

Overlegorgaan van HBO-scholen  
met een accountancy-opleiding

p/a Hogeschool Windesheim,  
Postbus 10090  
8000 GB Zwolle

## LANDELIJK EXAMEN - OAT

### Lekkerrr Luxe Holding BV

**Samenstellers:** Redactiecommissie OAT

**Datum:** 15 en 16 januari 2024

<b>Deze casus is van:</b>
<b>Naam student:</b>
<b>Studentnummer:</b>
<b>Eventueel tafelnummer:</b>

**De casus moet na het maken van de vragen van de eerste zitting in de examenruimte achterblijven of worden ingeleverd.**

**De student mag de casus dus op 15 januari niet mee naar huis nemen, op 16 januari mag dit wel.**

**Bij het maken van de vragen van de 1<sup>e</sup> zitting (15 januari 2024 van 13.00 tot 16.00 uur) en 2<sup>e</sup> zitting (16 januari 2024 van 13:00 tot 16:00 uur) geldt het volgende:**

- Studenten mogen gebruik maken van uitsluitend de volgende literatuur en hulpmiddelen:
  - o Handboek 2023 Deloitte en/of Handboek 2023 E&Y en/of KPMG Jaarboek 2022/2023 een eerdere druk is toegestaan, maar wel voor eigen risico
  - o Regelgeving Accountancy (HRA) 2023; een eerdere druk is toegestaan, maar wel voor eigen risico
  - o Wwft (ingebonden)
  - o Rekenmachine volgens beleid en instructie hogeschool
- Alle antwoorden dienen digitaal in het toetsysteem of op tentamenpapier te worden gemaakt
- Wanneer in de motivatie naar wet- en regelgeving wordt gevraagd, moet deze zo specifiek en volledig mogelijk zijn; dus artikelnummer, lidnummer, letter, alineanummer etc. etc.
- Kladdpapier wordt niet nagekeken, maar moet wel worden ingeleverd
- Alleen gemotiveerde antwoorden worden in de beoordeling meegenomen, tenzij anders is aangegeven
- Alleen toegelichte berekeningen worden meegenomen in de beoordeling, tenzij anders is aangegeven
- Alleen duidelijke en leesbare antwoorden worden in de beoordeling meegenomen
- Vermeld bij verwijzingen naar de HRA het nummer van de controlestandaard, artikelnummer, alineanummer en eventuele subnummers
- Vermeld bij verwijzingen naar wetteksten en regelgeving zoals RJ, artikelnummers, lidnummer en letter
- Alleen volledige verwijzingen naar wetteksten en regelgeving worden in de beoordeling meegenomen
- Geef bij journaalposten duidelijk aan of het een balanspost (B) of een post van de winst-en verliesrekening (W&V) betreft.

Redactiecommissie OAT

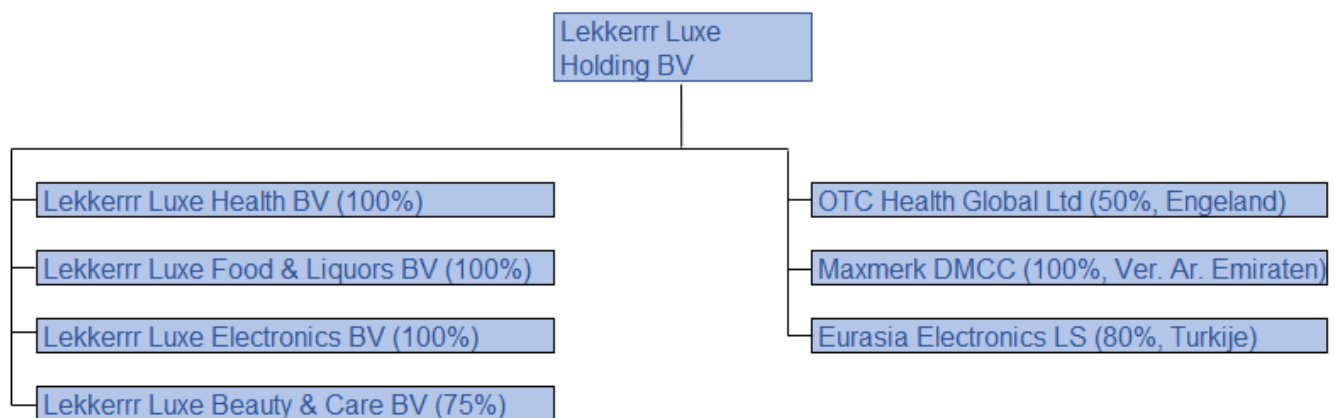
## Inhoudsopgave

<b>Deel 1 Bedrijfsbeschrijving Lekkerrr Luxe Holding</b>	<b>6</b>
1.1 Algemeen & Bedrijfsactiviteiten	6
1.2 De missie, visie en strategie	8
1.3 De organisatiestructuur, het management en het personeel	9
1.4 Bedrijfsprocessen	10
1.4.1 Het inkoopproces	10
1.4.2 Het logistieke proces (Warehousing & Transport)	11
1.4.3 Het verkoopproces (sales)	12
1.5 Automatisering	14
1.6 Finance & Control	15
<b>Deel 2: Accountantskantoor Vink</b>	<b>16</b>
2.1 Algemeen	16
2.2 Aantekeningen uit de controle	16
<b>Deel 3: Conceptjaarrekening 2022 van Lekkerrr Luxe Holding BV</b>	<b>17</b>
<b>Bijlage 1: COSO ICF 2013</b>	<b>30</b>

## Deel 1 Bedrijfsbeschrijving Lekkerrr Luxe Holding

### 1.1 Algemeen & Bedrijfsactiviteiten

De Lekkerrr Luxe Holding BV houdt zich bezig met de in- en verkoop van luxe producten over de gehele wereld en de daarmee samenhangende logistieke en commerciële dienstverlening voor de bedrijven die deze leveren aan de consument. Lekkerrr Luxe Holding BV is gevestigd in Dordrecht en is voor 100% eigendom van de Living Luxurious Group S.A. uit Luxemburg. De structuur van Lekkerrr Luxe Holding-groep is als volgt weer te geven.



*Figuur 1 Organisatiestructuur Lekkerrr Luxe Holding BV*

De bijgevoegde geconsolideerde jaarrekening omvat de activiteiten van Lekkerrr Luxe Holding BV en haar dochtermaatschappijen. Verder in de casus zullen Lekkerrr Luxe Holding BV en haar dochtermaatschappijen samen worden aangeduid met LL Holding.

De inkopen door de werkmaatschappijen van LL Holding vinden plaats over de gehele wereld. Vanuit distributiecentra worden de goederen gedistribueerd naar klanten in Nederland en andere landen in Eurazië.

Het bedrijf beschikt over waardevolle expertise in de sector van luxe schoonheidsproducten (zoals L'Oreal), dranken (zoals Bacardi)<sup>1</sup>, persoonlijke verzorging (zoals Nivea), gezondheid en voedingssupplementen (zoals Davitamon), food (zoals Ben & Jerry's), en consumentenelektronica. Daarnaast worden goederen verkocht onder merknamen die eigendom zijn van onderdelen van LL Holding. Er wordt regelmatig een minder bekende merknaam van derden gekocht, als deze voldoet aan de criteria van LL Holding. De goederen die onder deze eigen merknamen worden verkocht, kennen vaak een hogere marge dan die op bekendere merken.

<sup>1</sup> Over de bijbehorende accijnzen zullen geen vragen worden gesteld in de OAT

Sinds vorig jaar maken ook vrij verkrijgbare medicijnen, zoals lichte pijnstillers en middelen tegen hooikoorts, onderdeel uit van het productassortiment. Hoewel deze medicijnen zonder recept kunnen worden verkregen, zijn er strenge administratieve eisen gesteld aan de logistieke stroom van deze medicijnen. Dit betreft onder meer de administratieve afwikkeling van douaneformaliteiten<sup>2</sup> maar ook de wettelijke voorschriften ten aanzien van de opslag van deze medicijnen.

Klanten zijn voor een belangrijk deel de grotere retail organisaties (zoals Marks & Spencer, Kruidvat, MediaMarkt, Amazon, Bol.com). Daarnaast worden ook nichemarkten bediend zoals de maritieme sector (maritieme en offshore industrie), de reissector (vliegmaatschappijen en cruiseschepen) en overheids- en defensieoperaties op soms afgelegen locaties.

In staat gesteld door het “high tech IT-platform” en de expertise op het gebied van supply chain management kan LL Holding wereldwijd de levering, opslag, distributie, e-commerce en marketing faciliteren voor haar klanten. Daarmee kunnen zij verbeteringen realiseren op bijvoorbeeld het gebied van assortimentskeuze, snelheid van levering en conversieratio's (dit is het aantal klanten op een webshop die uiteindelijk een order plaatsen). LL Holding is erop gericht merken toegang te geven tot verkoopkanalen en regio's waar het merk voorheen nog geen aandeel had.

LL Holding kenmerkt zich door een cultuur van ondernemerschap waarbij voortdurend nieuwe klanten, nieuwe markten en nieuwe in- en verkoopkanalen aan de portfolio worden toegevoegd. Gebaseerd op een continu groeiend internationaal netwerk en lokale aanwezigheid brengt LL Holding leveranciers, merkeigenaren, logistieke partners, dienstverleners, groothandelaren, retailers en consumenten bij elkaar. LL Holding beweegt zich enkel in de Business to Business markt en levert dus niet zelf rechtstreeks aan consumenten.

LL Holding heeft verspreid door Eurazië een 15-tal distributiecentra. Hier liggen goederen opgeslagen van de verschillende onderdelen van LL Holding. Het transport vindt gedeeltelijk plaats met eigen vrachtauto's maar wordt soms ook uitbesteed aan vervoerders over water en luchtmaatschappijen.

De oorlog in Oekraïne heeft vanaf begin boekjaar 2022 grote gevolgen gehad voor LL Holding. In navolging van het sanctiepakket dat vanuit de Europese Unie is vastgesteld, heeft LL Holding besloten haar activiteiten in Rusland zo spoedig mogelijk te beëindigen. Dit betekende dat de contracten met Russische partijen, zowel leveranciers (met name van kaviaar en wodka) als afnemers, eenzijdig moesten worden ontbonden. Naast het feit dat dit grote gevolgen had voor de supply chain van LL Holding heeft met name de sluiting van het grote distributiecentrum in Moskou tot veel onzekerheden geleid. LL Holding heeft al haar medewerkers die niet van Russische afkomst waren geëvacueerd. De Russische bedrijfsleider is tot 31 oktober op zijn post gebleven maar is daarna opgeroepen voor het leger. Sindsdien

---

<sup>2</sup> Over de douaneformaliteiten zullen geen vragen worden gesteld in de OAT

is er geen contact meer met hem geweest. LL Holding heeft de Russische medewerkers tot 30 november doorbetaald. LL Holding is erin geslaagd om voor die tijd circa de helft van de aanwezige voorraden naar Polen te verplaatsen. Omtrent de achtergebleven voorraad bestaat grote onzekerheid. Het distributiecentrum in Charkiv, dat ligt in het oorlogsgebied van Oekraïne, is gesloten. De warehouse manager is nog op z'n post en geeft aan dat de voorraden nog allemaal aanwezig zijn, conform de voorraadadministratie per 31 december 2022. Sinds 1 mei hebben geen transacties meer plaatsgevonden met dit distributiecentrum.

## 1.2 De missie, visie en strategie

De missie van LL Holding blinkt uit in duidelijkheid: “om alle soorten luxeproducten beschikbaar te maken voor iedereen, waar je ook bent!”

De visie is erop gericht om alle partijen in de waardeketen te verbinden door technologie en daarmee het leidende netwerk in de wereld te worden voor toegang tot luxe goederen voor de consument, wereldwijd.

Gedwongen door de maatschappelijke ontwikkelingen heeft de directie dit jaar het thema “duurzaamheid” uitgeroepen tot strategisch speerpunt. De toegenomen aandacht voor het duurzaamheidsaspect en de rapportages die op dat gebied vereist gaan worden, hebben ertoe geleid dat de directie de doelstelling heeft verwoord dat de CO2 uitstoot integraal geregistreerd moet gaan worden als startpunt om de prestaties op dat gebied te verbeteren.

Daarnaast heeft de directie het onderwerp “verpakkingen” aangewezen als aandachtsgebied voor verbeteringen, omdat LL Holding zich realiseert dat het milieu daarmee zwaar wordt belast.

Aangezien de aandacht voor duurzaamheid in het verleden nauwelijks aanwezig was bij de directie, ontbreekt de kennis binnen de organisatie over dit onderwerp en zijn de details van de duurzaamheidsprestaties en de meting daarvan niet erg concreet uitgewerkt. Dit heeft binnen het bedrijf tot veel discussie geleid. Vanuit de bedrijfscultuur hebben veel medewerkers de neiging om duurzaamheidsresultaten uit te leggen en te meten zoals dat voor hen en LL Holding het beste uitkomt.

Naast duurzaamheid heeft de directie de volgende strategische speerpunten bepaald:

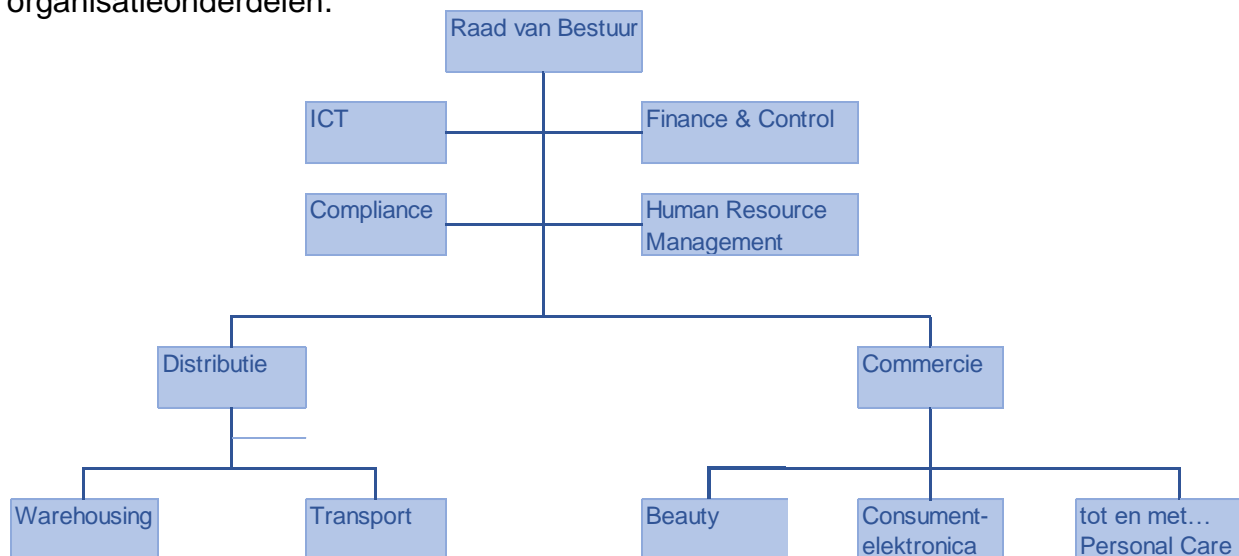
Mens & Cultuur: LL Holding wil focussen op het ontwikkelen en koesteren van talent om de inspirerende leiders van de toekomst te worden. Hierbij is bijzondere aandacht voor zogenaamd “digitaal talent”, waarmee LL Holding beoogt om de gerealiseerde voorsprong op technologisch gebied vast te houden en uit te breiden. De directie spreekt in dit kader van een gewenste “techno cultuur”.

Commercie, LL Holding moet een voorloper zijn en blijven op het gebied van product/markt/verkoopkanaal combinaties en moet zijn leidende positie houden op het gebied van product portfolio's die door technologie ondersteund worden.

Deze strategische speerpunten, waarvoor de basis in eerdere jaren is gelegd, hebben het afgelopen jaar helaas weinig aandacht gekregen. De sturing van de onderneming heeft zich moeten richten op de ontstane nieuwe uitdagingen als gevolg van de oorlog in Oekraïne, en de daarmee verband houdende ontwikkelingen, zoals de inflatie. De continue aandacht van de directie heeft er toe geleid dat deze ontwikkelingen en daarmee samenhangende prijsstijgingen (meer dan) konden worden doorgerekend aan de klanten van LL Holding.

### 1.3 De organisatiestructuur, het management en het personeel

De organisatie van LL Holding in Nederland is ingericht zoals weergegeven in het volgende organogram: De Raad van Bestuur (Board) bestaat uit de CEO (als voorzitter van de Board), een “Chief Operations Officer” (COO), een “Chief Commercial Officer” (CCO), een “Chief Financial Officer” (CFO) en een “Chief Information Officer” (CIO). De stafafdelingen ICT, Compliance, Finance & Control en Human Resource Management werken voor de business units Distributie en Commercie. De kosten van deze afdelingen worden doorbelast aan de verschillende organisatieonderdelen.



*Figuur 2 Organogram Lekkerr Luxe Holding BV.*

Voor iedere afdeling binnen dit organogram is een directeur verantwoordelijk. Iedere Boardmember vormt vervolgens tezamen met zijn directeuren een managementteam. Zo bestaat bijvoorbeeld het MT Operations uit de COO, de directeur Warehousing en de directeur Transport.

Onder de CEO valt de afdeling Human Resource Management (HRM). De directeur van de afdeling HRM is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid binnen LL Holding.

Onder de CIO vinden we de automatiseringsafdeling (ICT).

De CFO geeft leiding aan onder andere de afdeling Finance & Control. Binnen deze afdeling zijn er de subafdelingen Accounting, Decision Support en Treasury. Naast

de verantwoordelijkheid voor de Finance-afdelingen is de CFO ook verantwoordelijk voor de afdeling Compliance (Juridische Zaken).

De Chief Operational Officer geeft leiding aan de divisie Distributie. Deze is verantwoordelijk voor het snel leveren van de goederen die opgeslagen liggen in de magazijnen tegen lage kosten. Aan het hoofd van de afdeling Warehousing staat een directeur die leiding geeft aan de vele distributie centra verspreid over Europa en Azië. Vanuit deze distributiecentra vindt de levering naar de klanten binnen Europa en Azië plaats. Aan het hoofd van de afdeling Transport staat een directeur die leiding geeft aan de transportafdelingen. De plaatselijke transportafdelingen bestaan uit planners en chauffeurs. Het transport vindt gedeeltelijk plaats met eigen vrachtauto's maar wordt soms ook uitbesteed aan vervoerders over water en door de lucht.

De CCO is verantwoordelijk voor de divisie Commercie en daarmee het op de verkoop behaalde commerciële resultaat. De divisie Commercie bestaat uit de volgende afdelingen: Beauty, Consument-elektronica, Food, Liquors, Health en Personal Care.

Elk van deze afdelingen is verantwoordelijk voor een bepaalde productcategorie. Aan het hoofd van elke van deze afdelingen staat een algemeen manager die leiding geeft aan een team van inkopers en verkopers (ofwel de accountmanagers). Deze zijn verantwoordelijk voor het behaalde resultaat op de verkopen in Europa en Azië. Binnen deze teams heerst een zeer competitieve cultuur, waarbij persoonlijke beloningen (bonussen) een grote rol spelen.

## **1.4 Bedrijfsprocessen**

### **1.4.1 Het inkoopproces**

De inkopen van LL Holding vinden plaats over de gehele wereld door de inkopers die deel uitmaken van de afdelingen Beauty, Food, Liquors, Personal Care, Health en Consument-elektronica. LL Holding heeft per productcategorie een groot aantal (luke)merken in haar portefeuille. Deze worden ingekocht bij een grote verscheidenheid aan organisaties. Afhankelijk van de organisatie van de leverancier koopt LL Holding zowel rechtstreeks in bij de productievestiging als ook bij de lokale verkoopkantoren. De inkooprijzen van merkproducten wisselen sterk over de hele wereld. LL Holding koopt ook regelmatig partijen op van handelaren. LL Holding heeft inmiddels een wereldwijd netwerk van zulke handelaren. Alhoewel de herkomst van deze partijen niet altijd duidelijk is, maakt de relatief lage inkooprijzen dit inkoopkanaal voor LL Holding erg interessant. Samengevat probeert LL Holding gebruik te maken van verschillende inkoopcondities door daar in te kopen waar de laagste inkooprijzen te realiseren is.

Producenten zijn hier niet altijd blij mee en zijn er scherp op dat LL Holding geen contractvoorwaarden overtreedt door hun inkoopbeleid. Dit leidt er wel eens toe dat LL Holding een boete moet betalen aan een leverancier, als LL Holding besluit dat het overtreden van de contractvoorwaarden commercieel aantrekkelijk is.

Voor de beheersing van het inkoopproces speelt de leveranciersdatabase een grote rol. Hierin wordt dit jaar voor het eerst onderscheid gemaakt tussen de leveranciers in de categorieën goud, zilver en brons. De leveranciers worden opgenomen in de goud-categorie wanneer zij, naast de algemene voorwaarden, tevens voldoen aan enkele duurzaamheidscriteria, zowel op het gebied van CO2 uitstoot, verpakkingen als ook op het gebied van overige milieuprestaties en sociale aspecten. Hierbij gelden voor de leveranciers in de goud-categorie de beste voorwaarden, zowel op het gebied van prijs en kortingen als ook op het gebied van ondersteuningsfaciliteiten en betalingsvoorwaarden. De voorwaarden voor de leveranciers in de categorie zilver zijn minder gunstig en in de categorie brons zijn de voorwaarden voor de leveranciers het minst gunstig. De handelaren zijn, vanuit risico perspectief, in eerste instantie allemaal ingedeeld in categorie brons. De inkopers oefenen evenwel druk uit om sommige handelaren toe te laten tot de categorie zilver. Ook klagen de inkopers in toenemende mate over de subjectiviteit van de beoordelingscriteria ten aanzien van duurzaamheid. Dit omdat zij het idee hebben dat de leveranciers de cijfers manipuleren en omdat zij nauwelijks mogelijkheden hebben tot controle van de opgaven van de leveranciers. De milieubelasting van de verpakkingen vormt een belangrijke factor binnen de weging.

De onderhandelingen met de leveranciers worden momenteel op de voet gevolgd door de directie. De leveranciers proberen aanzienlijke prijsverhogingen door te voeren vanwege de hoge inflatie. Om dit effect voor LL Holding zo beheersbaar mogelijk te houden heeft de directie een speciaal bonusplan ingevoerd voor de inkopers. De onderhandelingsprestaties op gelijksoortige producten worden hierbij vergeleken tussen de diverse inkopers. Omdat hierbij de onderhandelde prijs en de levertijden de enige criteria zijn, heeft Finance & Control geconstateerd dat de inkopers de overige voorwaarden, zoals de betalingstermijnen, in het voordeel van de leveranciers hebben gewijzigd.

#### **1.4.2 Het logistieke proces (Warehousing & Transport)**

De afdeling Warehousing beschikt over een uitgebreid netwerk van distributiecentra in Europa en Azië. Bij elk distributiecentrum bevindt zich een Transportafdeling die met eigen chauffeurs en vrachtauto's een groot gedeelte van de distributie verzorgt.

Optimale planning van de goederenstroom en voorraadposities is altijd aangemerkt als een kritische succesfactor voor LL Holding. Door de jaren heen heeft LL Holding daarom gewerkt aan een geautomatiseerd platform, waarin alle supply chain ervaring van LL Holding is verwerkt. Het high tech platform wordt inmiddels beschouwd als een voorbeeld voor de beheersing van goederenstromen wereldwijd.

Aangezien de kwaliteit van de informatie uit ieder systeem maar zo goed is als de kwaliteit van de data die men erin stopt heeft de directie dat de afgelopen jaren tot haar speerpunt gemaakt. De kwaliteit van de door de klant aangeleverde planning maakt daarom deel uit van de criteria voor indeling in klantcategorie (zie hieronder).

Met de leveranciers worden enkel contracten afgesloten onder de conditie “levering aan LL magazijn”. Derhalve hoeft LL Holding enkel te zorgen voor het transport van haar magazijn naar de klant. Aangezien LL Holding wereldwijd levert, en in de maritieme sector vaak op afgelegen locaties, is transport een uitdaging. De kosten van transport zijn nauw gerelateerd aan de ordergrootte en gewenste snelheid van leveren. Beheersing van transportkosten/tijden vereist een goede planning. Transportkosten kunnen worden gereduceerd door transport via water, wat relatief goedkoop is. Een snelle levertijd vereist vaak duur luchttransport. Het laatste jaar heeft het onderdeel transport zich mogen verheugen op de aandacht van de directie. Enerzijds door de sterk stijgende energie/transportkosten. Anderzijds door de impact van het transport op de duurzaamheidsprestaties van LL Holding.

LL Holding beschikt over een uitgebreid netwerk van distributiecentra. Aan de bewaring van een aantal voorraadcomponenten worden hoge eisen gesteld. Zo gelden voor een aantal voedingsmiddelen en medicijnen strikte regels voor de temperatuur waarbij deze moeten worden bewaard. LL Holding beschikt daarvoor over speciale technisch geavanceerde koelcellen, zowel voor opslag als voor transport. Daarnaast is de uiterste houdbaarheidsdatum van vele voorraadcomponenten een belangrijk element waarop wordt gestuurd.

Door de fors gestegen energieprijzen het afgelopen jaar komt de focus komende jaren sterker op het investeren in duurzame energie te liggen. De magazijnen zijn allemaal volledig geautomatiseerd aangestuurd met gebruik van robots. Bij binnenkomst in het magazijn vindt kwaliteitscontrole plaats met de bestelling en worden de goederen op de pallets voorzien van een barcode. Na het scannen daarvan worden zij door de robots op locatie gezet. Binnen ieder distributiecentrum is een warehouse manager aangesteld die verantwoordelijk is voor de bewaring van de voorraden.

Vanuit de Raad van Bestuur is een instructie verstrekt om partieel roulerend te inventariseren, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar het risicoprofiel van het voorraaditem. Deze voorraadinventarisaties moeten worden bijgewoond door een daartoe aangewezen medewerker van de afdeling Accounting.

#### **1.4.3 Het verkoopproces (sales)**

Verkopen is één van de kernactiviteiten van LL Holding. Voor de Raad van Bestuur is dit dan ook een primair aandachtsgebied. Met name het vinden van de juiste balans tussen het ondernemerschap van de accountmanagers, die ambitieus en agressief zijn in hun verkoopbenadering, en de beheersing van de geldstroom die van de afnemers moet worden ontvangen, is een belangrijk aandachtsgebied.

Om dit verkoopproces optimaal te ondersteunen heeft LL Holding vorig jaar een nieuw systeem geïntroduceerd waarbij de afnemers worden ondergebracht in vier categorieën. De indeling in categorieën is afhankelijk van het land waarin de klant gevestigd is, de geprognostiseerde jaaromzet van de klant, de kwaliteit van de aangeleverde plannings, de kredietwaardigheid van de klant, eventuele verstrekte zekerheden en de ervaringen uit het verleden. Hierbij komen de beste klanten in

categorie A en de minst goede klanten in categorie D. Zo krijgen de klanten in categorie A de beste prijzen, de hoogste kortingsstaffels en de beste krediettermijnen aangeboden. De klanten in categorie D vergen de meeste aandacht, betalen hogere prijzen en kunnen enkel goederen geleverd krijgen wanneer vooraf is betaald. De prijsbepaling per categorie afnemers bij LL Holding is met name gebaseerd op richtlijnen van de CCO op basis van te behalen bruto marges. Er zijn specifieke richtlijnen betreffende te behalen bruto marges, zowel in absolute zin (bedragen) als ook in percentages. In de categorieën A en B krijgen de klanten kortingen, waarbij de hoogte van de korting afhankelijk is van het percentage van de geprognostiseerde jaaromzet van betreffende klant. De beloningen van de accountmanagers zijn afhankelijk van de hoogte door de accountmanager gemaakte omzet.

Aangezien LL Holding veel werkt in landen met een politiek onzeker klimaat is in ieder contact een clausule opgenomen dat, indien het Nederlandse reisadvies naar een land neerwaarts wordt aangepast, een toeslag op de prijs in rekening zal worden gebracht.

Afgelopen jaren heeft LL Holding erg veel conflicten gehad met de klanten die actief zijn in de reiswereld. Door de Corona pandemie was de reiswereld zwaar getroffen, zo hebben cruiseschepen bijna twee jaar nauwelijks gevaren. Aangezien LL Holding veel klanten heeft in de reiswereld vormde de risicobewaking op dit gebied een belangrijk aandachtspunt. Daarbij werd door de klanten van LL Holding zeker gerekend op enige coudance ten aanzien van leverings- en betalingsvoorwaarden. Meermaals deden klanten een beroep op de loyaliteit van LL Holding, omdat zij altijd spreken over “partnerschap” met hun klanten. Ondanks dat de reisbranche afgelopen jaar licht is hersteld vormt dit nog steeds een belangrijk punt van aandacht. LL Holding heeft de voorraden dan ook aanzienlijk zien oplopen het afgelopen jaar.

LL Holding levert ook aan een aantal winkels op vliegvelden en militaire bases. Het is bij deze afnemers gebruikelijk dat LL Holding de goederen in consignatie levert. De winkels krijgen een vast percentage van de omzet. Dit percentage hangt af van de categorie van de goederen.

Iedere klant heeft een toegewezen accountmanager bij LL Holding. Voor de klanten in categorie A en B wordt jaarlijks een contract afgesloten (veelal niet gelijklopend aan het kalenderjaar) waarin de prijzen per product en eventueel per land worden vastgesteld. De klanten in de categorieën C en D hebben geen contract en zijn aangewezen op het gebruik van de webshop. Bij het inloggen herkent het systeem de klant en de categorie. Op grond daarvan krijgt de klant het voor hem geldende assortiment met prijzen getoond, waarbij de prijzen voor categorie C lager zijn vastgesteld dan voor categorie D. LL Holding heeft een model ontwikkeld waarbij de klant zijn specifieke assortiment en prijzen krijgt aangeboden, en waarbij de prijzen mede afhankelijk zijn van het land waar de levering moet plaatsvinden. Ter facilitering van haar klanten stelt LL Holding het model van deze webshop ook beschikbaar aan haar klanten.

De prijsonderhandelingen die momenteel worden gevoerd zijn buitengewoon moeizaam. Dat wordt veroorzaakt door de torenhoge inflatie waarmee LL te maken heeft. De klanten hebben tot nu toe de prijsverhogingen geaccepteerd, maar geven aan dat het maximum voor hen is bereikt. Dit betekent dat LL Holding in de toekomst waarschijnlijk genoeg moet gaan nemen met een aanzienlijke verlaging van de bruto marge.

Wanneer de klant een spoedbestelling doet wordt een extra opslag in rekening gebracht, welke afhankelijk is van de gewenste snelheid. Daarbij is de 24 uren service de beste, maar relatief duurste, mogelijkheid.

Aan de andere kant krijgt de klant ook standaard een korting wanneer de levering door LL Holding later plaatsvindt dan afgesproken. Daarbij is de korting afhankelijk van het aantal dagen vertraging en de categorie indeling van de klant. Wanneer sprake is van overmacht bestaat geen recht op deze korting.

### **1.5 Automatisering**

Informatietechnologie is een belangrijk speerpunt binnen de strategie van LL Holding. Het ERP systeem "Global Luxury" is voorgeschreven vanuit Luxemburg voor alle organisatieonderdelen van het concern. Binnen dit ERP systeem vormen de logistieke module, de inkoopmodule en de verkoopmodule de kern. De goederenstroom wordt hierin geheel geautomatiseerd gevolgd. De klanten dienen hun planning ten aanzien van de gewenste leveringen in de verkoopmodule vast te leggen. Daarnaast is de personeelsmodule en de financiële module belangrijk voor de informatieverzorging. De koppelingen in het systeem zijn zodanig dat iedere logistieke actie leidt tot een automatische boeking in de financiële module. De overkoepelende zaken ten aanzien van het ERP systeem (systeemonderhoud/gegevensopslag/datatransmissie) worden grotendeels gecoördineerd door de Luxurious Living Group. Aangezien flexibiliteit een belangrijke succesfactor is, heeft LL Holding binnen het concern de ruimte om modules bedrijfsspecifiek te maken. Met name ten aanzien van de leveranciers- en klantendatabase heeft LL Holding van deze mogelijkheid gebruik gemaakt.

De betalingsmodule is ook geheel geautomatiseerd.

Alle externe partijen hebben toegang tot de module van het ERP systeem welke voor deze partij relevant is. Zo hebben zowel leveranciers als klanten toegang tot de voor hun relevante gegevens in de voorraad- en planningsmodules (onderdelen van de logistieke module).

Het automatiseringsteam is opgesplitst in een afdeling Development en een afdeling ICT-beheer. De afdeling "Development" heeft daarbij de verantwoordelijkheid voor de verbeteringen van het ERP-systeem. Op deze afdeling werken met name "business analisten" en programmeurs. De afdeling ICT-beheer is verantwoordelijk voor alle overige ICT gerelateerde zaken, in de breedste zin. De dienstverlening van deze afdeling strekt zich uit van helpdeskwerkzaamheden voor alle medewerkers van het

hoofdkantoor tot alle ICT dienstverlening aan de lokale distributiecentra. Gezien het belang van de continuïteit van het ICT platform van LL Holding is het belangrijk dat altijd (24/7) iemand van deze afdeling beschikbaar is. Voor deze beschikbaarheid worden toeslagen op het salaris betaald.

Vanuit de vraag van klanten, gebaseerd op de kennis en expertise van de afdeling ICT-beheer, is een nieuwe vorm van dienstverlening ontstaan. De conversieratio's van de webshops van LL Holding zijn hoog. Klanten van LL Holding die ook een webshop hebben, hebben gevraagd of de conversiespecialisten van LL Holding tegen betaling kunnen helpen bij de verbetering van hun website, zodat hun conversieratio's ook worden verhoogd. Enkele medewerkers van de afdeling ICT hebben afgelopen jaar als consultants gewerkt bij klanten van LL Holding. Voor deze dienstverlening is een relatief beperkte omzet gerealiseerd. De directeur van de afdeling ICT ziet echter mogelijkheden om dit verdienmodel verder uit te werken.

Vanuit de strategische speerpunten werkt de directeur ICT nauw samen met de directeur Human Resource Management om "digitaal talent" te werven en te behouden.

## **1.6 Finance & Control**

Onder de CFO functioneert het Finance-team met de afdelingen Accounting (Boekhouding), Decision Support (Beslissingsondersteuning) en Treasury (Geld(stromen)).

De subafdeling Accounting is verantwoordelijk voor de financiële administratie. Aangezien vrijwel alle processen zijn geautomatiseerd hoeven nauwelijks meer transacties handmatig in de administratie te worden ingevoerd. De medewerkers verrichten nu met name de controles op de zogenaamde "controlerende tussenrekeningen". Het aantal medewerkers van deze afdeling is ten opzichte van tien jaar geleden dan ook gedecimeerd. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het opmaken van de bonuscalculaties, de maandrapportages en het jaarverslag.

Tegelijkertijd met de afname van de medewerkers bij Accounting is het aantal medewerkers bij Decision Support flink toegenomen. De medewerkers van deze afdeling zijn verantwoordelijk voor de analyses van de rapportages van financiële aard. Daarnaast ondersteunen zij de divisies Commercie en Distributie met rapportages die nodig zijn bij het behalen van hun strategische doelstellingen.

Aangezien LL Holding in Eurazië zaken doet is de beheersing van de geldposities en geldstromen in de diverse valuta belangrijk om de risico's die hieruit voortvloeien te mitigeren. Hiervoor is de afdeling Treasury verantwoordelijk. Zij maken waar nodig gebruik van hedge-instrumenten (afdekkingsinstrumenten) om valutarisico's te beheersen. De afdeling Treasury wordt ook actief betrokken bij de vaststelling van richtlijnen omtrent betaaltermijnen en opslagen voor valutarisico's.

## Deel 2: Accountantskantoor Vink

### 2.1 Algemeen

Accountantsorganisatie Vink is dit jaar voor het tweede jaar controlerend accountant van LL Holding. De accountantsorganisatie bestaat uit 24 vestigingen verspreid over Europa. Met ruim 1400 medewerkers bedient dit audit only kantoor ruim 4000 klanten. De organisatie heeft een vergunning van de AFM voor de wettelijke controles.

Naast een verklaring voor consolidatiedoeleinden wordt van de accountant ook jaarlijks een verklaring gevraagd bij de statutaire jaarrekening van LL Holding. Daarnaast rapporteert de accountant over de mogelijke verbeteringen op het gebied van de interne beheersing in een zogenaamde managementletter.

Binnen de accountantsorganisatie is Pieter Jan Birdy de tekenend accountant van LL Holding. Pieter Jan Birdy heeft naast LL Holding voornamelijk klanten in de non profit sector.

Tijdens de pre-auditmeeting voor aanvang van de interimcontrole met het controleteam van LL Holding vertelt Pieter Jan Birdy dat extra aandacht zal worden geschonken aan de controle van de voorraden en de interne inventarisaties hiervan.

### 2.2 Aantekeningen uit de controle

Bij de jaarrekeningcontrole over de jaarrekening 2022 zijn de volgende controlebevindingen naar voren gekomen:

- Tijdens de inventarisatie van één van de distributiecentra is een aantal vergeten partijen drank ontdekt met een beperkte houdbaarheid. Hiervoor is een voorziening opgenomen.
- Bij de controle van de kosten heeft een assistent een bon aangetroffen waarop een chauffeur van LL Holding verantwoordt dat hij 100 USD heeft gegeven aan een ambtenaar van de Roemeense douane. Aangezien de assistent een vermoeden had van de betaling van steekpenningen (en hij op zijn lessen "Auditing" had gehoord dat dit fraude is en dat de accountant zich daar niet mee in mag laten) heeft hij de directeur Transport om een toelichting gevraagd. De directeur vertelde aan de assistent dat de chauffeur deze 100 USD inderdaad aan de douaneambtenaar had gegeven omdat hij de medicijnen dringend af moest leveren in een Oekraïens ziekenhuis. Oponthoud door de douane zou enkele dagen kunnen duren, en aangezien deze vertraging mogelijk mensenlevens kon kosten, had de chauffeur besloten tot deze oplossing. De bon is goedgekeurd door betreffende directeur en de assistent heeft inderdaad een afleveringsdocument gezien van medicijnen in een Oekraïens ziekenhuis.

## **Deel 3: Conceptjaarrekening 2022 van Lekkerrr Luxe Holding BV**

### **CONCEPTJAARREKENING**

**2022**

**VAN**

**Lekkerrr Luxe Holding BV**

**(gedeeltelijk)**

**GECONSOLIDEERDE BALANS (x € 1.000) (na resultaatbestemming)**

ACTIVA	toel.	<u>31-12-2022</u>		<u>31-12-2021</u>	
		€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	1)	16.750		18.683	
Materiële vaste activa		2.911		2.791	
Financiële vaste activa		<u>500</u>		<u>459</u>	
Som der vaste activa			20.161		21.933
<b>Vlottende activa</b>					
Vorraden	2)	78.457		64.862	
Vorderingen	3)	59.327		57.004	
Liquide middelen		<u>3.785</u>		<u>7.239</u>	
Som der vlottende activa			<u>141.569</u>		<u>129.105</u>
<b>Totaal activa</b>			<b><u>161.730</u></b>		<b><u>151.038</u></b>
PASSIVA					
<b>Groepsvermogen</b>	4)				
Aandeel rechtspersoon in groepsvermogen		57.270		44.682	
Aandeel derden in groepsvermogen		<u>9.193</u>		<u>8.196</u>	
			66.463		52.878
<b>Voorzieningen</b>	5)		1.981		2.271
<b>Langlopende schulden</b>			11.360		21.377
<b>Kortlopende schulden</b>	6)		<u>81.926</u>		<u>74.512</u>
<b>Totaal passiva</b>			<b><u>161.730</u></b>		<b><u>151.038</u></b>

## GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING (x € 1.000)

	toel.	2022		2021	
		€	€	€	€
<b>Netto-omzet</b>	<b>7)</b>	374.991		347.702	
Inkoopwaarde van de omzet		<u>317.770</u>		<u>303.226</u>	
<b>Brutomarge</b>			57.221		44.476
Personeelskosten	<b>8)</b>	17.163		14.836	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		4.055		4.451	
Overige bedrijfskosten		<u>12.120</u>		<u>6.786</u>	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			<u>33.338</u>		<u>26.073</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			23.883		18.403
Financiële baten en lasten			-673		-1.282
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			<u>40</u>		<u>87</u>
<b>Groepsresultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>			23.250		17.208
Belastingen	<b>9)</b>		<u>-5.697</u>		<u>-4.428</u>
<b>Geconsolideerd resultaat na belastingen</b>			17.553		12.780
Aandeel derden			-2.927		-3.537
<b>Resultaat toekomend aan rechtspersoon</b>			<u>14.626</u>		<u>9.243</u>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT (x € 1.000)

	2022		2021	
	€	€	€	€
Ontvangsten van afnemers	379.138		342.521	
Betalingen aan leveranciers en werknemers	<u>-365.810</u>		<u>-322.831</u>	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		13.328		19.690
Betaalde interest	-856		-1.282	
Betaalde winstbelasting	<u>-3.735</u>		<u>-3.906</u>	
		-4.591		-5.188
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>8.737</b>		<b>14.502</b>
Verwerving groepsmaatschappijen	-2.732		-414	
Investeringen materiële vaste activa	-974		-626	
Investeringen in immateriële vaste activa	<u>-826</u>		<u>-763</u>	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-4.532</b>		<b>-1.803</b>
Aflossingen langlopende schulden	-10.193		-2.134	
Ontvangsten uit langlopende schulden	175		1.500	
Ontvangsten uit uitgegeven leningen	0		44	
Dividend uitgekeerd aan moedermaatschappij	-3.698		0	
Dividend uitgekeerd aan houders minderheidsbelang	-2.811		-3.253	
Mutatie schulden aan groepsmaatschappijen	17.547		0	
Mutatie schulden aan kredietinstellingen	<u>-8.679</u>		<u>-9.290</u>	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-7.659</b>		<b>-13.133</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>-3.454</b>		<b>-434</b>
<b>Geldmiddelen</b>				
Saldo per 1 januari		7.239		7.673
Mutatie		<u>-3.454</u>		<u>-434</u>
Saldo per 31 december		<b><u>3.785</u></b>		<b><u>7.239</u></b>

## **GRONDSLAGEN VOOR DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING**

### **Bedrijfsactiviteiten**

De activiteiten van Lekkerrr Luxe Holding BV, gevestigd te Dordrecht, en haar groepsmaatschappijen betreffen de internationale (groot)handel in gebruiksgoederen.

### **Grondslagen voor de consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening van Lekkerrr Luxe Holding BV zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de Lekkerrr Luxe Holding-groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Lekkerrr Luxe Holding BV. De financiële gegevens van groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht.

Uit dien hoofde zijn naast Lekkerrr Luxe Holding BV in de consolidatie begrepen:

- Lekkerrr Luxe Beauty and Care BV, Nederland, 75%-belang;
- Lekkerrr Luxe Health BV, Nederland, 100%-belang;
- Lekkerrr Luxe Food & Liquors BV, Nederland, 100%-belang;
- Lekkerrr Luxe Electronics BV, Nederland, 100%-belang;
- OTC Health Global Ltd, Engeland, 60%-belang;
- Maxmerk DMCC, Verenigde Arabische Emiraten, 100%-belang;
- Eurasia Electronics LS, Turkije, 80%-belang.

### **Verkorte winst-en-verliesrekening**

De financiële gegevens van Lekkerrr Luxe Holding BV zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening zodat, gebruikmakend van art. 2:402 BW, is volstaan met een verkorte winst-en-verliesrekening in de enkelvoudige jaarrekening.

### **Schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de directie van Lekkerrr Luxe Holding BV oordelen vormt en schattingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd.

### **ALGEMENE GRONDSLAGEN**

De geconsolideerde jaarrekening van Lekkerrr Luxe Holding BV is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling hebben betrekking op zowel de geconsolideerde als de vennootschappelijke jaarrekening. In de balans en de winst-en-verliesrekening zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

## **Vreemde valuta**

### *Transacties in vreemde valuta*

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

De bij omrekening optredende valutakoersverschillen met betrekking tot in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is, worden verwerkt in de (niet-gerealiseerde) afdekkingsreserve (herwaarderingsreserve) in het eigen vermogen, zoals gebruikelijk is bij kasstroomhedge-accounting.

### *Buitenlandse activiteiten*

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers over het verslagjaar, welke de wisselkoers op transactiedatum benadert. Valutaomrekeningsverschillen worden opgenomen in niet gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

## **Financiële instrumenten**

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Leningen, vorderingen en deposito's worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop deze ontstaan. Bij alle overige financiële activa vindt de eerste opname plaats op de transactiedatum. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

### *Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)*

De Lekkerrr Luxe Holding-groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valutarisico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die overeenkomt met de dan geldende kostprijs. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd. Eventuele wijzigingen in de reële waarde worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening, tenzij een derivaat is aangewezen als hedge-instrument, in welk geval het moment van verantwoorden in de winst-en-verliesrekening afhangt van de aard van de hedge-relatie.

### *Hedge-accounting*

De Groep wijst bepaalde derivaten aan als hedge-instrumenten om valutarisico's af te dekken. Deze hedge-instrumenten worden in de geconsolideerde jaarrekening verantwoord volgens het model van kasstroomhedge-accounting.

Wanneer derivaten zijn aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen, wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de afdekkingsreserve (herwaarderingsreserve) in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

## **GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA**

Tenzij in de volgende grondslagen van waardering anders is aangegeven, worden activa en verplichtingen gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Immateriële vaste activa**

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

#### *Goodwill*

Positieve goodwill voortkomend uit acquisities en berekend in overeenstemming met de paragraaf "grondslagen voor consolidatie" wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de geschatte economische levensduur.

#### *Merkmamen*

Kosten van merkmamen, worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs en lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur.

#### *Overige immateriële vaste activa*

Kosten van software en overige immateriële vaste activa anders, waaronder concessies en licenties, worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs en lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur met een maximum van 20 jaar.

### **Materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

## **Financiële vaste activa**

### *Niet-geconsolideerde deelnemingen*

De niet-geconsolideerde deelnemingen waarop invloed van betekenis op kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen die gelden voor de jaarrekening van Lekkerrr Luxe Holding BV. Voor deelnemingen waarvoor onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de jaarrekening van de betreffende deelneming. Deelnemingen waarin deze invloed ontbreekt, worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs, rekening houdend met een voorziening voor waardeverminderingen.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. De vennootschap stelt zich niet aansprakelijk voor schulden van haar deelnemingen.

## **Vorraden**

Vorraden handelsgoederen worden gewaardeerd tegen kostprijs onder toepassing van de FIFO-methode, of lagere netto-opbrengstwaarde.

De kostprijs bestaat uit de verkrijgingsprijs en gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen.

De netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de netto-opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

## **Aandeel van derden in het groepsvermogen**

Het aandeel van derden in het groepsvermogen betreft het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van geconsolideerde maatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van geconsolideerde maatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat.

Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappijen overtreffen, komt het verschil, alsmede komen eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van Lekkerrr Luxe Holding BV tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor haar rekening te nemen. Als de geconsolideerde maatschappijen vervolgens weer winst maken, komen die winsten volledig ten gunste van Lekkerrr Luxe Holding BV totdat de door Lekkerrr Luxe Holding BV voor haar rekening genomen verliezen zijn goedge maakt.

## **Voorzieningen voor latente belastingverplichtingen**

De voorziening voor latente belastingverplichtingen betreft de belasting over tijdelijke verschillen in de commerciële en fiscale waardering van activa en passiva. De voorziening voor latente belastingverplichtingen wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. De voorziening is grotendeels langlopend en berekend tegen de geldende tarieven.

### **Langlopende en kortlopende schulden**

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

## **GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT**

### **Netto-omzet**

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

### **Inkoopwaarde van de omzet**

Onder inkoopwaarde van de omzet wordt verstaan de aan de omzet toe te rekenen directe en indirecte kosten. Hiertoe worden ook gerekend de koersverschillen die toegerekend kunnen worden aan de inkoopwaarde en koersverschillen tussen het moment van factureren en het moment van betaling van de omzet.

### **Kosten**

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### **Financiële baten en lasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

### **Belastingen**

De belasting over het resultaat wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

### **Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen**

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de Groep toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Lekkerr Luxe Holding BV geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

## GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Koersverschillen, ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 1) Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de betaalde goodwill bij aankoop van deelnemingen en activiteiten, merknamen en overige immateriële vaste activa. De overige immateriële vaste activa betreffen leveranciers- en klantenbestanden, private labels en andere contracten.

	Goodwill	Merknamen	Overige	Totaal
<i>€ x 1.000</i>				
Stand per 1 januari 2022				
Aanschaffingswaarde	5.067	15.745	10.259	31.071
Cumulatieve afschrijvingen	<u>-2.018</u>	<u>-7.646</u>	<u>-2.724</u>	<u>-12.388</u>
Boekwaarde per 1 januari 2022	3.049	8.099	7.535	18.683
Investerings	-	613	213	826
Afschrijvingen	-670	-1.659	-843	-3.172
Desinvesteringen	-	-12	-736	-748
Omrekeningsverschillen	<u>529</u>	<u>39</u>	<u>593</u>	<u>1.161</u>
Saldo mutaties	<u>-141</u>	<u>-1.019</u>	<u>-773</u>	<u>-1.933</u>
Stand per 31 december 2022				
Aanschaffingswaarde	5.586	16.400	10.214	32.200
Cumulatieve afschrijvingen	<u>-2.678</u>	<u>-9.320</u>	<u>-3.452</u>	<u>-15.450</u>
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>2.908</u>	<u>7.080</u>	<u>6.762</u>	<u>16.750</u>
<i>Afschrijvingspercentages</i>	<u>10-12,5%</u>	<u>10-20%</u>	<u>12,5-20%</u>	

### 2) Voorraad

<i>€ x 1.000</i>	<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
Voorraad handelsgoederen	63.287	56.279
Vooruitbetaald op handelsgoederen	15.762	9.307
Voorziening incurant	<u>-592</u>	<u>-724</u>
	<u>78.457</u>	<u>64.862</u>

In 2022 is er een bedrag van € 199.000 afgewaardeerd ten laste van de winst-en-verliesrekening (2021: € 152.000). Per 31 december 2022 is de waarde van de voorraad die wordt gewaardeerd op netto-opbrengstwaarde € 3.028.000 (2021: € 2.829.000).

### 3) Vorderingen

€ x 1.000	<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
Handelsdebiteuren	34.118	38.416
Voorziening mogelijke oninbaarheid	-314	-196
Groepsmaatschappijen	19.770	14.284
Belastingen en sociale premies	3.886	2.902
Overige vorderingen en overlopende activa	1.867	1.598
	<b><u>59.327</u></b>	<b><u>57.004</u></b>

Op vorderingen op groepsmaatschappijen wordt 1% interest in rekening gebracht (2021: 5%).

#### 4) Groepsvermogen

Voor een toelichting op het groepsvermogen verwijzen wij u naar de toelichting op het eigen vermogen van de enkelvoudige balans.

#### 5) Voorzieningen

€ x 1.000	<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
Voorziening latente belastingverplichtingen	1.768	2.108
Overige voorzieningen	213	163
	<b><u>1.981</u></b>	<b><u>2.271</u></b>

#### Voorziening latente belastingverplichtingen

De mutatie kan als volgt worden weergegeven:

€ x 1.000	<u>2022</u>	<u>2021</u>
Stand per 1 januari	2.108	2.525
Mutatie boekjaar	-340	-417
Totaal	<b><u>1.768</u></b>	<b><u>2.108</u></b>

De voorziening latente belastingverplichtingen houdt verband met het verschil tussen de waardering van de materiële vaste activa volgens de commerciële en fiscale balans.

#### 6) Kortlopende schulden

€ x 1.000	<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
Kredietinstellingen	30.674	39.354
Aflossingsverplichtingen	282	2.212
Handelscrediteuren	16.602	12.441
Groepsmaatschappijen	22.768	12.340
Belastingen en sociale premies	6.521	4.414
Overige schulden en overlopende passiva	5.079	3.751
	<b><u>81.926</u></b>	<b><u>74.512</u></b>

Onder belastingen en sociale premies is € 3.957.000 opgenomen inzake vennootschapsbelasting (2021: € 1.861.000).

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

### 7) Netto omzet

De geografische verdeling van de omzet is als volgt:

€ x 1.000

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
Nederland	62.077	65.451
Rest van Europa	143.346	147.605
Rest van de wereld	169.568	134.646
	<u><b>374.991</b></u>	<u><b>347.702</b></u>

### 8) Personeelsbeloningen

€ x 1.000

	<u>2022</u>	<u>2021</u>
Lonen en salarissen	13.080	11.296
Sociale lasten	1.570	1.440
Pensioenen	534	487
Overige personeelskosten	643	611
Ontvangen subsidies	-96	-368
	<u>15.731</u>	<u>13.466</u>
Kosten uitzendpersoneel	1.432	1.370
	<u><b>17.163</b></u>	<u><b>14.836</b></u>

Gedurende het jaar 2022 waren 243 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2021: 230). Hiervan waren 120 werknemers werkzaam buiten Nederland (2021: 100).

### 9) Belastingen

Het effectieve belastingpercentage van dat blijkt uit de winst-en-verliesrekening wijkt af van het nominale belastingtarief van 25% dat geldt in Nederland als gevolg van onder andere het gebruik van fiscale faciliteiten en correcties met betrekking tot voorgaande jaren.

## GRONDSLAGEN VOOR DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat, alsmede de toelichting op de onderscheidende activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## Eigen Vermogen

€ x 1.000	Geplaatst kapitaal	Agio	Afdekkings- reserve	Overige wettelijke reserves	Overige reserves	On- verdeeld resultaat	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	20	7.026	72	130	28.189	9.245	44.682
Mutaties uhv hedging	-	-	-111	-	-	-	-111
Omrekeningsverschillen	-	-	-	1.771	-	-	1.771
Mutatie wettelijke reserve	-	-	-	-125	125	-	-
Uitkering dividend	-	-	-	-	-	-3.698	-3.698
Resultaatverdeling	-	-	-	-	5.547	-5.547	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	-	14.626	14.626
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>20</b>	<b>7.026</b>	<b>-39</b>	<b>1.776</b>	<b>33.861</b>	<b>14.626</b>	<b>57.270</b>

## Bijlage 1: COSO ICF 2013

### Components and Principles

The Framework sets out seventeen principles representing the fundamental concepts associated with each component. Because these principles are drawn directly from the components, an entity can achieve effective internal control by applying all principles. All principles apply to operations, reporting, and compliance objectives. The principles supporting the components of internal control are listed below.

Component	Principle
<b>Control Environment</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.</li> <li>2. The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control.</li> <li>3. Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.</li> <li>4. The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.</li> <li>5. The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.</li> </ol>
<b>Risk Assessment</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives.</li> <li>7. The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed.</li> <li>8. The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives.</li> <li>9. The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.</li> </ol>
<b>Control Activities</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels.</li> <li>11. The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.</li> <li>12. The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action.</li> </ol>
<b>Information and Communication</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control.</li> <li>14. The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.</li> <li>15. The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of internal control.</li> </ol>
<b>Monitoring Activities</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.</li> <li>17. The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.</li> </ol>