

Jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

	Toelichting	2019	2018	2017
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten				
Omzet	2, 3	2.395	2.346	2.142
Inkoopwaarde van de omzet		(1.811)	(1.780)	(1.648)
Brutowinst		584	566	494
Overige bedrijfsopbrengsten				
	4	13	12	9
Personeelskosten	5	(275)	(275)	(215)
Huisvestingskosten		(30)	(38)	(34)
Verkoopkosten		(20)	(17)	(14)
Logistieke kosten		(112)	(108)	(76)
Algemene kosten		(33)	(26)	(20)
Bijzondere waardeverminderingen	12,13	(1)	(2)	(0)
Afschrijving materiële vaste activa en lease activa	13,14	(60)	(39)	(34)
Amortisatie immateriële vaste activa	12	(22)	(20)	(19)
Totaal bedrijfskosten		(553)	(525)	(412)
Bedrijfsresultaat	2	44	53	91
Financieringsbaten en -lasten	8	(7)	(4)	(5)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	15	5	7	9
Winst vóór belastingen		42	56	95
Winstbelastingen	9	(8)	(10)	(19)
Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten		34	46	76
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten				
Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	10	(1)	230	5
Winst over het boekjaar		33	276	81
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		33	276	81

x 1 €

	Toelichting	2019	2018	2017
Gegevens per aandeel				
Gewone winst per aandeel	22	0,75	6,25	1,83
Verwaterde winst per aandeel	22	0,75	6,25	1,83
Gewone winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	0,78	1,04	1,73
Verwaterde winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	0,78	1,04	1,73
Voorgesteld dividend	21	1,40	1,40	1,40
Speciaal dividend			7,57	

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

	2019	2018	2017
Winst over het boekjaar	33	276	81
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	34	277	82
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	34	277	82
Toe te rekenen totaalresultaat aan:			
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten	35	47	77
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(1)	230	5
Totaalresultaat over het boekjaar	34	277	82

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

	Toelichting	2019 ¹	2018 ¹	2017 ¹
Ontvangsten van afnemers		2.749	3.023	3.275
Ontvangsten uit overige bedrijfsopbrengsten		7	11	3
		2.756	3.034	3.278
Betalings aan leveranciers		(2.324)	(2.610)	(2.702)
Betalings aan werknemers		(131)	(165)	(182)
Betalings aan de overheid		(166)	(184)	(199)
		(2.621)	(2.959)	(3.083)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	33	135	75	195
Ontvangen en betaalde rente		(7)	(3)	(5)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	15	5	7	7
Betaalde winstbelasting		(1)	(34)	(25)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		132	45	172
Acquisities/participaties	1	(52)		(127)
Desinvestering bedrijfsactiviteiten	1	1	348	11
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa	13	(105)	(76)	(74)
Desinvesteringsoverkomsten van materiële vaste activa / activa voor verkoop		46	83	14
Investeringsuitgaven in immateriële vaste activa	12	(20)	(24)	(13)
Investering in/verstrek aan geassocieerde deelnemingen	15			(1)
Aflossing door / desinvesteringsoverkomsten van geassocieerde deelnemingen	15	3	0	0
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		(127)	331	(190)
Opname langlopende schulden	24	50		110
Aflossing langlopende schulden	24	(14)	(11)	(67)
Mutatie eigen aandelen		(1)	5	2
Betaalde leaseverplichtingen		(18)		
Betaald dividend		(62)	(397)	(59)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		(45)	(403)	(14)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		(40)	(27)	(32)
Stand begin boekjaar		33	60	92
Stand ultimo boekjaar		(7)	33	60

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.

Geconsolideerde balans

x € miljoen

	Toelichting	28 december			29 december			30 december		
		2019	2018	2017	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Activa										
Goodwill	12	168	155	155						
Overige immateriële vaste activa	12	163	137	143						
Materiële vaste activa	13	362	313	303						
Lease activa	14	176								
Investerings in geassocieerde deelnemingen	15	50	53	53						
Overige financiële vaste activa	15	10	12	9						
Totaal vaste activa		929	670	663						
Vorraden	16	230	217	207						
Handels- en overige vorderingen	17	228	236	173						
Overige vlottende activa	18	46	33	24						
Winstbelasting	9	3	16	1						
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	19	33	58						
		526	535	463						
Activa aangehouden voor verkoop	20		9	221						
Totaal vlottende activa		526	544	684						
Totaal activa		1.455	1.214	1.347						
Passiva										
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3						
Reserves		497	534	648						
Totaal eigen vermogen	21	500	537	651						
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	26	27	25						
Voorziening personeelsbeloningen	5	2	2	3						
Overige voorzieningen	23	0	0	0						
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	24	160	186	193						
Leaseverplichtingen	14	174								
Totaal langlopende verplichtingen		362	215	221						
Voorzieningen	23	8	16							
Aflossingsverplichtingen	24	77	14	14						
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	24	26								
Leaseverplichtingen	14	15								
Crediteuren	33, 34	350	339	252						
Winstbelasting	9	0	0	1						
Overige belastingen en premies	25	33	19	19						
Overige schulden en overlopende passiva	26	84	74	66						
		593	462	352						
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	20		0	123						
Totaal kortlopende verplichtingen		593	462	475						
Totaal passiva		1.455	1.214	1.347						

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Her- waar- derings- reserve	Hedging reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 30 december 2017	3	31	628	4	(3)	(12)	651
Op aandelen gebaseerde betalingen			0				0
Betaald dividend			(397)				(397)
Mutatie eigen aandelen						6	6
Transacties met eigenaars	0	0	(397)	0	0	6	(391)
Winst over het boekjaar			276				276
Vastgoedbeleggingen			4	(4)			
Cashflow hedge					1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	280	(4)	1	0	277
Stand per 29 december 2018	3	31	511	0	(2)	(6)	537
Stelselwijziging IFRS 16			(10)				(10)
Openingsbalans per 30 december 2018	3	31	501	0	(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	0	(61)
Winst over het boekjaar			33				33
Cashflow hedge					1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	33	0	1	0	34
Stand per 28 december 2019	3	31	473	0	(1)	(6)	500

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

A.	Algemeen	82
B.	Presentatiewijzigingen	82
C.	Overeenstemmingsverklaring	82
D.	Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	82
E.	Nieuwe standaarden en interpretaties	83
F.	Specifieke keuzes binnen IFRS	87
G.	Grondslagen met een meer kritisch karakter	87
H.	Overige grondslagen	89
I.	Grondslagen voor de consolidatie	93
J.	Gesegmenteerde informatie	93
K.	Winst per aandeel	94
L.	Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	94

Toelichtingenoverzicht

1.	Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	95
2.	Gesegmenteerde informatie	96
3.	Omzet	98
4.	Overige bedrijfsopbrengsten	98
5.	Personeelsgerelateerde posten	98
a.	Personeelskosten	98
b.	Voorziening personeelsbeloningen	99
c.	Pensioenen en pensioenvoorziening	99
d.	Jubileumregelingen	99
e.	Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	99
6.	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	101

7.	Accountantskosten	103
8.	Financieringsbaten en -lasten	103
9.	Belastingen	104
10.	Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	106
11.	Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	107
12.	Goodwill en overige immateriële vaste activa	108
13.	Materiële vaste activa	111
14.	Lease activa en leaseverplichtingen	113
15.	Investeringsverplichtingen in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	114
16.	Voorraden	115
17.	Handels- en overige vorderingen	115
18.	Overige vlottende activa	115
19.	Geldmiddelen en kasequivalenten	115
20.	Activa aangehouden voor verkoop	116
21.	Eigen vermogen	116
22.	Winst per aandeel	117
23.	Overige voorzieningen	117
24.	Schulden aan kredietinstellingen	118
25.	Overige belastingen en premies	119
26.	Overige schulden en overlopende passiva	119
27.	Risicobeheer	119
28.	Operationele lease- en huurverplichtingen	121
29.	Investeringsverplichtingen	122
30.	Voorwaardelijke verplichtingen	122
31.	Schattingen en oordeelsvorming door de Directie	122
32.	Kasstroomoverzicht	123
33.	Verbonden partijen	123
34.	Supply Chain Finance	124

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 dochter-ondernemingen (hierna de Groep genoemd).

Boekjaar

De afsluiting van het boekjaar vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het jaar, dit jaar derhalve op 28 december 2019. Het boekjaar 2019 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2018 en 2017 hebben eveneens betrekking op 52 weken.

Komend jaar zal de Groep overstappen naar een boekjaar dat eindigt op 31 december, waardoor het boekjaar 2020 van 29 december 2019 tot en met 31 december 2020 zal lopen.

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

Onder verwijzing naar toelichting 10 heeft de Groep eind 2017 de Foodretail activiteiten in de balans separaat gepresenteerd als 'Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen'. In 2018 is deze presentatie in de balans ongewijzigd gebleven tot aan het moment van verkoop. Dit geldt ook voor de winst- en verliesrekening, waarin de Foodretail activiteiten in 2017 en 2018 op één regel worden gepresenteerd onder de noemer 'Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen'. In het huidige boekjaar wordt het bedrijf Vroegop AGF, dat als onderdeel van de aankoop van Wheere in 2019 is verkregen, onder de noemer 'Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten' 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, net als 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.

Segmentinformatie

Vanaf 1 januari 2019 hebben wij onze organisatiestructuur passend bij onze internationale ambitie vormgegeven en worden de segmenten Nederland en België separaat aangestuurd en ook als aparte segmenten gepresenteerd in toelichting 2.

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 31 januari 2020 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.

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 31.

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 2018

De IFRS-standaarden IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten en IFRS 9 Financiële instrumenten worden door de Groep vanaf het boekjaar

2018 toegepast. Vanwege de transitiemethoden waar de Groep voor heeft gekozen bij het toepassen van deze standaarden, is de voorafgaande verslaggevingsperiode 2017 in deze jaarrekening niet aangepast.

Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2019

De volgende door de Europese Commissie goedgekeurde IFRS-standaarden zijn relevant voor de Groep en worden toegepast vanaf het boekjaar 2019:

IFRS 16 Leases

IFRS 16 is door de Groep toegepast vanaf boekjaar 2019 en voorziet in verslaggevingsvereisten ten behoeve van de bepaling van leaseverplichtingen en de wijze waarop deze in de financiële verslaggeving gepresenteerd dienen te worden. De standaard voorziet in een lease accounting model, waarbij de lessee de activa en verplichtingen ten aanzien van alle leaseovereenkomsten op de balans moet opnemen, tenzij de leasetermijn korter is dan 12 maanden of het contracten met een geringe waarde betreft. De standaard dient ter vervanging van de bestaande bepalingen voor het verwerken van de leaseverplichtingen (onder andere IAS 17 Leases).

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep huurder is

De leaseportefeuille bestaat uit vastgoed en overige leaseovereenkomsten. In de categorie overige leaseovereenkomsten vallen lease auto's, ICT-apparatuur, vorkheftrucks en machines. Ieder contract dat aan de definitie van een lease voldoet is per 1 januari opgenomen op de balans, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden en contracten van een geringe waarde; hiervoor zijn de praktische uitzonderingen die IFRS 16 biedt toegepast. De Groep heeft daarnaast voor de eerste toepassing van IFRS 16 ook de praktische uitzondering toegepast dat de beoordeling of een contract een lease is, of een lease bevat, zoals bepaald onder IAS 17 en IFRIC 4, wordt gehandhaafd. Voor contracten die na 1 januari 2019 zijn aangegaan of zijn aangepast vindt de beoordeling of een contract een lease is, of een lease bevat, plaats op basis van het beoordelen van de economische voordelen die voortvloeien uit het gebruik van het actief en de zeggenschap over het gebruik. Daarnaast is de keuze gemaakt om bij de berekening van de leaseverplichting de niet-leasecomponenten uit te sluiten.

De Groep heeft ervoor gekozen IFRS 16 toe te passen met behulp van de aangepaste cumulatieve effect methode. Als gevolg daarvan heeft de Groep de vereisten van IFRS 16 niet toegepast op de cijfers die ter vergelijking zijn

opgenomen in de consolideerde jaarrekening 2019, maar is het cumulatieve effect verwerkt in de openingsbalans van de Overige reserves.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is

Sub-leaseovereenkomsten waarin de Groep verhuurder is, zijn opnieuw beoordeeld. In het geval een overeenkomst onder IAS 17 was geclassificeerd als financiële leaseovereenkomst, werd deze sub-lease in het verleden gepresenteerd onder de materiële vaste activa en is deze bij de eerste toepassing van IFRS 16 overgeboekt van materiële vaste activa naar financiële vaste activa. De gerelateerde verplichtingen uit hoofde van de hoofdlease zijn overgeboekt van verplichtingen naar de leaseverplichtingen. De leaseovereenkomsten zijn overgeboekt tegen de boekwaarde van de originele leaseverplichting onder IAS 17.

Financiële impact

De eerste toepassing van IFRS 16 vanaf het boekjaar 2019 heeft ertoe geleid dat per begin van dit boekjaar 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. De gehanteerde discountingsvoet bij de eerste toepassing vanaf begin boekjaar 2019 is afgeleid van een rentepercentage dat betaald zou moeten worden voor een lening om de lease activa te kunnen kopen, rekening houdend met mate van zeker-

heid, contracteisen en economische omstandigheden ('Incremental Borrowing Rate') en varieert, afhankelijk van de looptijd en het land van 0,24% tot 2,27%.

De invoering heeft geen materiële impact op de nettowinst, maar IFRS 16 schrijft voor dat de verwerking van afschrijvingslasten voor het gebruiksrecht op de onderliggende activa en financieringslasten op de leaseverplichtingen als zodanig moeten worden geclassificeerd, terwijl onder IAS 17 operationele leasekosten werden onderkend. De verschuiving van operationele leasekosten naar afschrijvingskosten en financieringslasten resulteert over het boekjaar 2019 in een verhoging van Ebitda van € 19 miljoen en een verhoging van Ebit van € 2 miljoen, in vergelijking met toepassing van IAS 17. Daarnaast tonen de totale leasekosten gedurende de looptijd van de lease een degressief kostenpatroon onder IFRS 16, in vergelijking met een lineair patroon onder IAS 17.

Door toepassing van IFRS 16 is de mogelijkheid om te voldoen aan de bank convenanten niet beïnvloed, doordat in de overeenkomsten is opgenomen dat aanpassingen in boekhoudkundige regels geen impact hebben op de huidige contractuele afspraken ten aanzien van te behalen convenanten.

In onderstaande tabellen is de impact van IFRS 16 op de balans, winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht weergegeven.

Verkorte geconsolideerde balans per 30 december 2018

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelsel- wijziging	Aan- passingen	Met IFRS 16 stelsel- wijziging
Activa			
Lease activa	0	167	167
Overige financiële vaste activa	12	2	14
Overige vaste activa	658	0	658
Totaal vaste activa	670	169	839
Totaal vlottende activa	544	0	544
Totaal activa	1.214	169	1.383

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelsel- wijziging	Aan- passingen	Met IFRS 16 stelsel- wijziging
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	0	3
Reserves	534	(10)	524
Totaal eigen vermogen	537	(10)	527
Uitgestelde belastingverplichtingen	27	(2)	25
Leaseverplichtingen	0	166	166
Overige langlopende verplichtingen	188	0	188
Totaal langlopende verplichtingen	215	164	379
Leaseverplichtingen	0	15	15
Overige kortlopende verplichtingen	462	0	462
Totaal kortlopende verplichtingen	462	15	477
Totaal passiva	1.214	169	1.383

De aansluiting tussen de operationele leaseverplichtingen gerapporteerd op 29 december 2018 en de leaseverplichtingen opgenomen op de openingsbalans van 2019 is als volgt:

x € miljoen	29 decem- ber 2018
Operationele leaseverplichtingen gerapporteerd	211
Kortlopende leaseovereenkomsten	(0)
Leaseovereenkomsten met een lage waarde	(7)
Toekomstige leaseverplichtingen	204
Contantmaking bij eerste toepassing	(24)
Niet meegenomen contracten in rapportage	1
Erkende leaseverplichtingen	181

Verkorte geconsolideerde winst- en verliesrekening 2019

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelsel- wijziging	Aan- passingen	Met IFRS 16 stelsel- wijziging
Omzet	2.395		2.395
Inkoopwaarde van de omzet	(1.811)		(1.811)
Brutowinst	584	0	584
Overige bedrijfsopbrengsten	13		13
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(489)	19	(470)
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	108	19	127
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(44)	(17)	(61)
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	64	2	66
Amortisatie immateriële vaste activa	(22)		(22)
Bedrijfsresultaat	42	2	44
Financieringsbaten en -lasten	1	(3)	(2)
Winst voor belastingen	43	(1)	42
Winstbelastingen	(8)	0	(8)
Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	35	(1)	34

Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelsel- wijziging	Aan- passingen	Met IFRS 16 stelsel- wijziging
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	114	21	135
Ontvangen en betaalde rente	(4)	(3)	(7)
Overige kasstromen uit operationele activiteiten	4		4
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	114	18	132
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(127)	0	(127)
Betaalde leaseverplichtingen		(18)	(18)
Overige kasstromen uit financieringsactiviteiten	(27)		(27)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(27)	(18)	(45)
Mutatie geldmiddelen, kas-equivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	(40)	0	(40)
Stand begin boekjaar	33		33
Stand einde boekjaar	(7)	0	(7)

IFRIC 23 Onzekere belastingposities

IFRIC 23 wordt door de Groep toegepast vanaf boekjaar 2019. De interpretatie IFRIC 23 geeft aan hoe de belastingpositie in de jaarrekening moet worden bepaald wanneer er onzekerheid is over de behandeling volgens de vennootschapsbelastingregelgeving. De interpretatie vereist dat:

- een entiteit bepaalt of onzekere belastingposities afzonderlijk moeten worden beoordeeld of als Groep en
- een entiteit beoordeelt of het waarschijnlijk is dat een belastingdienst een onzekere belastingpositie die is gebruikt, of wordt voorgesteld om te worden gebruikt, accepteert in de belastingaangifte door die entiteit en geeft vervolgens richtlijnen voor de verwerking en toelichting hiervan in de jaarrekening.

Deze interpretatie heeft geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

Overige wijzigingen

Naast IFRS 16 en IFRIC 23 zijn de volgende wijzigingen vanaf 2019 van toepassing:

- Aanpassing IFRS 9 Vooruitbetaling negatieve compensaties
- Aanpassing IAS 28 Investerings in geassocieerde deelnemingen
- Jaarlijkse verbeteringen IFRS 2015-2017:
 - IAS 12 Winstbelasting
 - IAS 23 Financieringskosten
 - IFRS 3 Bedrijfscombinaties
 - IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten
- Aanpassing IAS 19 Wijzigingen of inperkingen van personeelsbeloningsregelingen

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

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 32. Het kasstroomoverzicht 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 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 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 is 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 meegenomen 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 inkoop. 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 kasstroom genererende 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 deelnemingswaarde. Bij de verkoop van een kasstroom genererende eenheid wordt de boekwaarde van de goodwill, die aan deze kasstroom genererende 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 licentie overeenkomsten en onderhoudscontracten die worden gemaakt voordat te configureren software in gebruik wordt genomen worden geactiveerd. 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 amortisatiepercentages voor software zijn daarom aangepast.

De gehanteerde amortisatiepercentages zijn als volgt:

Klantrelaties	5 – 20
Merknamen	5 – 7
Vestigingsplaatsen	5 – 20
Software	14 – 33 $\frac{1}{3}$

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 afschrijvings termijn 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 – 12 $\frac{1}{2}$
Winkelpanden	3
Machines en installaties	12 $\frac{1}{2}$ – 33 $\frac{1}{3}$
Overige	12 $\frac{1}{2}$ – 33 $\frac{1}{3}$

H. Overige grondslagen

H.1 Vreemde valuta

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

H.2 Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. In overeenstemming met het treasury beleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit. Derivaten die echter niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten. Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen, tenzij het wordt gebruikt voor kasstroomafdekking. De Groep maakt gebruik van de transitieoptie onder IFRS 9 om de hedge accounting vereisten onder IAS 39 te blijven toepassen. Voor derivaten die voor hedge accounting in aanmerking komen, is de opname van een resulterende winst of resulterend verlies afhankelijk van de aard van de post die wordt afgedekt, zoals hierna uiteengezet.

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

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

De Groep past het model voor bijzondere waardevermindering toe op financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en contractactiva. Voor het bepalen van de voorziening past de Groep de gesimplificeerde methode onder IFRS 9 toe voor handelsvorderingen en contractactiva. 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. Huren en operationele leasetermijnen worden lineair over de contractuele looptijd ten laste van het resultaat gebracht.

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 slaggers, die aangesloten zijn

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

Toegezegd pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegd 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.

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 lease auto's, ICT-apparatuur, vorkheftrucks en machines. Bij 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 meegegenomen, 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

¹⁾ De rentevoet waartegen de lessee 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.

leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. 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 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 intra- groepsresultaten 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 distributie- en opslagkosten begrepen, terwijl bonusvergoedingen in mindering zijn gebracht.

H.12 Handelsvorderingen en overige vlottende activa

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen 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 waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies 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 waardeverminderversliezen 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. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn, en die een integraal deel van het cash-management van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

H.15 Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde 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 Nederland B.V. te Veghel

- Sligro B.V. te Veghel
- De Dis B.V. te Ter Apel (86%)
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch
- Bouter B.V. te Zoetermeer
- Tintelingen B.V. te 's-Hertogenbosch
- EMTÉ Vastgoed B.V. te Veghel
- 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 Food Group International B.V. te Veghel

- Sligro-ISPC Belgium N.V. te Rotselaar
 - Océan Marée N.V. te Anderlecht

Gedurende het boekjaar 2019 zijn de volgende dochterondernemingen, welke voorheen in de consolidatiekring van de Groep waren opgenomen, gefuseerd met Sligro-ISPC Belgium N.V. te Rotselaar:

- Sligro Food Group Belgium N.V. te Rotselaar
- JAVA B.V.B.A. te Rotselaar
- Freshtrans B.V.B.A. te Rotselaar

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

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

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

J. Gesegmenteerde informatie

Tot eind 2018 maakte Sligro Food Group onderscheid in haar resultaten naar de hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Vanaf 1 januari 2019 heeft de Groep haar organisatiestructuur vormgegeven in lijn met haar internationale ambitie en 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 bedrijfsgebied 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

De Kweker

Op 17 juni 2019 is de transactie van de op 7 mei 2019 aangekondigde overname van 100% van de aandelen van Exploitatiemaatschappij Wheere B.V. in Amsterdam afgerond. Deze overname omvatte de activiteiten van Vroegop Ruhe & Co B.V., bestaande uit Levensmiddelengroothandel De Kweker, Vroegop AGF en transportbedrijf L.A.J. Duncker.

Sindsdien worden de cijfers van alle overgenomen entiteiten in de consolidatie van de Groep betrokken, behalve Vroegop AGF. Deze laatste activiteit is in de tweede helft van 2019 deels afgestoten en ontmanteld en daarom geclassificeerd als 'niet voort te zetten activiteiten' in de winst- en verliesrekening.

De Kweker is een levensmiddelengroothandel die met een zelfbedieningsgroothandel gevestigd is op het Food Center Amsterdam en richt zich voornamelijk op de restauratieve horeca in de stadsregio Amsterdam. Bezorging naar klanten vindt deels plaats vanaf het Food Center Amsterdam en deels vanuit twee daarvoor ingerichte bezorgservicegroothandels in Amsterdam. Een aanzienlijk deel van het vervoer wordt in eigen beheer gedaan.

Deze overname past zeer goed in onze strategie waarin we naast autonome groei, ook door overnames willen groeien om onze positie in de markt te verstevigen. Door de centrale functies in Veghel te integreren, inkoopcondities te harmoniseren en de activiteiten grotendeels in onze reeds bestaande infrastructuur op te nemen, kan synergie worden bereikt hetgeen deels in de goodwill tot uitdrukking komt.

De Kweker heeft, in de combinatie zelfbediening en bezorging, in 2018 een omzet gerealiseerd van € 131 miljoen en telde circa 370 medewerkers. De Kweker heeft in de tweede helft van 2019 € 70 miljoen bijgedragen aan de omzet. Dit betreft de laatste zeven periodes van het uit dertien, 4-weekse periodes bestaande boekjaar van De Kweker. De overname heeft in 2019 een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat van de Groep. Na de overname heeft de voort te zetten bedrijfsactiviteit het jaar stand alone licht winstgevend afgesloten. Een deel van de synergie is reeds tot stand gebracht, maar daar staan eenmalige kosten voor de overname en reorganisatie tegenover.

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

x € miljoen	Wheere
Goodwill	13
Immateriële vaste activa	26
Materiële vaste activa	21
Financiële vaste activa	1
Voorraden	10
Handels- en overige vorderingen	12
Geldmiddelen en kasequivalenten	7
Kortlopende schulden	(5)
Langlopende schulden	(0)
Uitgestelde belastingverplichtingen	(7)
Personeelsbeloningen	(2)
Handelsschulden	(13)
Overige te betalen posten	(9)
Totaal identificeerbare netto activa	54
Af: netto schuld / (cash)	(2)
Schuldvrije koopsom	52

Maison Niels de Veye

Op 11 januari 2019 hebben wij middels een activa-passiva transactie onze patisserie/traiteur productiefaciliteit Maison Niels de Veye in Diemen verkocht. De overdracht van deze activiteiten heeft plaatsgevonden op 1 februari 2019. Met de koper is een meerjarige afname- en leverovereenkomst gesloten. De omzet van Maison Niels de Veye bedraagt circa € 6 miljoen op jaarbasis en bij de activiteiten waren 60 medewerkers betrokken. Er werd een eenmalige boekwinst op deze transactie gerealiseerd van € 3 miljoen, welke verantwoord is onder de overige bedrijfsopbrengsten.

2. Gesegmenteerde informatie

Vanaf 1 januari 2019 hebben wij onze organisatiestructuur passend bij 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 Smit Vis en Culivers, Bouter grootkeukens en Tintelingen kerstgeschenken.

Het segment België omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro-ISPC en JAVA en het gespecialiseerde productiebedrijf Océan Marée.

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

De Groep stelt maandelijks een financiële rapportage op ten behoeve van de Executive Board en Raad van Commissarissen. De Executive Board beoordeelt de bedrijfsresultaten aan de hand van deze rapportage, die met name de geconsolideerde en de segmentinformatie bevat met betrekking tot de winst- en verliesrekening en daaraan gerelateerde KPIs, het kasstroomoverzicht en werkkapitaal. De belangrijkste prestatie maatstaf die de Groep hanteert is Ebit. De lokale directieteamen 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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Omzet¹⁾	2.166	2.126	229	220	2.395	2.346
Overige bedrijfsopbrengsten	13	12	0	0	13	12
Totale opbrengsten	2.179	2.138	229	220	2.408	2.358
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	130	111	(3)	3	127	114
Afschrijvingen ²⁾ en amortisatie	(73)	(55)	(10)	(6)	(83)	(61)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	57	56	(13)	(3)	44	53
Financieringsbaten en -lasten	(6)	(3)	(1)	(1)	(7)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	5	7		0	5	7
Winstbelastingen	(11)	(11)	3	1	(8)	(10)
Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	45	49	(11)	(3)	34	46
Vaste activa van het segment	800	558	129	112	929	670
Totaal activa	1.246	1.059	209	155	1.455	1.214
Passiva van het segment	631	411	87	67	718	477
Niet toegerekende passiva					737	737
Totaal passiva					1.455	1.214
Netto geïnvesteerd vermogen ⁴⁾	775	563	127	112	902	675
Netto rentedragende schulden, voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(402)	(138)
Groepsvermogen					500	537
Personeelskosten	237	241	38	34	275	275
Medewerkers ⁵⁾ (FTE)	3.557	3.534	543	522	4.100	4.056
Investeringen	122	73	7	22	129	95
Desinvesteringen	(44)	(21)	(0)		(44)	(21)

¹⁾ Leveringen tussen segmenten bedroegen € 11 miljoen (2018: € 5 miljoen) vanuit Nederland naar België en deze zijn in Nederland geëlimineerd.

²⁾ Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

³⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen, inclusief lease activa.

⁴⁾ Inclusief leaseverplichtingen, onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten.

⁵⁾ 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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018 ¹⁾
Leveringen van goederen	2.130	2.093	229	220	2.359	2.313
Leveringen van diensten	36	33	0	0	36	33
	2.166	2.126	229	220	2.395	2.346

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

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2019	2018
Huuropbrengsten	2	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	3	2
Overige incidentele resultaten	8	9
	13	12

In verband met de verkoop van EMTÉ zijn wij een tijdelijke dienstverleningsperiode tot medio 2019 overeengekomen met de kopers. De vergoeding voor die dienstverlening is voor een bedrag van € 5 miljoen (2018: € 8 miljoen) verantwoord onder de overige incidentele resultaten. De boekwinst van € 3 mln op de verkoop van Niels de Veye is eveneens verantwoord onder de overige incidentele resultaten. De boekwinst op de verkoop van materiële vaste activa betreft verkochte panden die (op korte termijn) niet meer in gebruik waren van de Groep.

¹⁾ Er heeft een correctie plaatsgevonden ten opzichte van de jaarrekening 2018. Er is € 1 miljoen verplaatst van goederen naar diensten, gebaseerd op de aard van de transacties.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2019	2018
Salarissen		172	161
Sociale lasten		32	28
Premies toegezegde bijdragerelingen	5.c.	14	12
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.e.	0	0
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		43	34
Overige personeelskosten		14	40
		275	275

In 2018 heeft de Groep zich gecommitteerd aan een reorganisatieplan als gevolg van het stroomlijnen van de Groep en de verkoop van de Foodretailactiviteiten 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 personeelskosten. Daarvan resteert ultimo 2019 € 4 miljoen als voorziening voor kosten die in 2020 gemaakt zullen worden. Gedurende het boekjaar zijn nieuwe plannen gemaakt en aangekondigd waarvoor voorzieningen zijn gevormd. Per saldo resteert ultimo 2019 hiervan een voorziening voor eveneens € 4 miljoen voor vergoedingen die in 2020 uitgekeerd gaan worden.

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

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	16	0
Dotaties	4	17
Onttrekkingen	(8)	(1)
Vrijval	(4)	0
Stand einde boekjaar	8	16

5.B Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	Toelichting	2019	2018
Pensioenvoorziening	5.c.	0	0
Jubileumregelingen	5.d.	2	2
Stand einde boekjaar		2	2

5.C Pensioenen en pensioenvoorziening

CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor het overgrote deel van de medewerkers van de Groep wordt de CAO 'Groothandel in Levensmiddelen' toegepast. De pensioenregeling voor deze medewerkers is sinds 1 oktober 2019 niet langer ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group, maar overgeheveld naar een eigen kring bij een extern algemeen pensioenfonds. Deze pensioenregeling classificeert als een toegezegde bijdrageregeling. De Groep heeft geen andere pensioenverplichtingen dan het betalen van de overeengekomen premies.

Overige CAO's / bedrijfstakpensioenfondsen

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

Voor de medewerkers van de in 2019 overgenomen activiteiten van De Kweker is voor het overgrote deel de CAO 'Groothandel en Levensmiddelen' van toepassing en voor een klein gedeelte de CAO 'Beroepsgoederenvervoer'. Voor beide geldt dat de pensioenregelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling.

5.D Jubileumregelingen

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	2	3
Uitkeringen	(0)	(0)
Actuariel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	0	(1)
Stand einde boekjaar	2	2

5.E Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

De Groep kent twee regelingen waarin opties worden toegekend.

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 2019 tot een factor van 150% (2018: 0%). De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25% van de toekenning van de bestuurders. De uit de optieregels voortvloeiende 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 wordt 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 wordt de regeling herzien en wordt de winstdeling volledig toegekend in aandelen.

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	2019	2018
Stand begin boekjaar	1.026.390	1.530.760
Uitgeoefend	0	(163.800)
Afkoop	(41.372)	(434.097)
Vervallen	(231.168)	
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(112.952)	(187.749)
Verstrekt	790.688	281.276
Stand einde boekjaar	1.431.586	1.026.390

De in 2015 toegekende opties zijn niet uitgeoefend en derhalve vervallen, omdat de werkelijke koers op uitoefendatum lager was dan de uitoefenkoers. De fair value van de verstrekte opties in 2019 bedroeg op het moment van toekenning € 2,78.

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: -0,052% (2018: 0,23%).
- Volatiliteit: 20,19%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde (2018: 17,95%).
- Dividendrendement: 3,5% (2018: 2,5%).
- Looptijd: 4 jaar (2018: 4 jaar).

De ultimo 2019 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefen- koers	Aantal
29 maart 2016	1 april 2020	34,35	272.312
24 maart 2017	1 april 2021	34,65	243.161
23 maart 2018	1 april 2022	44,10	151.607
22 maart 2019	1 april 2023	31,50	764.506

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 2019 € 1,9 miljoen (2018: € 0,7) over de gehele looptijd van 4 jaar. De opgenomen kosten in 2019 met betrekking tot de lopende optieseries bedragen € 0,8 miljoen (2018: € 0,8).

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 2019 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.517 duizend (2018: € 1.956). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs		W.J.P. Strijbosch		Totaal
	2019	2018	2019	2018	2018	2019	2018
Vast salaris	533	485	464	421	421	997	1.327
Korte termijn bonus	40	56	35	49	49	75	154
Lange termijn bonus	40	56	35	49	49	75	154
Pensioenpremie en -compensatie	149	127	82	74	90	231	291
Waarde opties	59	0	58	0	0	117	0
Wettelijke sociale lasten	11	10	11	10	10	22	30
Totaal	832	734	685	603	619	1.517	1.956

De korte en lange termijn bonus hebben betrekking op de prestaties in het betreffende jaar. Beide bonusplannen leiden tot een uitkering van 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. Ze worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar.

Deze bonussen zijn voor 50% (2018: 50%) afhankelijk van de mate waarin de budgettaire winstdoelstelling wordt gerealiseerd. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus, terwijl realisatie van de doelstelling tot een korte termijn bonus van 15% (2018: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe.

Voor het jaar 2019 is de andere 50% van de doelstelling evenredig verdeeld over het realiseren van:

1. SAP-implementatie op koers conform plan.
2. Heineken integratie op koers conform plan en leveren begroting 2019.
3. Inrichting nieuwe organisatiemodel en aansturing gereed, inclusief nieuwe financiële en KPI-rapportage structuur, met alle aandacht voor onze cultuur.
4. Plan ZB van de Toekomst in detail uitgewerkt en eerste pilots uitgevoerd in 2019.

De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar het nettobedrag daarvan moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die ten minste vier jaar moeten worden behouden. Door voor de lange termijn bonus te werken met blokkade termijnen voor tenminste 4 jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het lange termijn denken en lange termijn waarde creatie gestimuleerd. Bij de vaststelling van de budgettaire winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. In het jaar 2019 zijn de bonussen gebaseerd op 25% van het 'at-target'-niveau (2019: 39%).

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

Daarnaast krijgt de Directie een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's.

x € 1.000

	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs		W.J.P. Strijbosch
	2019	2018	2019	2018	2018
Onkostenvergoeding	8	8	8	8	8
Kilometervergoeding	30	25	25	22	33

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

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

Aandelen

x 1	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Stand begin boekjaar	106.296	8.958
Aankoop	1.106	962
Verkoop	0	0
Stand einde boekjaar	107.402	9.920

Opties

x 1	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Stand begin boekjaar	21.300	21.300
Vervallen	(7.700)	(7.700)
Toegekend	21.100	21.100
Stand einde boekjaar	34.700	34.700

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

Opties

x 1	Uitoefenkoers	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Looptijd tot 1 april 2020	34,35	7.800	7.800
Looptijd tot voorjaar 2021 ¹⁾	34,65	5.800	5.800
Looptijd tot voorjaar 2023 ¹⁾	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		34.700	34.700

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

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2018: € 56) en voor de overige commissarissen € 40 duizend (2018: € 39). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 35 duizend (2018: € 35). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 253 duizend (2018: € 246). 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 2019 € 730 duizend (2018: € 571). Deze toename heeft mede betrekking op eenmalige kosten voor de integratie van overnames (De Kweker), de implementatie van nieuwe accounting standaarden en de lagere materialiteit. In de kosten over 2019 is een bedrag begrepen van € nihil met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2018: € 18 duizend). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is door de accountant in 2019 € 40 duizend (2018: € 21) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen

Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij
 Controle van de dochterondernemingen
 Subtotaal geconsolideerde jaarrekening

Overige aan assurance verwante dienstverlening

8. Financieringsbaten en -lasten

x € miljoen

	2019	2018
Financieringslasten over leasecontracten	(3)	0
Financieringslasten over overige financiële verplichtingen	(4)	(4)
Overige financieringsbaten en -lasten	0	0
	(7)	(4)

De overige financieringsbaten en -lasten betreffen financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting.

	2019		2018	
	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk
Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij	645		476	
Controle van de dochterondernemingen		85		95
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening	645	85	476	95
Overige aan assurance verwante dienstverlening	16	24	21	0
	661	109	497	95

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 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 en sinds enkele jaren hebben we dat in Nederland geformaliseerd middels een zogenoemd convenant voor Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst en de Douane. Vanaf 2020 zal de Belastingdienst in Nederland het concept van Horizontaal Toezicht anders gaan vormgeven. De Groep verwacht niet dat dit tot materiële wijzigingen op de samenwerking tussen de Groep en de Belastingdienst zal hebben. In dat convenant hebben wij 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.

Hoewel het concept Horizontaal Toezicht 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 pricing-methodiek is een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokaal dossier.

In het Nederlandse en Belgische belastingstelsel zijn er verschillen tussen de winst volgens de jaarrekening en de winst waarover belasting verschuldigd is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële vaste activa, onroerend goed, voorraden, voorzieningen, fiscale investeringssubsidies alsmede fiscaal beperkt of niet-afrekbare bedragen.

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

x € miljoen	2019	2018
Verschuldigd over het boekjaar	8	11
Correcties van voorgaande jaren	(2)	0
Verplichting over het boekjaar	6	11
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen: mutatie cash-flow hedge		
langlopende lening	0	(0)
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	2	(1)
Belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	8	10

De post belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten is exclusief de belastinglast uit de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten van € 0 miljoen (2018: € 5); 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	2019	2018
Belastinglast per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,18	0,23
Belastinglast per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,01)	0,12

9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2019	2018
Winst vóór belastingen	42	56
Nominale belastingdruk (Nederland 25,0%, België 29,58%)	11	14
Correcties voorgaande jaren	(2)	0
Energie investeringsaftrek (e.d.)	(2)	0
Mutatie van de uitgestelde belastingverplichtingen	1	(4)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	0	(0)
Effectieve belastingdruk 18,5% (2018: 18,3%)	8	10

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 2019 van € 2 miljoen betreft geheel 2018.

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

Ultimo 2018 is in Nederland een wetswijziging aangenomen waarmee het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting de komende jaren stapsgewijs wordt verlaagd van 25% naar 20,5%. Dat heeft in 2018 geleid tot een eenmalige vrijval uit de uitgestelde belasting verplichtingen van € 4 miljoen. In 2019 is van deze vrijval een bedrag van € 2 miljoen teruggedraaid op basis van de door de overheid doorgevoerde aanpassingen in de stapsgewijze verlaging, waarbij voor 2020 een tarief van 25% van toepassing is en vanaf 2021 21,7%. De overige maatregelen uit het belastingplan 2020 hebben geen materiële impact op de Groep.

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	2019	2018
Vorderingen	3	16
Schulden	0	0
Netto positie einde boekjaar	3	16

Ultimo 2019 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen (ook Wheere en haar dochters) 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 belastingverplichtingen

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	2019		2018	
	Vordering	Verplichting	Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa		15		10
Materiële vaste activa		16		17
Lease activa		39		
Leaseverplichtingen	41			
Voorraden		1		0
Overige	4		0	
Stand einde boekjaar	45	71	0	27
Netto verplichting einde boekjaar		26		27

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 € 3 miljoen met betrekking tot verliescompensatie. 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	2019	2018
Stand begin boekjaar	25	25
Overnames	7	
Tariefaanpassing	2	(4)
Mutatie boekjaar verwerkt in winst en verlies	(8)	3
Mutatie voorgaande jaren verwerkt in winst en verlies	0	
Overboeking van/naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	0	3
Stand einde boekjaar	26	27
Stelselwijziging IFRS 16		(2)
Openingsbalans per 30 december 2018		25

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 2019 en 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 2018 betreft dit de Foodretail activiteiten die ultimo 2017 zijn aangemerkt als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Hierin is mede begrepen de aan deze transactie gerelateerde advieskosten en éénmalige ontvluchtungskosten die circa € 8 miljoen bedragen waarvan een deel betrekking heeft op de periode na verkoop. Leveringen tussen de segmenten Foodservice en Foodretail vonden beperkt plaats en zijn geëlimineerd. Op 1 juli 2018 is de verkoop van de Foodretail activiteiten afgerond. Dit heeft, inclusief de verkoop van het vastgoed, geresulteerd in een netto boekwinst van € 226 miljoen in 2018. Door toepassing van de deelnemingsvrijstelling op het transactieresultaat komt de belastingdruk op het resultaat uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten in 2018 uit op 2,2%.

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	2018
Omzet	13	396
Overige bedrijfsopbrengsten	0	1
Kosten	(14)	(391)
Netto transactieresultaat op verkoop niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0	229
Winst (verlies) voor belastingen	(1)	235
Winstbelastingen	0	(5)
Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	(1)	230
x € 1	2019	2018
Gewone winst (verlies) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)	5,21
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)	5,21

11. Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

x € miljoen	2019	2018
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	(1)	4
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	0	407
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	
Netto kasstroom	(1)	411

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	182	50		232
Cumulatieve amortisatie	0	(49)	(40)		(89)
Stand per 30 december 2017	155	133	10		143
Investerings			10	13	23
Desinvesteringen					
Amortisatie		(11)	(9)		(20)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Overboekingen naar overige vorderingen		(9)			(9)
Totaal mutaties	0	(20)	1	13	(6)
Kostprijs	155	153	45	13	211
Cumulatieve amortisatie	0	(40)	(34)		(74)
Stand per 29 december 2018	155	113	11	13	137
Investerings		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

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 overige zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen	2019	2018
Aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa		
Klantrelaties	90	105
Vestigingsplaatsen	15	1
Merknamen	23	7
	128	113
Niet aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa		
Software	8	11
Activa in uitvoering	27	13
	35	24
Stand einde boekjaar	163	137

Vanaf 1 januari 2019 onderkent de Groep twee kasstroomgenererende eenheden, zijnde Nederland en België. Zie toelichting 2 voor een verdere uitleg over de nieuwe organisatiestructuur en segmenten waarop deze eenheden zijn gebaseerd.

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

Kasstroomgenererende eenheid

	2019
Nederland	125
België	43
Stand einde boekjaar	168

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.

Uitgangspunt voor deze berekening is het gerealiseerde bedrijfsresultaat (Ebit) in het afgelopen jaar, de begroting voor het komend boekjaar en projecties voor de jaren 2021-2024, die mede tot stand zijn gekomen op basis van ervaringscijfers. De belangrijke 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 gemiddelde verbetering van het Ebitda-percentage ten opzichte van de omzet voor de jaren 2020 tot en met 2024.

De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Gehanteerde veronderstellingen

In %	Nederland	België
Disconteringsvoet voor belastingen	7,1	7,8
Eindwaarde-groei	0,0	0,0
Omzetgroei	3,4	5,1
Brutowinstpercentage verbetering	0,8	2,0
Ebitda-percentage verbetering	6,8	38,8
WACC na belastingen	5,6	5,8

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden hoger is dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord. Voor de kasstroomgenererende eenheid België is dit echter een beperkte headroom van € 21 miljoen ten opzichte van het netto geïnvesteerd vermogen van € 127 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 een belangrijke verbetering in de resultaten zich al in het jaar 2020 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.

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 belangrijke veronderstellingen nodig is om te dalen tot een punt waarop de resterende headroom nihil is.

Veronderstellingen 2020-2024

in %	Scenario	
	Gehanteerd	nihil headroom
Omzetgroei	5,1	3,8
Brutowinstpercentage verbetering	2,0	1,4
Ebitda-percentages verbetering	38,8	33,2
WACC na belasting	5,8	6,6

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.

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 ¹⁾	Totaal
Kostprijs	382	60	184	7	633
Cumulatieve afschrijvingen	(144)	(42)	(144)	0	(330)
Stand per 30 december 2017	238	18	40	7	303
Investeringen	35	7	22	8	72
Desinvesteringen	(20)	(0)	(1)	0	(21)
Afschrijvingen	(14)	(6)	(19)	0	(39)
Bijzondere waardeverminderingen ¹⁾	(2)	0	0	0	(2)
Totaal mutaties	(1)	1	2	8	10
Kostprijs	389	63	182	15	649
Cumulatieve afschrijvingen	(152)	(44)	(140)	0	(336)
Stand per 29 december 2018	237	19	42	15	313
Investeringen	58	7	25	17	107
Desinvesteringen	(37)	(0)	(1)	0	(38)
Acquisities	19	0	2	0	21
Overboekingen	4	0	0	(4)	0
Afschrijvingen	(16)	(6)	(21)	0	(43)
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	(0)	0	(0)
Overboekingen vanuit activa aangehouden voor verkoop	2	0	0	0	2
Totaal mutaties	30	1	5	13	49
Kostprijs	431	68	201	28	728
Cumulatieve afschrijvingen	(164)	(48)	(154)	0	(366)
Stand per 28 december 2019	267	20	47	28	362

¹⁾ Dit betreft afboekingen op verbouwingen van het oude hoofdkantoor en afboekingen op oude IT hardware.

In 2019 is een aantal materiële desinvesteringen gedaan, waaronder de verkoop en terughuur ('sale and lease back') van de bezorgservicevestiging in Deventer.

Activa in uitvoering

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

Groothandelspanden en distributiecentra

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

x € miljoen	2019	2018
Terreinen	70	66
Gebouwen	130	115
Eigen gebouwen en terreinen	200	181
Terreinen huurpanden	3	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	64	53
Huurpanden en terreinen	67	56
Stand einde boekjaar	267	237

De oppervlakte van de terreinen belooft 849.000 m² (2018: 794.000 m²) waarvan 288.000 m² voor het centrale complex (2018: 288.000 m²).

Specificatie eigen panden

	Aantal		Bvo ¹⁾		Boekwaarde (x € miljoen)	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Zelfbedieningsvestigingen	28	27	190	177	102	98
Bezorgservicevestigingen	3	4	44	50	31	29
Productiebedrijven	2	2	10	10	5	6
Centrale complex	1	1	140	140	56	43
Buiten gebruik gestelde activa	2	2	6	3	3	2
Overige	2	2	5	5	3	3
Einde boekjaar	38	38	395	385	200	181

¹⁾ Bruto vloeroppervlak
x 1.000m².

14. Lease activa en leaseverplichtingen

Het effect van de eerste toepassing van IFRS 16 is beschreven in grondslag E.1.

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

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2019
Langlopende leaseverplichtingen	174
Kortlopende leaseverplichtingen	15
Stand einde boekjaar	189

De totale uitstroom van kasmiddelen in 2019 bedraagt:

x € miljoen	2019
Betaalde leaseverplichtingen	18
Financieringskosten	3
	21

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

x € miljoen	2019
Korter dan een jaar	15
Eén tot vijf jaar	65
Langer dan vijf jaar	109
Contractuele toekomstige leaseverplichtingen	189

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten:

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

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

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

Voor leasecontracten waarvan de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegeenomen. 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 € 20 miljoen. De impact op Ebit en Ebitda is niet materieel.

15. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	2019	2018
Geassocieerde deelnemingen	50	53
Overige financiële vaste activa		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	1	1
Leningen aan afnemers	7	6
Financiële sublease-overeenkomsten	2	
Derivaten		5
Stand einde boekjaar	10	12

Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2019	2018
Eigendomspercentage per einde boekjaar		
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 procentuele gehouden belang.

¹⁾ Betreft lidmaatschappen in inkooporganisaties.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	53	53
(Des)investeringen	(3)	(0)
Resultaat	5	7
Dividend	(5)	(7)
Stand einde boekjaar	50	53

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2018, respectievelijk 2017):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2019	2018	2019	2018
Activa	91	83	97	85
Verplichtingen	54	47	79	67
Eigen vermogen einde boekjaar	37	36	18	18
	2019	2018	2019	2018
Omzet	503	459	1.045	1.019
Winst	12	12	4	6

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	2019	2018
Centraal distributiecentrum Veghel	74	72
Vestigingen	145	139
Emballage	9	4
Voorraden onderweg	2	2
Stand einde boekjaar	230	217

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 6 miljoen (2018: € 5).

17. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2019	2018
Debiteuren	173	175
Leveranciers	55	61
Stand einde boekjaar	228	236

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende 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 € 5 miljoen (2018: € 4). 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.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	4	4
Acquisities	0	
Afgeboekte posten	(0)	(0)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	1	0
Stand einde boekjaar	5	4

18. Overige vlottende activa

x € miljoen	2019	2018
Contractactiva	6	7
Derivaten	9	
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	31	26
Stand einde boekjaar	46	33

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 begrepen. Op de post contractactiva is geen afwaardering begrepen (2018: € 0).

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen	2019	2018
Kassaldi en stortingen onderweg	8	6
Vrije banksaldi	11	27
Stand einde boekjaar	19	33

20. Activa aangehouden voor verkoop

Gedurende het boekjaar 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	2019	2018
Stand begin boekjaar	9	0
Overboekingen uit bedrijfsactiviteiten die niet duurzaam zullen worden voortgezet	0	9
Overboekingen naar materiële vaste activa	(2)	
Bijzondere waardeverminderingen	0	(0)
Verkopen	(7)	(0)
Stand einde boekjaar	0	9

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 28 december 2019 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2018: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.300,90 (per 29 december 2018: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

x 1	2019	2018
Stand begin boekjaar	44.143.615	43.965.415
Mutaties	(35.200)	178.200
Stand einde boekjaar	44.108.415	44.143.615
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.117.215	44.099.065

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Het totaal verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd op pagina 80.

Agio

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

Overige reserves

Van deze reserve is € 13 miljoen (2018: € 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 herwaarderings van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

Herwaarderingsreserve

Voor zover de waardering van vastgoedbeleggingen tegen reële waarde leidt tot een positieve aanpassing van de waardering, wordt met inachtneming van uitgestelde belastingverplichtingen hiervoor een herwaarderingsreserve gevormd. Deze reserve is niet uitkeerbaar. In 2018 zijn de vastgoedbeleggingen verkocht als onderdeel van de EMTÉ vastgoedtransactie en als gevolg van deze verkoop bedraagt de herwaarderingsreserve per ultimo 2018 nihil.

Hedging reserve

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

Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 146.600 (2018: 111.400) aandelen in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

Onverdeelde winst/dividend

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

x € miljoen	2019	2018
Onttrekking uit de overige reserves	(29)	(119)
Uitgekeerd speciaal dividend (2019: € 0,00 per aandeel; 2018: € 7,57)	0	333
Uitgekeerd interim-dividend (2019: € 0,55 per aandeel; 2018: € 0,55)	24	24
Beschikbaar voor slotdividend (2019: € 0,85 per aandeel; 2018: € 0,85)	38	38
Winst over het boekjaar	33	276

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

22. Winst per aandeel

x € 1	2019	2018
Gewone winst per aandeel	0,75	6,25
Verwaterde winst per aandeel	0,75	6,25
Gewone winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,78	1,04
Verwaterde winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,78	1,04

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	2019	2018
Langlopend	0	0
Kortlopend	8	16
Stand einde boekjaar	8	16

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantieverplichtingen.

Het kortlopende deel heeft betrekking op een voorziening voor reorganisatiekosten die de Groep in 2018 heeft getroffen. Deze voorziening en de ontwikkeling daarvan is in toelichting 5.a verder toegelicht.

24. Schulden aan kredietinstellingen

	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2019	2018
USD 75 mln-lening (Bullet)	4,15%	1	67	66
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	4	30	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	6	40	40
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	4	50	60
€ 50 mln-lening	Euribor + variabele opslag	4	50	
Leaseverplichtingen en overige				4
Leningen			237	200
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen			26	
Stand einde boekjaar			263	200
Aflossingsverplichtingen				
Binnen 1 jaar			77	14
Tussen 1 en 5 jaar			120	146
Na 5 jaar			40	40
Stand einde boekjaar			237	200

De Groep maakt gebruik van een cross currency interest rate swap om het rente- en valutarisico te beheersen van de USD-lening in overeenstemming met het treasury beleid. Hierdoor wordt het koersresultaat op de USD-leningen van € 1 miljoen negatief (2018: € 3 negatief) en de swaps van € 1 miljoen positief (2018: € 3 positief), per saldo geheel geneutraliseerd. De looptijd van de swap is gelijk aan de looptijd van de lening en onder de overige vorderingen gepresenteerd. De USD-lening is onder de aflossingsverplichtingen verantwoord. De afdekking van de nog uitstaande USD-lening is behandeld als cash-flow hedge. De reële waarde van de swap op deze USD-lening belooft positief € 9 miljoen (2018: positief € 5).

De 4,15% USD-lening is via een cross currency interest rate swap effectief omgezet in een 3,96% €-lening. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum.

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 2019 is de bankfaciliteit met de Rabobank herzien en verruimd. Deze herziene faciliteit heeft een maximum van € 80 miljoen. Onder deze faciliteit was in 2017 reeds een lening opgenomen van € 70 miljoen. Deze lening heeft een herziene resterende looptijd van 4 jaar en is rentedragend tegen een variabele rente welke is gekoppeld aan Euribor. In 2019 en 2018 heeft op deze lening een tussentijdse aflossing van € 10 miljoen per jaar plaatsgevonden, waardoor de resterende schuld € 50 miljoen bedraagt. Komend jaar zal wederom € 10 miljoen van deze lening worden afgelost.

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.

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. In 2019 heeft de Groep geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

De Groep beschikt ultimo 2019 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 127 miljoen, waarvan per einde van het boekjaar € 26 miljoen van is benut. Hiervan is € 61 miljoen 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 ultimo 2019 voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten de volgende ratio's te bepalen:

- Op basis van de in de jaarrekening gerapporteerde cijfers:

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	3,4

- Op basis van genormaliseerde cijfers, 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 conventanten wordt getreden, gerapporteerd mag worden op basis van de regels die van toepassing waren voor de wijziging.

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	2,2

Aan de gestelde ratio's conform methode 2 wordt voldaan. Indien niet aan de overeengekomen ratio wordt voldaan kunnen de kredietverstrekkers nadere eisen stellen.

25. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2019	2018
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	21	12
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	12	7
Pensioenpremies	0	0
Stand einde boekjaar	33	19

26. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2019	2018
Personeel	21	23
Klantenbonussen	25	20
Emballage	9	9
Loyaltyverplichtingen	0	1
Overige	29	21
Stand einde boekjaar	84	74

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 markt- risico). 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 2019 beliepen de vorderingen op

foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, circa € 7 miljoen (2018: € 6) en debiteuren circa € 173 miljoen (2018: € 175).

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2019	2018
< 1 maand	136	144
1 - 3 maanden	33	29
3 - 12 maanden	4	1
> 12 maanden	0	1
Stand einde boekjaar	173	175

De Groep heeft ultimo 2019 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 55 miljoen (2018: € 61). 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 ECL's van individuele klanten te meten. Verliespercentages worden berekend met behulp van een 'roll rate'-methode op basis van de waarschijnlijkheid dat een vordering die door opeenvolgende stadia van delinquentie verloopt zal moeten worden afgeschreven. Roll-rates worden afzonderlijk berekend voor blootstellingen ten aanzien van de verschillende activiteiten van 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	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

x € miljoen	2018		
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 maand	0,08%	144	0
1 - 3 maanden	1,06%	29	0
3 - 12 maanden	5,12%	1	0
> 12 maanden	16,21%	1	0
Dubieuze debiteuren	82,49%	4	4
Stand einde boekjaar		179	4

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, maar zijn per einde boekjaar verwaarloosbaar.

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 € 61 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

x € miljoen	Langlopende de verplich- tingen¹⁾	Kortlopende verplich- tingen
< 1 jaar	71	593
1 - 5 jaar	126	
> 5 jaar	41	
Contractuele kasstromen	237	593
Boekwaarde per 28 december 2019	237	593

Marktrisico (rente- en valutarisico)

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

Renterisico

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

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag H2 is het valutarisico op de leningen geheel afgedekt. De Groep dekt bovendien een deel van de dollar-inkoopverplichtingen door middel van valutatermijncontracten. Het streven is erop gericht om transacties met een looptijd langer dan twee maanden in te dekken en transacties met een kortere looptijd niet. 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 zoveel 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 waarderingsmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling, die mede gebaseerd is op marktgegevens. De voor verkoop aangehouden activa zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingsmethodiek op basis van kennis aanwezig in de Groep, zoals toegelicht onder F in de grondslagen).

Gevoeligheidsanalyses

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 onderstaande tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

x € miljoen	Stijgings- percentage	Effect op de winst voor belastingen in € miljoen
Rente	1% punt	(3)
Valuta (USD)	1%	0
Lonen	1%	(2)
Olie / energie	5%	(1)
Huurprijzen	5%	(1)

28. Operationele lease- en huurverplichtingen

Vanaf 1 januari 2019 past de Groep FRS 16 Leases toe waardoor de activa en verplichtingen ten aanzien van alle leaseovereenkomsten op de balans worden opgenomen, tenzij de leasetermijn korter is dan 12 maanden of het contracten met een geringe waarde betreft.

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

29. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2019 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 41 miljoen (2018: € 55) en hebben voornamelijk betrekking op investeringen in ons bezorgnetwerk, machines en installaties, vrachtwagens en hard- en software.

30. Voorwaardelijke verplichtingen

Claims

De Groep heeft kennis genomen van een aankondiging van een mogelijke claim aan haar adres van het consortium Jumbo & Coop, voortvloeiend uit de transactie rond de verkoop van EMTÉ aan dit consortium in 2018. In de fase na de transactie heeft de brutowinstmarge van EMTÉ zich volgens de kopers niet in lijn met hun verwachtingen ontwikkeld. De Groep herkent zich niet in de verwijten die door het consortium rond dit thema aan haar adres worden gemaakt en neemt daar afstand van. De omvang van een mogelijke claim is in deze fase niet bekend. De Groep bereidt zich voor op de volgende stappen in dit proces en ziet een eventuele juridische procedure met veel vertrouwen tegemoet. De Groep heeft geen voorziening getroffen voor een mogelijke toekomstige financiële schade, mede omdat op basis van de huidige informatie geen redelijke inschatting kan worden gemaakt van enige mogelijke claimhoogte. Daarbij achten wij op basis van de huidige informatie de kans van slagen van een mogelijke claim nihil.

31. 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. 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 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.

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 2019 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 200 miljoen (2018: € 190).

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.

32. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities en participaties zijn vermeld in toelichting 1. De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioenpremies. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord.

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

x € miljoen	2019	2018
Bedrijfsresultaat	42	288
Afschrijvingen en amortisatie	82	61
Bijzondere waardeverminderingen	1	2
Ebitda	125	351
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(6)	(239)
	119	112
Wijzigingen werkkapitaal en vorige mutaties		
Voorraden	(3)	(5)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	17	(41)
Kortlopende schulden	1	10
Voorzieningen	0	(1)
Eigen vermogen	1	(0)
	16	(37)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	135	75

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

x € miljoen	2019	2018
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	33
Schulden aan kredietinstellingen	(26)	0
Stand einde boekjaar	(7)	33

33. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 15 vermelde dagvers bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2019 een inkoopwaarde gemoeid van € 208 miljoen (2018: € 248) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2019 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 30 miljoen (2018: € 39). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Tevens is aan Vemaro B.V. een financiering verstrekt van € 1 miljoen (2018: € 1). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep onbeperkt vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2019 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 10 miljoen (2018: € 13). 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 2019 beliep € 587 miljoen (2018: € 871). Ultimo 2019 bedraagt de handelsschuld € 48 miljoen (2018: € 48). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Onderdelen van de Groep zijn lid van de inkoopcombinatie BLOC. De inkoopwaarde in 2019 beliep € 5 miljoen (2018: € 11). Ultimo 2019 bedraagt de handelsschuld € 0 miljoen (2018: € 0) welke is opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie met de verbonden partijen Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group en de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 5 en 6.

Gedurende 2019 zijn per saldo 35.200 aandelen Sligro Food Group gekocht (2018: 178.200 verkocht) tegen de marktprijs aan Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

34. 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 rentetarief van 1-maands Euribor plus 0,9% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2019 een bedrag begrepen van € 91 miljoen (2018: € 99) 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

	2019	2018	2017
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	33	276	81
Winst vóór belastingen	33	276	81
Winstbelastingen	0	(0)	(0)
Winst over het boekjaar	33	276	81

Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

x € miljoen	28 december 2019	29 december 2018	30 december 2017
Activa			
Immateriële vaste activa			8
Financiële vaste activa	500	537	648
Totaal vaste activa	500	537	656
Totaal activa	500	537	656

x € miljoen	28 december 2019	29 december 2018	30 december 2017
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	420	214	519
Wettelijke reserves	13	13	17
Onverdeelde winst	33	276	81
Totaal eigen vermogen	500	537	651
Schulden aan groeps- maatschappijen	0	0	5
Totaal kortlopende verplichtingen	0	0	5
Totaal passiva	500	537	656

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.

Immateriële vaste activa

Goodwill

x € miljoen	2019	2018
Aanschafwaarde	0	10
Cumulatieve amortisatie	0	(2)
Stand begin boekjaar	0	8
Desinvesteringen		(8)
Stand einde boekjaar	0	0

Financiële vaste activa

x € miljoen	2019	2018
Deelnemingen	471	508
Vorderingen op groepsmaatschappijen	29	29
Stand einde boekjaar	500	537

Deelnemingen

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

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	498	619
Resultaat	33	276
Op aandelen gebaseerde betalingen	1	0
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	1	1
Mutatie eigen aandelen	0	6
Dividend	(62)	(394)
Stand einde boekjaar	471	508
Stelselwijziging IFRS 16		(10)
Openingsbalans per 30 december 2018		498

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin zijn een tweetal verstrekte leningen opgenomen met een totale hoofdsom van € 29 miljoen (2018: € 29). Dit betreft een lening van € 25 miljoen (2018: € 25) met een looptijd tot 1 januari 2023 en een lening van € 4 miljoen (2018: € 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 80. 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	2019	2018
Geconsolideerd		
Overige reserves	473	511
Hedging reserve	(1)	(2)
Reserve eigen aandelen	(6)	(6)
	466	503
Vennootschappelijk		
Overige reserves	420	214
Wettelijke reserves	13	13
Onverdeelde winst	33	276
	466	503

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	204	519
Resultaat over voorgaande verslagperiode	277	81
Betaald dividend	(62)	(397)
Mutatie wettelijke reserves	0	4
Mutatie cashflow hedge	1	1
Mutatie eigen aandelen	0	6
Stand einde boekjaar	420	214
Stelselwijziging IFRS 16		(10)
Openingsbalans per 30 december 2018		204

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 13 miljoen (2018: € 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.

Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder toelichting 21 heeft de Directie met toestemming van de Raad van Commissarissen na balansdatum het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

x € miljoen	2019
Onttrekking uit de overige reserves	(29)
Uitgekeerd interim-dividend (€ 0,55 per aandeel)	24
Beschikbaar voor slotdividend (€ 0,85 per aandeel)	38
Winst over het boekjaar	33

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 dochter-ondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 93.

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

31 januari 2020

De Raad van Commissarissen

Freek Rijna, voorzitter
Hans Kamps
Bart Karis
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 28 DECEMBER 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 28 december 2019 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 28 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 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 28 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 28 december 2019;
2. De volgende overzichten over 2019: 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 28 december 2019;
2. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2019;
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 € 4,0 miljoen (voorgaand jaar was de materialiteit bepaald op € 6 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op 10% van het resultaat voor belasting uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten daarbij rekening houdend met incidentele opbrengsten en kosten. Het gehanteerde percentage van 10% is hoger dan het gehanteerde percentage van 7,5% in 2018. Wij zijn van mening dat een opwaartse bijstelling van dit percentage en de gehanteerde materialiteit acceptabel is in verband met 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 die voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Aan de Raad van Commissarissen rapporteren we ook kleinere afwijkingen die 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 heeft zich met name 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 hebben wij gebruik gemaakt van Deloitte België. 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 het relatieve aandeel van het groepsonderdeel in de winst voor belastingen en rekening houdend met kwalitatieve aspecten. Wij hebben het Belgische controleteam controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning- en interim-controle als ook na de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het Belgisch 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.

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. 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. (Sligro) en deels middels inkoopcombinaties gerealiseerd. De bijdragen uit eigen inkoop komen tot stand in overleggen tussen inkopers 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 schattingselement 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 schattingselement 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 2019 ontvangen bedragen lagen 0,8% boven de schatting per ultimo 2018.

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 de onderbouwing van de schattingen, functiescheidingen tussen inkoop en bonusregistraties, directe en indirecte betrokkenheid van leidinggevenden van de onderneming, interne reviews, contractbeheer en autorisaties).

Daarnaast hebben wij, in samenspraak met onze forensische specialisten, 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 2018 en een analyse 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;
- Bonusrondekening 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.

2. Impairment analyse kasstroomgenererende eenheid België

Omschrijving

De goodwill per 28 december 2019 bedraagt ongeveer € 168 miljoen, bestaande uit een bedrag van € 43 miljoen voor België en € 125 miljoen voor Nederland.

De prestaties in 2019 in België blijven achter bij de verwachtingen. De zogenaamde headroom (het verschil tussen de verwachte waarde van de toekomstige kasstromen en het netto geïnvesteerd vermogen) is beperkt. Dat is voor ons aanleiding om de waardering van de goodwill voor België aan te merken als een kernpunt in onze controle. In Nederland is sprake van een significante headroom. De veronderstellingen ten aanzien van de toekomstige kasstromen zijn voornamelijk gebaseerd op de goedgekeurde begroting voor 2020. Voor de periode daarna (2021-2024) is een hoger groeipercentage dan het lange termijn groeipercentage meegenomen, omdat Sligro van mening is dat dit een betere reflectie van de verwachte ontwikkelingen is. De uitkomsten van de impairment berekeningen zijn het meest gevoelig voor:

- Omzetgroei;
- Brutowinstmarge ontwikkeling;
- Ontwikkeling van de Ebitda als % van de omzet; en
- 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 impairment analyse omtrent de waardering van de goodwill van België gecontroleerd. Wij hebben hierbij 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 2020;
- Beoordelen van de belangrijkste veronderstellingen van het impairment model en het bespreken daarvan met de Executive Board en de Raad van Commissarissen;
- Beoordeling van de management inschatting ten aanzien van het budget van voorgaande jaren op basis van de werkelijke resultaten tot en met 2019 (backtesten);
- Inzet van eigen specialisten voor beoordeling van het gehanteerde model, berekende WACC en het lange termijn groeipercentage;
- Inspectie van historische en toekomstgerichte marktrapporten voor België;
- Beoordelen van de groeiverwachtingen van de vestiging Sligro Antwerpen in relatie tot vestigingen in grote steden in Nederland;
- Beoordelen van de verwachte verbetering van de brutomarges in vergelijking met de gerealiseerde marges in 2019 en de verwachte verbetering van de exploitatie en conditieverbeteringen van de inkoop;
- Beoordelen en vergelijken van de huidige KPI's (waaronder de bijdrage per medewerker en prestaties logistieke diensten) en verwachte ontwikkelingen tussen vestigingen in België en vergelijkbare vestigingen in Nederland; en
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

Observatie

Er is geen afwaardering in de jaarrekening verwerkt. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden vinden wij de verwachte omzetgroei in combinatie met een rendementsverbetering ambitieus, maar wel in overeenstemming met de strategische doelstelling van Sligro in België. We verwachten van de Executive Board een voortdurende alertheid op de daadwerkelijke realisatie van de verwachtingen zoals in de begroting en de projecties opgenomen. De gevoeligheid voor het achterblijven van de veronderstelde financiële verbeteringen is namelijk groot zoals in de sensitiviteit als onderdeel van toelichting 12 ook door Sligro zelf nader is uitgewerkt.

Op basis van de door ons hierboven beschreven en uitgevoerde werkzaamheden, zijn wij van mening dat de door Sligro gehanteerde veronderstellingen in de berekeningen voor nu acceptabel zijn en dat de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen hieromtrent voldoende inzicht bieden om de gebruiker te wijzen op de aanwezige gevoeligheden en risico's.

3. IFRS 16 – Eerste verwerking van nieuwe lease standaard

Omschrijving

IFRS 16 vervangt IAS 17 – Leases en ziet toe op de bepaling van leaseverplichtingen en de financiële verantwoording daarvan. IFRS 16 dient vanaf 2019 toegepast te worden.

De impact van de eerste toepassing van IFRS 16 wordt opgenomen in toelichting E1 bij de jaarrekening 2019 en omvat:

- Waardering van leaseactiva ter hoogte van een bedrag van € 167 miljoen;
- Waardering van leaseverplichtingen ter hoogte van een bedrag van € 181 miljoen, waarvan € 15 miljoen kortlopend;
- Impact op bedrijfsresultaat (Ebit) ter hoogte van € 2 miljoen en op Ebitda van € 19 miljoen.

Het bepalen van de van de looptijd van de contracten en de gehanteerde incremental borrowing rate hebben een significante impact op de waardering van de activa en passiva. Gezien de eerste implementatie van deze standaard in combinatie met de hoogte van het bedrag, de inschattingen van de Executive Board (voornamelijk de te hanteren looptijd van contracten en de incremental borrowing rate) en hiermee samenhangende toelichtingsvereisten maken dit voor ons een kernpunt in de controle.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze accountantscontrole heeft zich onder andere gericht op het kennis nemen van het transitietraject en de wijze waarop Sligro IFRS 16 nu georganiseerd heeft binnen haar onderneming. Daarnaast hebben wij een aantal gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op de juistheid en volledigheid van de verantwoorde bedragen:

- Het beoordelen van de juistheid en volledigheid van de leasecontracten en de (potentiele) specifieke contractvoorwaarden;
- Het beoordelen van de gekozen opties voor toepassing van IFRS waarbij is vastgesteld dat deze in lijn zijn met IFRS 16, juist worden toegelicht en consistent worden gehanteerd;
- Het beoordelen van de incremental borrowing rate in samenwerking met onze waarderingsspecialisten;
- Het beoordelen van de gehanteerde looptijd van de contracten;
- Het herberekenen van de leaseverplichting en leaseactief op basis van de van toepassing zijnde contractuele looptijd, minimale leasebedrag en incremental borrowing rate;
- Het evalueren van de juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening; en
- De mogelijke impact van IFRS beoordeeld op de fiscale positie van de onderneming en de ratio's zoals overeengekomen bij de door de onderneming afgesloten leningen.

Observatie

Op basis van de bovenbeschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, die zich voornamelijk toegespitst hebben op gegevensgerichte controles, kunnen wij ons verenigen met de verwerking van de leaseactiva en leaseverplichtingen door het management.

In vergelijking met voorgaand jaar hebben wij de kernpunten over de verkoopprijzen en de verkoop van de foodretail activiteiten niet meer opgenomen. Het proces rondom de verkoopprijzen is verder geoptimaliseerd door Sligro, wat heeft bijgedragen aan een efficiëntere controle. De verkoop van de foodretail activiteit en de hiermee samenhangende verwerking heeft plaatsgevonden in 2018 en is derhalve geen kernpunt meer geweest in onze controle over het boekjaar 2019.

Paragraaf ter benadrukking van aangelegenheid

Wij vestigen de aandacht op pagina 122 van de jaarrekening, waarin melding wordt gemaakt van een mogelijke 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 een claim zou worden ingediend en door de rechter wordt 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 datum 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 gerede 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 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 het uitvoeren van onze risicoanalyse hebben wij assistentie gekregen van onze forensische specialisten. 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 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, 31 januari 2020

Deloitte Accountants B.V.

Paraaf voor identificatiedoeleinden:

Drs. J. Hendriks 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⁾

	2019	2018	2017	2016	2015
Resultaat					
Omzet	2.395	2.346	2.142	2.813	2.670
Ebitda	127	114	144	156	160
Ebita	66	73	110	112	122
Ebit	44	53	91	87	103
Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	34	46	76	73	81
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	132	45	172	153	140
Vrije kasstroom ³⁾	36	102	98	72	78
Voorgesteld dividend	62	62	62	57	52
Vermogen					
Eigen vermogen	500	537	651	627	606
Netto geïnvesteerd vermogen ³⁾⁴⁾	902	675	779	668	613
Netto rentedragende schuld ⁴⁾	424	162	146	60	26
Totaal vermogen	1.455	1.214	1.347	1.215	1.071
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	4.100	4.056	3.995	6.571	6.068
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers	74/26	74/26	58/42	57/43	57/43
Man/vrouw verhouding aantal Directieleden ⁵⁾	83/17	88/12	92/8	100/0	100/0
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen	80/20	80/20	80/20	80/20	80/20
Personeelskosten ⁶⁾	218	209	177	272	253

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⁾ De vrije kasstroom 2019 is gecorrigeerd voor de impact van IFRS 16 Leases om cijfers vergelijkbaar te houden.

³⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen.

⁴⁾ Vanaf 2019 inclusief IFRS 16 Leases.

⁵⁾ Betreft de International Board, Directieteam Nederland en Directieteam België.

⁶⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

⁷⁾ Data op basis van Stakeholderwatch, alleen voor Nederland, waarbij het vergelijkingscijfer de eerste 120 metingen in januari 2019 betreft (voor medewerkers februari 2019).

⁸⁾ In materiële vaste activa, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

⁹⁾ Exclusief afschrijvingen op lease activa.

¹⁰⁾ Berekend op basis van het resultaat na belastingen.

¹¹⁾ 2018: Speciaal dividend naar aanleiding van de verkoop van Foodretail.

	2019	2018	2017	2016	2015
Maatschappelijk verantwoord ondernemen					
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	(27,7)	(20,9)	(20,1)	(17,4)	(16,3)
Duurzaam assortiment in % omzet	11,6	10,0	8,7	8,2	7,8
Tevredenheid klanten ⁷⁾	73	75			
Tevredenheid medewerkers ⁷⁾	56	57			
Tevredenheid leveranciers ⁷⁾	67	63			
Investerings					
Netto-investeringen ⁸⁾	85	74	59	80	60
Afschrijvingen en amortisatie ⁹⁾	(54)	(50)	(45)	(52)	(43)
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	2,1	9,5	7,9	5,4	3,8
Toename winst in %	(25,3)	(39,6)	9,2	(9,1)	17,4
Brutowinst in % omzet	24,4	24,1	23,1	22,9	23,2
Ebitda in % omzet	5,3	4,9	6,7	5,6	6,0
Ebita in % omzet	2,8	3,1	5,1	4,0	4,6
Ebit in % omzet	1,8	2,2	4,3	3,1	3,8
Winst in % omzet	1,4	2,0	3,5	2,6	3,0
Rendement gemiddeld eigen vermogen ¹⁰⁾	6,4	7,7	12,1	11,9	13,7
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	5,0	7,2	12,6	13,5	16,9
Netto rentedragende schuld/ebitda in %	2,2	1,4	1,0	0,4	0,2
Eigen vermogen in % totaal vermogen	34,3	44,2	48,3	51,6	56,6
Omzet per medewerker (x € 1.000)	584	578	536	428	440
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	53	51	44	41	42

Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal

x € 1

	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,1	44,1	44,0	43,9	43,8
Eigen vermogen	11,33	12,16	14,80	14,29	13,84
Winst	0,78	1,04	1,73	1,67	1,84
Voorgesteld dividend	1,40	1,40	1,40	1,30	1,20
Speciaal dividend ¹¹⁾		7,57			

Profiel

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

Nederland

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

België

In België richt JAVA Foodservice zich binnen de Belgische foodservicemarkt primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en hotelketens. ISPC is de horecaspecialist en levert innoverende en kwalitatieve food en non-food producten aan de gastronomische professional. ISPC beschikt over gecombineerde zelfbedienings- en bezorggroothandels in Gent en Luik. In Antwerpen staat de eerste vestiging van de groothandelsformule Sligro-ISPC. De ISPC-vestigingen in Gent en Luik alsook nieuw te openen groothandels zullen onder de naam Sligro-ISPC gaan opereren. Zij richten zich primair op de grootverbruiker- en overige horecamarkt. Stap voor stap zullen we op deze wijze toegroeien naar een met Nederland vergelijkbare structuur. Die bestaat dan uit twee formules, Sligro-ISPC en JAVA Foodservice, met een eigen commerciële organisatie en een 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.

Onze klanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-foodproducten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden. 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. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende landen en bedrijfsonderdelen. Door onze centrale inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorie- en margemanagement, beogen we toenemende brutomarges te realiseren en een uniek en innovatief assortiment aan te bieden. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een integrale supply chain en een permanente aandacht voor kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons IT-landschap, centrale opzet en regie van masterdatamanagement en centraal ingericht talent- en managementontwikkeling.

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

2 januari 2020	Jaaromzet 2019
23 januari 2020	Jaarcijfers 2019
23 januari 2020	Persconferentie, 11.00 uur
23 januari 2020	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
31 januari 2020	Publicatie jaarverslag
19 februari 2020	Registratiedatum AVA
18 maart 2020	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2019 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
20 maart 2020	Ex dividend datum slotdividend 2019
23 maart 2020	Record datum slotdividend 2019
2 april 2020	Betaalbaarstelling slotdividend 2019
23 april 2020	Trading update Q1
16 juli 2020	Halfjaarcijfers 2020
16 juli 2020	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
22 oktober 2020	Trading update Q3

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 maart 2021	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2020 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

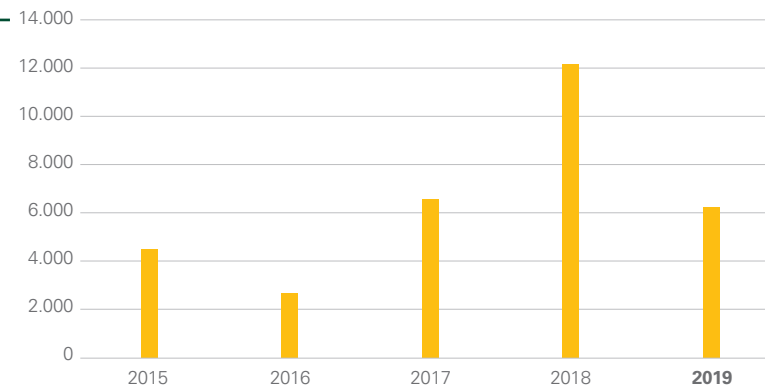
De aandelen Sligro Food Group N.V. worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. en zijn opgenomen in de AScX-Index.

Het aandeel

Ultimo 2019 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.108.415. Dit is een afname van 35.200 ten opzichte van ultimo 2018. De afname is het gevolg van de mutatie van het aantal aandelen dat is ingekocht voor het optieplan.

Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen 6.256 duizend (2018: 12.165) en de totale omzet in het aandeel € 178 miljoen (2018: € 492).

Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)



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 89% van het kapitaal in 2019 (2018: 89%).

Verdeling aandelenkapitaal

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Nederland	53	53	21	23	74	76
UK			8	7	8	7
USA			4	5	4	5
Overige landen			3	1	3	1
Totaal	53	53	36	36	89	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 deelnemingen

in %	2019
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
APG Asset Management N.V.	10,03
NN Group N.V.	5,70
Teslin Participaties Coöperatief U.A.	5,44
B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investment B.V.	5,03
J O Hambro Capital Management Ltd.	3,47

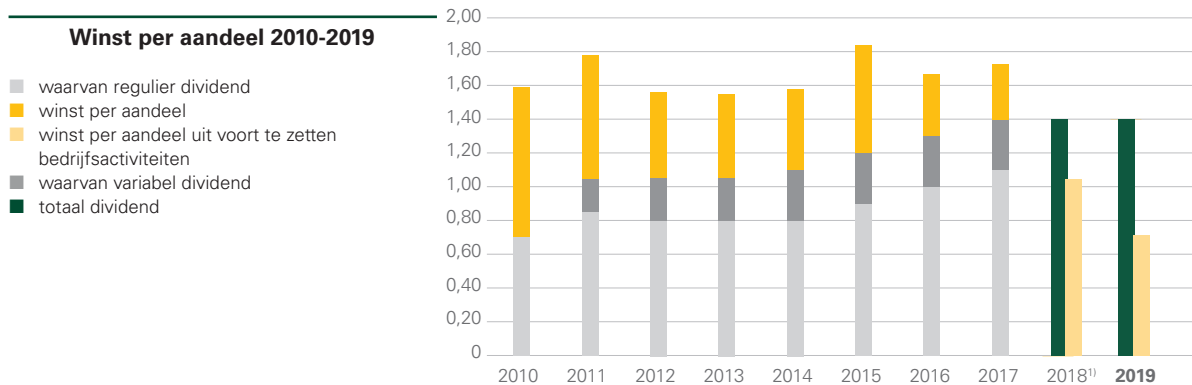
We streven naar een regelmatig contact met onze investeerders, beleggers en analisten. Twee maal per jaar, bij de publicatie van het halfjaarbericht en de jaarcijfers, organiseren we een analistenbijeenkomst bij onze zelfbedieningsvestiging in Amsterdam. Daarnaast hebben we actief contact met analisten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

Op 18 maart 2020 wordt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden op het hoofdkantoor van de Groep in Veghel.

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.

Wij beschouwen 2019 als een transitiejaar waarin veel is geïnvesteerd in programma's die in 2019 het resultaat drukken en in de komende jaren zullen gaan bijdragen aan het resultaat van de Groep. Op basis van ons geloof in die programma's en de huidige financiële positie van de Groep, stellen wij voor een dividend uit te keren van € 1,40 per aandeel. Dit betekent een uitkeringspercentage van 187%. Van het totale dividend is op 30 september 2019 reeds € 0,55 als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,85.



¹⁾ In 2018 is daarnaast, als gevolg van de verkoop van EMTÉ, een eenmalig speciaal dividend uitgekeerd van € 7,57 per aandeel.

Op kasbasis is in 2019 € 1,40 aan dividend per aandeel betaald, zijnde het slotdividend over 2018 van € 0,85 en het interim-dividend over 2019 van € 0,55.

Omzetaandeel-informatie voor investeerders

Duurzaam (eerlijk & heerlijk)	11,6%	Biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streekproductena
Tabak	10,7%	Alle tabakhoudende producten
Alcohol	6,9%	Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten
Varkensvlees	2,0%	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
Fotografie:	Sander van der Veen Photography TradeMark Fotografie Stick to the Brand New Brand Activators iMediate Twinning Media Koen Luyten
Druk:	Bek 1 op 1 publiceren
Papier:	Dit verslag is geproduceerd met FSC® gecertificeerd papier

**Disclaimer:**

The 2019 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 tekst, 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