantal posten in de jaarrekening is een inschatting gemaakt door de Directie. Hoewel deze voor zover mogelijk ondersteund worden door analyses en berekeningen blijft er altijd sprake van enige onzekerheid. Met name bij het testen van bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige immateriële vaste activa speelt deze onzekerheid een grotere rol. Historisch is er geen sprake geweest van materiële afwijkingen bij de afloop van ingeschatte posten uit het voorgaande boekjaar.

Overnames en goodwill

In toelichting 1 is informatie opgenomen over de bepaling van de reële waarde van overgenomen activa en verplichtingen. Daarnaast is in toelichting 12 informatie opgenomen over de waardering van goodwill en het testen daarvan op bijzondere waardevermindering.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 27 bevat informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse.

Inkoop- en verkoopbonussen

De schatting op inkoopbonussen wordt gebaseerd op enerzijds een bottom up calculatie van inkoopvolume en condities en anderzijds op basis van input vanuit onze inkoopvereniging Superunie. Klantbonussen worden ingeschat op basis van de omzetrealisatie in combinatie met de contractuele afspraken met onze klanten.

Voorziening incurante voorraden

Binnen de voorraad wordt een inschatting gemaakt van de potentieel incurante voorraad begrepen in de voorraad op jaareinde. Voor food baseren wij die inschatting daarnaast mede op historische afboekingen.

Bij non-food baseren wij die inschatting op de oordeelsvorming van inkoop- en assortimentsmanagement in combinatie met een analyse op de omloopsnelheid van de aanwezige voorraad.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening wordt gebaseerd op de in kaart gebrachte medewerkers in combinatie met het sociale plan dat met de ondernemingsraad is overeengekomen. Een inschatting is gemaakt van de mate waarin de medewerkers van de regeling gebruik maken of zonder gebruik van de regeling de onderneming verlaten.

Bij het opmaken van de jaarrekening is bij de waardering van de materiële vaste activa sprake van oordeelsvorming door de Directie.

Materiële vaste activa en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik en voor verkoop aangehouden activa. Ultimo 2020 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 183 miljoen (2019: € 200). 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.

31. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en persioenpremies, als ook de ontvangen tegemoetkoming NOW. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord. De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

x € miljoen	2020	2019
Bedrijfsresultaat	(76)	42
Afschrijvingen en amortisatie	89	82
Bijzondere waardeverminderingen	62	1
Ebitda	75	125
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(3)	(6)
	72	119
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Vorraden	40	(3)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	126	17
Kortlopende schulden	(141)	1
Voorzieningen	0	0
Eigen vermogen		1
	25	16
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	97	135

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

x € miljoen	2020	2019
Geldmiddelen en kasequivalenten	13	19
Schulden aan kredietinstellingen	(18)	(26)
Stand einde boekjaar	(5)	(7)

De kortlopende schulden betreffen rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en integraal deel uitmaken van het beheer van geldmiddelen van de Groep.

32. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 15 vermelde dagversbedrijven. In totaliteit was hiermee in 2020 een inkoopwaarde gemoeid van € 163 miljoen (2019: € 208) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2020 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 23 miljoen (2019: € 35). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Tevens is aan Vemaro B.V. een financiering verstrekt van € 2 miljoen (2019: € 1). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep onbeperkt vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2020 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 7 miljoen (2019: € 10). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren. De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar een belangrijk deel van de inkoopbehoefte van de Groep is ondergebracht. De inkoopwaarde in 2020 beliep € 441 miljoen (2019: € 587). Ultimo 2020 bedraagt de handelsschuld € 36 miljoen (2019: € 48). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren. Onderdelen van de Groep waren tot einde van dit boekjaar lid van de inkoopcombinatie BLOC. De inkoopwaarde in 2020 beliep € 1 miljoen (2019: € 5). Ultimo 2020 bedraagt de handelsschuld € 0 miljoen (2019: € 0) welke is opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 6. Gedurende 2020 zijn per saldo 35.000 aandelen Sligro Food Group verkocht (2019: 35.200 gekocht) tegen de marktprijs aan Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

33. Supply Chain Finance

De Groep heeft een Supply Chain Finance programma lopen dat deelnemende leveranciers de mogelijkheid biedt haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarieff van 1-maands Euribor plus 0,9% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2020 een bedrag begrepen van € 55 miljoen (2019: € 91) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € miljoen

	2020	2019	2018
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	(70)	33	276
Winst (verlies) vóór belastingen	(70)	33	276
Winstbelastingen	0	0	(0)
Winst (verlies) over het boekjaar	(70)	33	276

Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

x € miljoen	31 december 28 december 29 december		
	2020	2019	2018
Activa			
Financiële vaste activa	432	500	537
Totaal vaste activa	432	500	537
Totaal activa	432	500	537

x € miljoen	31 december 28 december 29 december		
	2020	2019	2018
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	451	420	214
Wettelijke reserves	17	13	13
Onverdeelde winst (verlies)	(70)	33	276
Totaal eigen vermogen	432	500	537
Schulden aan groeps- maatschappijen		0	0
Totaal kortlopende verplichtingen	0	0	0
Totaal passiva	432	500	537

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel en staat geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002. De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen in onderdeel D van het grondslagenoverzicht, waarbij deelnemingen waarop overheersende zeggenschap wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

Financiële vaste activa

x € miljoen	2020	2019
Deelnemingen	403	471
Vorderingen op groepsmaatschappijen	29	29
Stand einde boekjaar	432	500

Deelnemingen

Eind 2019 had Sligro Food Group N.V. twee 100% dochtervennootschappen, zijnde Sligro Food Group International B.V. en Sligro Food Group Nederland B.V.

Op 29 juni 2020 zijn de aandelen van Sligro Food Group Nederland B.V. door Sligro Food Group N.V. ingebracht in Sligro Food Group International B.V. Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	471	498
Resultaat	(70)	33
Op aandelen gebaseerde betalingen		1
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	1	1
Mutatie eigen aandelen	1	0
Dividend		(62)
Stand einde boekjaar	403	471

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin zijn een tweetal verstrekte leningen opgenomen met een totale hoofdsom van € 29 miljoen (2019: € 29). Dit betreft een lening van € 25 miljoen (2019: € 25) met een looptijd tot 1 januari 2023 en een lening van € 4 miljoen (2019: € 4) met een looptijd tot 1 januari 2021. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. Beide leningen zijn rentedragend tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 92. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in toelichting 21 bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

x € miljoen	2020	2019
Geconsolideerd		
Overige reserves	403	473
Hedging reserve		(1)
Reserve eigen aandelen	(5)	(6)
	398	466
Vennootschappelijk		
Overige reserves	451	420
Wettelijke reserves	17	13
Onverdeelde winst (verlies)	(70)	33
	398	466

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	420	204
Resultaat over voorgaande verslagperiode	33	276
Betaald dividend		(62)
Mutatie wettelijke reserves	(4)	0
Mutatie cashflow hedge	1	1
Mutatie eigen aandelen	1	1
Stand einde boekjaar	451	420

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 17 miljoen (2019: € 13) hebben betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

Personeelskosten en aantal werknemers

Sligro Food Group N.V. heeft geen werknemers in dienst. De personeelskosten zijn nihil.

Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder toelichting 21 heeft de Directie, met toestemming van de Raad van Commissarissen, op 23 juli 2020 aangekondigd dat het totale resultaat over het boekjaar 2020 van € 70 miljoen aan de overige reserves zal worden onttrokken.

Overige toelichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap staat aan het hoofd 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 102.

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

5 februari 2021

De Raad van Commissarissen

Freek Rijna, voorzitter
Hans Kamps
Pieter Boone
Marianne van Leeuwen
Gert van de Weerdhof

De Directie

Koen Slippens, voorzitter
Rob van der Sluijs

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING VOOR HET JAAR GEËINDIGD OP 31 DECEMBER 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2020 van Sligro Food Group N.V. (de Groep) te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2020;
2. De volgende overzichten over 2020: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht;
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

1. De vennootschappelijke balans per 31 december 2020;
2. De vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2020;
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 3,3 miljoen (2019: € 4 miljoen). Deze daling is het gevolg van het effect van Covid-19 op de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. en het daarmee gepaard gaande negatieve resultaat voor belastingen. De materialiteit is gebaseerd op 4,4% van de EBITDA zoals gerapporteerd en gedefinieerd op pagina 8 van het jaarverslag. Vorig jaar is de materialiteit bepaald op basis van 10% van het resultaat voor belasting uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten en werd rekening gehouden met incidentele opbrengsten en kosten. Met de aanpassing naar EBITDA zijn wij van mening dat wij, gelet op het negatieve resultaat voor belastingen, recht doen aan de omvang en het activiteiten-

niveau van Sligro Food Group N.V. Voor sommige elementen in de jaarrekening (bijvoorbeeld de directiebeloning) gebruiken we een lagere materialiteit omdat we denken dat kleinere afwijkingen op deze elementen voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Aan de Raad van Commissarissen rapporteren we ook kleinere afwijkingen als deze naar onze mening relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sligro Food Group N.V.

De groepscontrole bestond uit werkzaamheden gericht op de Nederlandse en Belgische activiteiten van Sligro Food Group N.V.. Bij de Nederlandse activiteiten van Sligro Food Group N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Voor de Belgische activiteiten heeft Deloitte België de controlewerkzaamheden uitgevoerd. Voor beide groepsonderdelen hebben wij een controle van de financiële informatie uitgevoerd op basis van de materialiteit van het groepsonderdeel. Wij hebben de groepsmaterialiteit verdeeld over de Nederlandse en Belgische groepsonderdelen op basis van professionele oordeelsvorming en kwalitatieve aspecten. Hierbij hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van het groepsonderdeel in relatie tot de EBITDA en omzet van de Groep. Wij hebben het Belgische controleteam controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning en interim-controle als ook tijdens de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het Belgische management en het Belgische controleteam. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de Belgische accountant beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps-)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de Groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Reikwijdte van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving

Door de toenemende aandacht voor fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving binnen het publieke debat lichten wij in deze sectie toe welke werkzaamheden wij hebben uitgevoerd ten aanzien van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving bij Sligro Food Group N.V.

Overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de financiële overzichten als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevatten die het gevolg zijn van fraude of fouten. Het niet naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot boetes, rechtszaken of andere gevolgen voor de entiteit die een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten.

Overwegingen ten aanzien van fraude

Bij het identificeren en inschatten van de risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude, hebben wij inzicht verworven in de Groep en haar omgeving, met inbegrip van haar interne beheersing. Wij hebben de frauderisicoanalyse van de Groep beoordeeld en besproken met de Executive Board en de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen. Daarnaast hebben we ook om inlichtingen verzocht bij anderen binnen de Groep, waaronder de legal counsel en het hoofd van de centrale inkoopafdeling. Wij hebben overwogen of er frauderisicofactoren zijn geïdentificeerd die een aanwijzing vormen voor risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude. Wij hebben forensisch deskundigen betrokken in onze risicoanalyse.

Op basis van deze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij de veronderstelde frauderisico's overwogen met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management, inclusief of er indicaties zijn voor tendentie bij de Executive Board die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van deze frauderisico's zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne beheersingsmaatregelen om deze risico's te beperken. Wij hebben tevens aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalposten, het beoordelen van schattingen op tendenties (inclusief een retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit het vorige boekjaar) en het beoordelen van de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de financiële overzichten aangebrachte aanpassingen. De beschreven werkzaamheden zijn gebaseerd op de controlestandaarden en hebben niet tot voornaamste doel om fraudes te ontdekken.

Wij verwijzen naar de controlewerkzaamheden zoals vermeld in het kernpunt van de controle waarin het frauderisico ten aanzien van leveranciersbonussen en promotionele bijdragen wordt behandeld.

Overwegingen ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij de Executive Board en legal counsel en het lezen van de notulen. Wij hebben forensisch deskundigen betrokken in deze evaluatie.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdend met het feit dat het effect op de gerelateerde financiële overzichten van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, naleving van het (vennootschaps) belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten. Daarnaast is de Groep onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken. In de controle is ook rekening gehouden met de wet- en regelgeving die van toepassing is op beursgenoteerde bedrijven.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect heeft op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van

wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot:

- (i) de Executive Board en, in voorkomend geval, de Raad van Commissarissen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft;
- (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Tenslotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen, voor zover aanwezig, van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Vanwege de kenmerken van fraude, met name wanneer het gaat om geraffineerde en zorgvuldig opgezette plannen om de fraude te verhullen, zoals valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen of het opzettelijk voorstellen van zaken en samenspanning, blijft er een onvermijdbaar risico bestaan dat wij niet alle fraudes detecteren tijdens onze controle.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Omschrijving van onze kernpunten

1. Waardering (im)materiele vaste activa kasstroomgenererende eenheid België

Omschrijving

België is een van de twee kasstroom genererende eenheden van Sligro Food Group N.V. (hierna: Sligro Food Group N.V. of Sligro)

De prestaties in 2020 in België bleven achter bij de verwachtingen, mede als gevolg van Covid-19. Per 30 juni 2020 is de goodwill voor België volledig afgeboekt middels een bijzondere waardevermindering van € 43 miljoen. Daarnaast is € 17 miljoen afgeboekt op klantrelaties. Het resterende netto geïnvesteerd vermogen bedraagt per jaareinde € 57 miljoen, waarvan € 5 miljoen immaterieel vast actief. In België is in 2020 sprake van een exploitatieverlies. Dat is voor ons aanleiding geweest om de waardering van de (im)materiële vaste activa voor België aan te merken als een kernpunt in onze controle.

De uitkomsten van de bijzondere waardevermindering berekeningen zijn het meest gevoelig voor:

- Omzetgroei;
- WACC.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit, de vereisten vanuit IFRS en de richtlijnen voor de accountantscontrole hebben wij de analyse van de bijzondere waardevermindering op de (im)materiele vaste activa van België gecontroleerd. Wij hebben inzicht verkregen in het proces en de interne beheersingsmaatregelen rondom deze inschatting van management. Wij hebben, gezien het risico, echter vooral een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- Verkrijgen en beoordelen van de rapporten van de door Sligro betrokken externe specialisten;
- Verkrijgen en beoordelen van de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde begroting voor 2021 en het meerjarenplan dat strekt tot 2025;
- Beoordelen van de belangrijkste veronderstellingen van het waarderingsmodel en het bespreken daarvan met de Executive Board en de Raad van Commissarissen;
- Beoordeling van de management inschatting door de begroting van voorgaande jaren te toetsen aan de werkelijke resultaten tot en met 2020, rekening houdend met de effecten van Covid-19;
- Inzet van eigen specialisten ter beoordeling van het gehanteerde model, berekende WACC en het lange termijn groeipercentage;
- Beoordelen van de redelijkheid van de groeiverwachtingen op basis van backtesting en raadpleging van externe bronnen waaronder marktrapporten;
- Beoordelen van de verwachte verbetering van de brutomarges in vergelijking met de gerealiseerde marges in 2020 en de verwachte verbetering van de exploitatie- en conditieverbeteringen van de inkoop;
- Beoordelen verwacht herstel van Covid-19 in de forecast op basis van externe verwachtingen en beoordelen impact op de uitkomsten van de verschillende scenario's middels sensitiviteitsanalyses. De onzekerheid ten aanzien van de prognoses als gevolg van Covid-19 is door Sligro toegelicht in toelichting D en 12.
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management.

2. Impact van Covid-19

Omschrijving

Covid-19 heeft in boekjaar 2020 significante impact gehad op Sligro. De belangrijkste impact op de jaarrekening is samen te vatten in drie onderdelen:

- **Waardering activa**

Waardering van voorraden en debiteurenposities.

- **Steu maatregelen overheid**

Tegemoetkoming van de Nederlandse en Belgische overheid voor de personeelskosten. Voor Nederland betrof de subsidie in het kader van de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) in totaal € 22 miljoen, die is opgenomen als bate in de overige personeelskosten. In België is een gedeelte van de betalingen van het salaris en de sociale lasten tijdelijk overgenomen door de Belgische overheid wat heeft geresulteerd in € 4 miljoen lagere personeelskosten in het boekjaar.

- **Financiering**

Met het oog op het relatief lage resultaat in boekjaar 2020 (EBITDA) ten opzichte van de schuldpositie van Sligro zijn de convenanten uit de overeenkomsten onderliggend aan de lange termijn schuld van Sligro Food Group N.V. gedurende de tweede helft van 2020 aangepast en verruimd voor de meetmomenten per 31 december 2020 en 30 juni 2021. Zie hiervoor tevens toelichting 24.

Bij het niet voldoen aan de convenanten hebben de financiers de mogelijkheid om de uitstaande gelden direct op te eisen.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Waardering activa:

Voor de controle van de waardering van de voorraad en debiteuren hebben onze werkzaamheden zich met name gericht op:

- Verkrijgen en beoordelen van de berekening inclusief belangrijkste inschattingen van de voorziening voor de incurante voorraden.
- Verkrijgen en beoordelen van de voorziening voor dubieuze debiteuren en beoordeling van het saldo debiteuren waarvoor geen voorziening is getroffen per 31 december 2020.

Steu maatregelen overheid:

Wij hebben voor het beoordelen van de juistheid en volledigheid van de ontvangen NOW subsidie de volgende werkzaamheden verricht:

- Uitvoeren van de controle voor de ontvangen subsidie in het kader van NOW 1.0 in overeenstemming met het controleprotocol.
- Herberekening van de subsidie in het kader van NOW 3.1 en het beoordelen van compliance met de aanvullende bepalingen zoals vermeld in NOW 3.1.
Voor de beoordeling van de toelichting inzake de door het Belgische personeel ontvangen tegemoetkoming werkloosheid hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:
- Evaluatie van de inschatting van het voordeel dat is behaald.
- Beoordelen van compliance van Sligro (België) met de voorwaarden voor de TWO.

Financiering:

Wij hebben voor de beoordeling van de impact van Covid-19 op de financiering van Sligro de volgende werkzaamheden verricht:

- Verkrijgen en beoordelen van meest recente afspraken met de financiers ten aanzien van de convenanten en leningsvoorwaarden.
- Verkrijgen en beoordelen van de going concern analyse met hierin opgenomen een analyse van de compliance met de financieringsvoorwaarden gedurende de forecast periode.
- Beoordeling van het proces van Sligro rondom het opstellen van de analyse inzake de continuïteitsveronderstelling.
- Bespreking met de belangrijkste financier en de Executive Board van Sligro Food Group N.V. ten aanzien van de convenanten en het doorspreken van een aantal mogelijke scenario's die zich in 2021 zouden kunnen voordoen en de ziens- en handelwijze van de financier.
- Beoordeling van de prognoses voor omzet, resultaat en liquiditeit inclusief de daarin opgenomen veronderstellingen en verschillende scenario's ten aanzien van het intreden van herstel van de afzetmarkt van Sligro als gevolg van Covid-19 en de daarmee samenhangende toelichting in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de bepaalde materialiteit en beschreven werkzaamheden kunnen we ons verenigen met de inschatting van het management ten aanzien van de waardering van de beschreven activa en de verantwoorde overheidssteun. Daarbij zijn we overigens van mening dat er sprake is van enige onzekerheid met betrekking tot genoemde inschattingen maar blijken er op basis van onze werkzaamheden geen materiële afwijkingen.

Ten aanzien van de financiering kunnen wij ons verenigen met de analyse van het management ten aanzien van de compliance met de convenanten voor de aankomende 12 maanden na datum van deze controleverklaring. Covid-19 blijft de komende maanden zorgen voor onzekerheid voor Sligro Food Group N.V. om prognosedoelstellingen te behalen. Deze onzekerheid is toegelicht in toelichting D – Going concern.

3. Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen

Omschrijving

Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen zijn in de branche gebruikelijk. De bijdragen worden deels door de eigen inkoop van Sligro Food Group N.V. en deels middels inkoopcombinaties gerealiseerd. De bijdragen uit eigen inkoop komen tot stand in overleggen tussen inkoopers van Sligro en verkopers van leveranciers. Het aandeel van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen in de winst voor belasting is substantieel. De bijdragen worden vaak pas in het jaar volgend op het verslagjaar definitief vastgesteld. Dat leidt tot een schattings-element in de jaarrekening. Daarnaast vormt de volledigheid van de gerapporteerde bijdragen een aandachtspunt. In toelichting G.2 bij de geconsolideerde jaarrekening geeft de vennootschap de waarderingsgrondslag weer.

Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- i. Tijdelijk lagere inkooprijzen ("promoties"), die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen komt direct ten gunste van de brutomarge. Promoties worden niet in de voorraadwaardering betrokken;
- ii. Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op afspraken die bijvoorbeeld afhankelijk zijn van inkoopvolumes en betaalgedrag ("bonussen"). Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering.

Het schattings-element in de jaarrekening ziet voornamelijk toe op het tweede type bonusvergoedingen. Management heeft een bottom-up methode gehanteerd voor de inschatting van de bonusopbrengsten, waarbij aan de hand van een prognosetool op basis van daadwerkelijke inkopen en de geldende bonuscondities een schatting is gemaakt. De daadwerkelijk in 2020 ontvangen bedragen lagen 2,3% boven de schatting per ultimo 2019.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze accountantscontrole heeft zich onder andere gericht op het toetsen van de opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen namens de Executive Board gericht op de juiste en volledige verantwoording van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen. Deze zien onder meer toe op de onderbouwing van de schattingen, functiescheidingen tussen inkoop en bonusregistraties, directe en indirecte betrokkenheid van leidinggevenden van de onderneming, interne reviews, contractbeheer en autorisaties. Onze forensische specialisten zijn betrokken geweest bij het verkrijgen van kennis van de bedrijfsprocessen, waaronder het deelnemen aan interviews met functionarissen binnen de afdeling Inkoop.

Daarnaast hebben wij een aantal gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op de juistheid en volledigheid van de verantwoorde bedragen. Deze zijn als volgt samen te vatten:

- Controle van de afloop van de bonusschattingen per ultimo 2019 en een analyse van de oorzaken van de geconstateerde verschillen.
- Steekproefsgewijs verkrijgen van externe bevestigingen ten aanzien van bonuscondities en voorschotten.
- Detailwerkzaamheden op de prognosetool waarbij de bonusschattingen worden onderbouwd door de contracten en de werkelijke inkopen gedurende het jaar.
- Detailwerkzaamheden op handmatige verfijning van de inschatting die volgt uit de prognosetool.
- Bonusrondrekening waarbij gekeken wordt naar de samenhang tussen opbrengsten en ontvangsten gedurende het jaar en vorderingen op het eind van het jaar.
- Beoordeling van gerealiseerde conditieverbetering of –verslechtering op leveranciersniveau en inkoopniveau.

Op basis van ervaringsgetallen, deelwaarnemingen en cijferanalyses hebben wij ook de impact van de classificatie van de bijdragen in promoties en bonussen op de voorraadwaardering gecontroleerd.

Observatie

Op basis van de bovenbeschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden die bestonden uit zowel het toetsen van de opzet en het bestaan van de maatregelen van interne beheersing als de gegevensgerichte controles, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management. Daarbij zijn we overigens van mening dat er sprake is van enige onzekerheid met betrekking tot genoemde inschattingen maar blijken er op basis van onze werkzaamheden geen materiële afwijkingen.

In vergelijking met voorgaand jaar hebben wij het kernpunt over IFRS 16 niet meer opgenomen, omdat dit specifiek gerelateerd was aan de implementatie van deze nieuwe standaard.

Paragraaf ter benadrukking van aangelegenheid claim consortium

Wij vestigen de aandacht op pagina 130 van de jaarrekening, waarin melding wordt gemaakt van een claim tegen Sligro Food Group N.V. uit hoofde van de verkoop van haar retail activiteiten in de zomer van 2018. De uitkomst is onzeker en Sligro Food Group N.V. heeft op basis van de richtlijnen in IAS 37 geen voorziening gevormd. Indien de claim door de rechter zou worden toegewezen zou dit potentieel kunnen resulteren in een (materiele) uitstroom van financiële middelen. Deze situatie doet geen afbreuk aan ons oordeel.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het verslag van de Executive Board;
- De overige gegevens;
- De overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de Executive Board en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Executive Board verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Executive Board noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Executive Board afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Executive Board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Executive Board het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Executive Board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die

gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning valsheid in geschrifte het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Executive Board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door de Executive Board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de Audit Commissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad van Commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 5 februari 2021

Deloitte Accountants B.V.

drs. A.J. Heitink RA

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

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

- 1) De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 2) De Directie is, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.
- 3) De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 4) Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.
- 5) De Directie kan, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van een interim-dividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.
- 6) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.
- 7) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.
- 8) Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.
- 9) Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.
- 10) Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Overige informatie

Vijfjarenoverzicht

x € miljoen¹⁾

	2020	2019	2018	2017	2016
Resultaat					
Omzet	1.946	2.395	2.346	2.142	2.813
Ebitda	75	127	114	144	156
Ebita	7	66	73	110	112
Ebit	(76)	44	53	91	87
Winst (verlies) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(70)	34	46	76	73
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	101	132	45	172	153
Vrije kasstroom	67	38	102	98	72
Voorgesteld dividend		24	62	62	57
Vermogen					
Eigen vermogen	432	500	537	651	627
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾³⁾	802	902	675	779	668
Netto rentedragende schuld ³⁾	402	424	162	146	60
Totaal vermogen	1.198	1.455	1.214	1.347	1.215
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	4.116	4.100	4.056	3.995	6.571
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers	73/27	74/26	74/26	58/42	57/43
Man/vrouw verhouding aantal Directieleden ⁴⁾	87/13	83/17	88/12	92/8	100/0
Man/vrouw verhouding Raad					
van Commissarissen	80/20	80/20	80/20	80/20	80/20
Personeelskosten ⁵⁾	219	218	209	177	272

¹⁾ Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn alleen de cijfers over het voorgaande jaar, die in de hoofdstaat tot uiting zijn gebracht, herrekend. De stelselwijziging IFRS 16 is vanaf 2019 van toepassing. De cijfers vanaf 2017 zijn exclusief Foodretail.

²⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen.

³⁾ Vanaf 2019 inclusief IFRS 16 Leases.

⁴⁾ Betreft de International Board, Directieteam Nederland en Directieteam België.

⁵⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

⁶⁾ Data op basis van Stakeholderwatch, alleen voor Nederland, waarbij het vergelijkingscijfer de eerste 120 metingen in januari 2019 betreft (voor medewerkers februari 2019).

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

⁸⁾ Exclusief afschrijvingen op lease activa.

⁹⁾ 2018: Speciaal dividend naar aanleiding van de verkoop van Foodretail.

¹⁰⁾ Exclusief IFRS 16 Leases.

	2020	2019	2018	2017	2016
Maatschappelijk verantwoord ondernemen					
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	22,7	27,7	20,9	20,1	17,4
Duurzaam assortiment in % omzet	10,8	11,6	10,0	8,7	8,2
Tevredenheid klanten ⁶⁾	73	73	75		
Tevredenheid medewerkers ⁶⁾	63	56	57		
Tevredenheid leveranciers ⁶⁾	63	67	63		
Investerings					
Netto-investeringen ⁷⁾	13	85	74	59	80
Afschrijvingen en amortisatie ⁸⁾	(58)	(54)	(50)	(45)	(52)
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	(18,7)	2,1	9,5	7,9	5,4
Toename winst (verlies) in %	(304,3)	(25,3)	(39,6)	9,2	(9,1)
Brutowinst in % omzet	24,0	24,4	24,1	23,1	22,9
Ebitda in % omzet	3,9	5,3	4,9	6,7	5,6
Ebita in % omzet	0,4	2,8	3,1	5,1	4,0
Ebit in % omzet	(3,9)	1,8	2,2	4,3	3,1
Winst (verlies) in % omzet	(3,6)	1,4	2,0	3,5	2,6
Nettowinst (verlies) als % gemiddeld eigen vermogen	(15,0)	6,4	7,7	12,1	11,9
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	(8,9)	5,0	7,2	12,6	13,5
Netto rentedragende schuld/ebitda ¹⁰⁾	2,8	2,2	1,4	1,0	0,4
Eigen vermogen in % totaal vermogen	36,0	34,3	44,2	48,3	51,6
Omzet per medewerker (x € 1.000)	473	584	578	536	428
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	53	53	51	44	41
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal					
x € 1					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,1	44,1	44,1	44,0	43,9
Eigen vermogen	9,78	11,33	12,16	14,80	14,29
Winst (verlies)	(1,59)	0,78	1,04	1,73	1,67
Voorgesteld dividend		0,55	1,40	1,40	1,30

Profiel

Sligro Food Group bestaat uit specifiek op de foodservicemarkt gerichte bedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non food producten en diensten actief zijn in de groothandelsmarkt voor de etende en drinkende mens.

Nederland

In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk netwerk van Sligro zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op groot en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. Van Hoeckel richt zich als specialist specifiek op de institutionele markt, waar Sligro alle overige segmenten bedient. In de stadsregio Amsterdam zijn wij actief met de groothandelsformule 'De Kweker'. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. Sligro/De Kweker en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk en backoffice organisatie.

België

In België richt JAVA Foodservice zich vanuit Rotselaar binnen de Belgische foodservicemarkt primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscafé-tering en hotelketens. Sligro-ISPC levert innoverende en kwalitatieve food en non-food producten aan de gastronomische professional, de overige horecamarkt, grootverbruikers en KMO. Sligro-ISPC beschikt over gecombineerde zelfbedienings- en bezorggroothandels in Antwerpen, Gent en Luik. Sligro-ISPC en JAVA Foodservice werken beide met een eigen commerciële organisatie en maken in toenemende mate gebruik van één gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten en verse vis. Daarnaast zijn er deelnemingen in verspartners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen.

Sligro Food Group beschikt over twee specialistische bedrijven. Bouter voor advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek. Tintelingen is ons bedrijfs onderdeel voor online cadeauconcepten en kerstgeschenken. Daarnaast worden traditionele kerstpakketten verkocht door Sligro.

Onze klanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-foodproducten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden om onze klanten in hun business te ondersteunen en écht verder te brengen. De Groep koopt de specifieke foodserviceproducten voornamelijk in eigen beheer in. Daarnaast is een deel van de inkoop ondergebracht bij CIV Superunie B.A.

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen op nationaal en internationaal niveau. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende landen en bedrijfsonderdelen. Door onze centrale inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categoriën- en margemanagement, beogen we toenemende brutomarges te realiseren en een uniek en innovatief assortiment aan te bieden. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een integrale supply chain en een permanente aandacht voor kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons IT-landschap, centrale opzet en regie van masterdatamanagement en centraal ingericht talent- en management ontwikkeling.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Veghel, Nederland.

Belangrijke data

Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

6 januari 2021	Jaaromzet 2020
28 januari 2021	Jaarcijfers 2020
28 januari 2021	Persconferentie, 11.00 uur
28 januari 2021	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
5 februari 2021	Publicatie jaarverslag
24 februari 2021	Registratiedatum AVA
24 maart 2021	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2020 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
22 april 2021	Trading update Q1
22 juli 2021	Halfjaarcijfers 2021
22 juli 2021	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
21 oktober 2021	Trading update Q3

5 januari 2022	Jaaromzet 2021
3 februari 2022	Jaarcijfers 2021
3 februari 2022	Persconferentie, 11.00 uur
3 februari 2022	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur

3 februari 2022 Publicatie jaarverslag

23 maart 2022 Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2021 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur

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

Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel
Telefoon +31 413 34 35 00 www.sligrofoodgroup.nl

Het aandeel en dividendbeleid

De aandelen Sligro Food Group N.V. worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. en zijn opgenomen in de AScX-Index.

Het aandeel

Ultimo 2020 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.143.415. Dit is een toename van 35.000 ten opzichte van ultimo 2019. De toename is het gevolg van de mutatie van het aantal aandelen dat is verkocht voor het optieplan.

Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen 18.872 duizend (2019: 6.256) en de totale omzet in het aandeel € 301 miljoen (2019: € 178).

Ten gevolge van de 'Wet omzetting aandelen aan toonder' zijn de klassieke aandelen aan toonder die niet zijn opgenomen in het girale effectenverkeer per 1 januari 2020 van rechtswege omgezet in aandelen op naam. Fysieke toonderstukken zijn als gevolg hiervan van rechtswege vervallen. Door de in verband met deze wet op 27 juni 2020 gewijzigde statuten, hebben de houders van de voormalige klassieke aandelen aan toonder de mogelijkheid om zich tot uiterlijk 2 januari 2026 te melden bij Sligro Food Group om de toonderstukken in te leveren tegen uitgifte van aandelen die worden opgenomen in het girale effectenverkeer. Per 31 december 2020 staan 3.800 voormalige klassieke aandelen aan toonder uit bij aandeelhouders.

Het merendeel van de aandelen is in het bezit van Nederlandse beleggers. De verdeling van het aandelenkapitaal is ingeschat op basis van marktinformatie. Deze informatie omvat 84% van het kapitaal in 2020 (2019: 89%).

Verdeling aandelenkapitaal

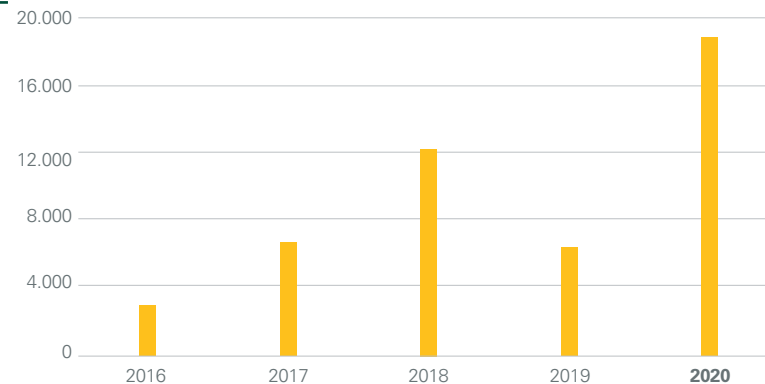
in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Nederland	50	53	24	21	74	74
UK			4	8	4	8
USA			4	4	4	4
Overige landen			2	3	2	3
Totaal	50	53	34	36	84	89

Aandeelhouders zijn verplicht melding te maken bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen daarbij dubbeltellingen ontstaan waardoor deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het daadwerkelijk aantal vrij verhandelbare aandelen. Voor deze dubbeltellingen is waar mogelijk gecorrigeerd in onderstaande tabel.

Substantiële deelnemingen¹

Datum laatste melding	Meldingsplichtige	in %
2 september 2020	NN Group N.V.	10,15
1 november 2016	APG Asset Management N.V.	10,03
10 januari 2016	B.V. Beleggingfonds 'Hoogh Blarick'	5,43
3 juli 2015	Boron Holding N.V.	5,03
6 april 2009	Stichting Administratiekantoor Arkerhave B.V.	5,06
1 november 2006	Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95

Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)



¹ Dit overzicht is samengesteld op basis van het 'Register substantiële deelnemingen en bruto shortposities' (www.afm.nl).

We streven naar een regelmatig contact met onze investeerders, beleggers en analisten. Twee maal per jaar, bij de publicatie van het halfjaarbericht en de jaarcijfers, organiseren we een analistenbijeenkomst bij onze zelfbedieningsvestiging in Amsterdam. Daarnaast hebben we actief contact met analisten en beleggers tijdens roadshows en conferenties.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gehouden op 24 maart 2021.

Dividendbeleid

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

In ons persbericht van 19 maart 2020 hebben we geschetst hoe de COVID-19 uitbraak van invloed is op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group. In verband met de onzekerheid die daardoor is ontstaan, is het dividend over 2019, tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders d.d. 9 juni 2020, conform het voorstel, vastgesteld op € 0,55 per aandeel. Dat bedrag is gelijk aan het interim dividend dat reeds op 30 september 2019 is uitgekeerd, zodat het slotdividend over 2019 nihil bedraagt. Gegeven de resultaten van 2020 en de onzekerheden voor de komende maanden is, zoals eerder gecommuniceerd, herstel van onze financiële positie prioriteit en is er onvoldoende basis voor een dividend over het boekjaar 2020.

Op kasbasis is in 2020 geen dividend per aandeel betaald.

Winst en dividend per aandeel 2011-2020

x € 1	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Winst (verlies) uit voor te zetten activiteiten	1,78	1,56	1,55	1,58	1,84	1,67	1,73	1,04	0,78	(1,59)
Dividend	1,05	1,05	1,05	1,10	1,20	1,30	1,40	1,40	0,55	-

Omzetaandeel-informatie voor investeerders

Duurzaam (eerlijk & heerlijk)	10,8%	Biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streekproducten
Tabak	13,6%	Alle tabakhoudende producten
Alcohol	8,9%	Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten
Varkensvlees	1,8%	Vers varkensvlees afkomstig uit slagerij, vlees- en vleeswarenafdelingen

Meer informatie over Sligro Food Group

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl) bevat onder andere informatie over de Groep, de financiële resultaten, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Deze informatie is beschikbaar in zowel het Nederlands als Engels.

Vormgeving:	C&F Report
Projectbegeleiding:	C&F Report / Sligro Food Group
Tekst:	Sligro Food Group
Interviews:	Tekstbureau CopyTed
Fotografie:	Sander van der Veen Photography TradeMark Fotografie New Brand Activators Tim van der Hulst Tim van Rijen Jorrit Stollman Dirk Vertommen
Druk:	Bek 1 op 1 publiceren
Papier:	Dit verslag is geproduceerd met FSC® gecertificeerd papier

**Disclaimer:**

The 2020 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. The original financial statements were drafted in Dutch. In case of any discrepancies between 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
corporatecommunicatie@sligro.nl