

ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

- Afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen zoals betrokkenheid, trots en passie, kostenbewustzijn, collegialiteit, plezier in het werk, ondernemerschap en probleemoplossend vermogen.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- Handhaven van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Stimuleren van het laten groeien van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development-traject.

Doelstellingen

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.

De afdeling Personeel & Organisatie is de afgelopen jaren volop in ontwikkeling. In het verleden werd deze afdeling min of meer 'in de lijn' gezet, dus had een hoog uitvoerend karakter. Daardoor ging de 'productie' van mutaties uiteindelijk de overhand krijgen. We zitten nu in een migratiefase, waarin de uitvoering van het personeelsbeleid nadrukkelijk door de lijn wordt uitgevoerd en P&O zich ondersteunend en coachend opstelt.

Tegelijkertijd is een proces in gang gezet om de 'productie' verder te stroomlijnen, want in een bedrijf met 10.000 medewerkers met heel veel kleine contracten zijn er geweldig veel mutaties te verwerken.



**Het geeft een
kick als je het streven
qua omzet haalt!**

Stef Prinsen

*altijd
vers!*

In de loop van 2011 zullen wij geleidelijk gebruik kunnen gaan maken van de eind 2010 aangeschafte E-HRM software. In 2010 is veel aandacht besteed aan de voorbereiding in de vorm van gedetailleerde organisatieschema's en proces- en procedurebeschrijvingen. Het volledig benutten van alle mogelijkheden zal jaren vergen en veel bijdragen aan de efficiency, maar meer nog aan de kwaliteit van de informatie, zowel in het interne proces als naar onze medewerkers. Alle (negatieve) verwachtingen over de gevolgen van de crisis op de arbeidsmarkt werden gelogenstraft. Op bepaalde delen van de arbeidsmarkt blijft er zelfs krapte bestaan, maar gelukkig helpen onder andere Poolse medewerkers het Nederlandse transport- en logistieke systeem in de lucht te houden. Wij zijn tevreden over de inzet van deze medewerkers. Wij werken samen met twee daarin gespecialiseerde bureaus en hebben afspraken gemaakt over de relatief duurzame inzet van deze medewerkers en zien bijvoorbeeld ook toe op de kwaliteit van de huisvesting. Wij streven ernaar deze medewerkers als 'normale' vaste medewerkers te behandelen, waarbij wij wel beseffen dat ze meestal geen vaste arbeidsrelatie beogen, omdat dat een permanente verhuizing naar Nederland inhoudt. Overigens heeft daar inmiddels een twintigtal medewerkers wel voor gekozen. Deze aanpak leidt ertoe dat deze medewerkers graag en relatief langdurig voor ons willen werken en we dus ook langer gebruik kunnen maken van specifieke Sligro Food Group ervaring. Krapte op de arbeidsmarkt ervaren wij overigens niet alleen op logistiek terrein, maar omdat logistieke functies bij ons veel voorkomen, hebben we er op dat gebied het meeste last van.

Sligro Food Group op de kaart

Sligro Food Group komt steeds meer op de kaart te staan als vooraanstaande onderneming in de food. Onze beursnotering helpt daarbij, want die geeft extra aandacht en transparantie over beleid en financiële positie en dat wordt op prijs gesteld. Soms staan wij er versteld van hoe diepgaand sollicitanten het jaarverslag of de corporate website hebben bestudeerd en die informatie in hun sollicitatieoverwegingen hebben betrokken. Hoger opgeleiden weten Sligro Food Group ook steeds beter te vinden en wij spannen ons in toenemende mate in om ons bedrijf op allerlei wijzen onder de aandacht te brengen, want de demografische ontwikkelingen spelen werkgevers niet in de kaart. Werving en selectie verloopt steeds meer via internet.

Onze vacaturesite wordt druk bezocht en steeds meer kandidaten laten zich registreren en worden geattendeerd op passende vacatures door middel van een 'job alert'.

Medewerkerstevredenheid

Omdat medewerkers zo belangrijk zijn voor het succes van Sligro Food Group meten we regelmatig onze medewerkerstevredenheid. In 2010 hebben we de uitkomsten van het onderzoek uit 2009 besproken op de individuele locaties en gediscussieerd over verbetermogelijkheden. Veel aandacht is met name besteed aan de invloed van leiderschap en leiderschapsprofielen op medewerkerstevredenheid hetgeen weer doorvertaald is in trainingen voor leidinggevenden. Wij streven er ook naar om de communicatie met medewerkers verder te verbeteren en binnen de afdeling personeel en organisatie is daarvoor een speciale medewerker aangenomen. Dat gebeurt onder andere via het maandelijkse medewerkersmagazine sliM en via speciale edities van dit blad, bijvoorbeeld voor de nieuwe medewerkers van Sanders of een special over de medewerkersparticipatieregeling. In 2011 zal er een speciale pensioensliM verschijnen. Wij onderzoeken de mogelijkheden om sociale media in te passen in het communicatiebeleid. Bij de overname van Sanders hebben we hierbij onder andere gebruik gemaakt van twitter.

Ook in 2010 waren er op diverse locaties weer sociale gevolgen verbonden aan noodzakelijke maatregelen om de bedrijfsprocessen te stroomlijnen. In Amsterdam is een sociaal plan afgesloten over de gevolgen van het in het hoofdstuk commerciële ontwikkeling beschreven project 'Groot Amsterdam'. In totaliteit waren circa 450 medewerkers, al dan niet in (vast) dienstverband betrokken bij deze samenvoeging. Meer dan 100 daarvan waren werkzaam bij activiteiten, die overgedragen zijn aan onze Fresh Partners. Wij zijn ondersteunend geweest aan de daarvoor weer specifiek afgesloten sociale plannen met onze Fresh Partners. Primair uitgangspunt bij een sociaal plan bij ons is een werk naar werktraject en een daarbij behorend mobiliteitsplan. Het probleem is zelden de beschikbaarheid van een passende baan bij Sligro Food Group, maar wel de locatie van die baan.

Eén van de maatregelen, die voor de afbouw in Amsterdam is toegepast, is het rekruteren van een belangrijk deel van de bezetting van de nieuwe bezorgservice in Nieuwegein uit de regio Amsterdam. Daarmee is niet alleen een potentieel sociaal probleem

voorkomen maar we konden daardoor ook beginnen met een ervaren club mensen. Doordat anticiperend op de beoogde personeelsvermindering (te) veel gebruik werd gemaakt van flexkrachten kon door afbouw en indienstname van flexkrachten een betere verhouding vast/flexibel bewerkstelligd worden. Een tweede relatief omvangrijk sociaal plan is afgesloten voor de (toekomstige) sluiting van het hoofdkantoor van Sanders en de overgang van het retaildistributiecentrum naar een bezorgservice. Dat betekent ook een overgang van grootschalige interne distributie naar kleinschalige klantendistributie. Door medewerkers in andere locaties te laten zien wat dat in de praktijk inhoudt hebben we ze enthousiast gemaakt voor de toekomstige werkomgeving. Hoewel de overname van Sanders door Sligro Food Group relatief beperkte invloed heeft op de totale werkgelegenheid, is er toch een aantal functies dat ter plekke vervalt. De aanpak van de sociale gevolgen hiervan is vergelijkbaar met die van het project in Amsterdam. Met al deze medewerkers zijn gesprekken gevoerd en ze hebben of een alternatieve functie aangeboden gekregen of worden begeleid naar werk buiten Sligro Food Group.



Ziekteverzuim

Ziekteverzuim heeft onze permanente aandacht. In het verleden was dat een activiteit, die vooral vanuit de afdeling personeel en organisatie werd geïnitieerd. Tegenwoordig treedt deze afdeling vooral coördinerend en faciliterend op en zijn de primaire beheersactiviteiten in de lijnorganisatie ondergebracht. Leidinggevenden worden getraind in een verzuimaanpak, die er vooral op gericht is op wat mensen (nog) wel kunnen. Voor zover de zieke medewerkers mobiel zijn, blijven we ze zoveel mogelijk bij het werk betrekken, eventueel door middel van alternatieve werkzaamheden.

De omvang van het verzuim is nog steeds beheersbaar in onze onderneming, maar het percentage over 2010 ad 4%, stemt ons bepaald niet tot tevredenheid.

De lat ligt hoog op dit terrein of misschien is het beter om hier te spreken over het verlagen van de lat, want we willen het verzuim verlagen.

Dit is zeker één van de redenen om uit het collectieve stelsel voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) te stappen en ons daarvoor privaat te verzekeren.

Boekhoudkundig halen we daarmee kosten naar voren door de overgang van een soort omslagstelsel naar een soort rentedekkingsstelsel. Op de wat langere termijn worden we meer verantwoordelijk voor de uitkomsten van ons eigen begeleidings- en re-integratiebeleid en

worden daardoor hopelijk beloond voor onze eigen inspanningen. Het zelf meer risico dragen noopt wel tot aanpassing van de backofficeprocessen van onze personeelsafdeling.

Helaas zijn wij hiermee nog niet verlost van de meest bureaucratische instelling van Nederland, het UWV, want de medewerking daarvan bij individuele cases is ronduit teleurstellend. Er zit vaak niets anders op dan de rechter in te schakelen.

Competitie

In belangrijke delen van ons bedrijf wordt in teamverband gewerkt. Net zoals op het sportveld vinden veel medewerkers het werken in een positief competitieve omgeving stimulerend. Daarom organiseren wij veel competities, waarmee teams beloond kunnen worden voor hun prestaties, met als absolute hoofdprijzen de EMTÉ en Sligro winkelwedstrijden.

Over 2010 ging de eeuwige roem naar de vestigingen in respectievelijk Echt en Nieuwegein.

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers ook buiten het werk om samen activiteiten ondernemen, al dan niet met hun partners en of gezinnen. Natuurlijk stellen wij hiervoor een deel van de benodigde middelen ter beschikking. Het samen activiteiten ondernemen

**Hoogtepunt:
viering van 75-jarig
bestaan in De Efteling**



beperkt zich niet alleen tot de eigen vestiging of afdeling. De Limburgse Sligro- en EMTÉ-vestigingen kozen ervoor om gezamenlijk een groots schuttersfeest te organiseren, om maar een voorbeeld te noemen. Absoluut hoogtepunt van het jaar op dit terrein vormde de viering van het 75-jarig bestaan van Sligro Food Group in de Efteling. Circa 13.000 medewerkers en gezinsleden van deze medewerkers maakten er een absolute topdag van, die we op typische Sligro-wijze bij deze belangrijke klant hebben gevierd. We werden overstelpt met positieve reacties. Dat is bevorderen van emotionele binding met ons bedrijf. Euro's alleen zullen dat nooit kunnen bewerkstelligen.

Opleiden en ontwikkelen

Zoals altijd blijft opleiden en ontwikkelen een belangrijk aandachtspunt bij Sligro Food Group. Werken aan de kwaliteit van medewerkers is belangrijk voor de medewerkers zelf en getuigt van professioneel werkgeverschap. Het zorgt er voor dat de medewerker structureel inzetbaar blijft in steeds wijzigende omstandigheden. Daartoe stellen we functieprofielen op over wat iemand moet kennen en kunnen. Op basis van profielen wordt een opleidingstraject ontwikkeld, vaak in samenwerking met het regulier onderwijs. Dit jaar hebben we de opleiding professioneel medewerker supermarkt ontwikkeld en toegevoegd aan ons opleidingsspectrum.

Deze opleidingen op MBO-niveau bestaan uit theorie- en praktijkoefeningen. Intern hebben we coaches opgeleid voor de begeleiding. Het niveau van onze opleidingsprogramma's is vooraanstaand in de branche. Dit jaar is de Sligro-vestiging in Emmen leerbedrijf van het jaar geworden (kenniscentrum handel) en de EMTÉ-supermarkt Middelburg Magistraat kreeg die prijs van SVO. In beide gevallen is onze brede aanpak nadrukkelijk benoemd.

Aan de kernwaarden van de formule EMTÉ, zoals gesymboliseerd in 'ons huis EMTÉ' is en wordt eveneens veel aandacht besteed. Maandelijks wordt daartoe een speciaal thema belicht. In het opleidingsaanbod is veel ruimte vrijgemaakt voor versgroepen. Voor brood is zelfs een schitterende opleidingslocatie ingericht bij een leverancier.

De bakkers van EMTÉ worden daar in een goede leeromgeving de fijne kneepjes van het bakkersvak bij EMTÉ bijgebracht.

Ondernemingsraad

Binnen Sligro Food Group is er sprake van één ondernemingsraad. Wij zijn immers één geïntegreerd bedrijf. De huidige samenstelling bestaat reeds voor het derde jaar en je merkt aan de wijze waarop kritisch wordt gediscussieerd en meegedacht, dat door deze ervaring de kwaliteit van het overleg nog beter wordt. Wij hebben een jarenlange traditie van een kritische, maar met het groepsbelang meedenkende ondernemingsraad en daar zijn wij heel tevreden mee. Op deze wijze voegt medezeggenschap ook daadwerkelijk veel toe aan de kwaliteit van de onderneming.

Arbeidsvoorwaarden

Nagenoeg alle medewerkers van Sligro Food Group vallen onder de cao voor de Groothandel in Levensmiddelen met uitzondering van de medewerkers van EMTÉ, die onder de cao voor Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen vallen. De groothandel-cao had een looptijd tot 1 oktober 2010 en de grootwinkelbedrijf-cao loopt nog door tot 1 april 2011. In de eerste cao zijn de salarissen tijdens de looptijd van 15 maanden met 1,0% structureel en 0,5% incidenteel verhoogd en in de éénjarige Grootwinkelbedrijven-cao met 1,0%. Het afsluiten van cao's voor de groothandel verloopt de laatste jaren moeizaam en met grote vertraging. Vorig jaar bleken de vakorganisaties niet bereid het mede door henzelf bereikte onderhandelingsresultaat voor te leggen aan de leden. Dat onderhandelingsresultaat hield onder meer een loonsverhoging in van 1% structureel en 1% incidenteel, alsmede een modernisering van de werkvenstersafspraken. Uiteindelijk is de modernisering van de werkvenstersafspraken van tafel gehaald en is de incidentele loonsverhoging verlaagd tot 0,5%. Tijdens de huidige onderhandelingen voor een nieuwe cao doet zich weer een vergelijkbare discussie over werkvenstersafspraken en -toeslagen voor en het blijkt ook moeizaam om afspraken te maken over de problematiek van het bedrijfstakpensioenfonds. Daardoor is de cao inmiddels weer geruime tijd verstreken en hopen we dat er in de loop van het eerste kwartaal 2011 nieuwe afspraken kunnen worden gemaakt. Het lijkt erop dat de vakorganisaties veel meer vasthouden aan traditionele waarden dan onze werknemers. Het kan bijna niet anders dat dit samenhangt met een vergrijzend ledenbestand. In de lopende eenjarige Grootwinkelbedrijven-cao is nagenoeg alleen een nieuwe loonparagraaf overeengekomen.



Het gemiddelde personeelsbestand ontwikkelde zich de afgelopen jaren als volgt:

| | <i>FTE's gemiddeld</i> | | | <i>Personen gemiddeld</i> | | |
|---------------------------------|------------------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|--------------|
| | 2010 | 2009 | 2008 | 2010 | 2009 | 2008 |
| Foodretail | | | | | | |
| Groothandel ¹⁾ | 317 | 346 | 401 | 477 | 485 | 562 |
| Supermarkten | 2.344 | 2.163 | 2.171 | 5.146 | 4.831 | 4.967 |
| | 2.661 | 2.510 | 2.572 | 5.623 | 5.316 | 5.529 |
| Foodservice²⁾ | 2.852 | 3.042 | 3.028 | 3.552 | 3.653 | 3.632 |
| Totaal | 5.513 | 5.552 | 5.600 | 9.175 | 8.969 | 9.161 |
| Vestigingen³⁾ | 3.545 | 3.469 | 3.446 | 6.785 | 6.510 | 6.599 |
| Productiebedrijven | 191 | 211 | 240 | 203 | 224 | 259 |
| Distributiecentra ⁴⁾ | 1.267 | 1.324 | 1.360 | 1.630 | 1.635 | 1.698 |
| Hoofdkantoren | 510 | 548 | 554 | 557 | 599 | 605 |
| Totaal | 5.513 | 5.552 | 5.600 | 9.175 | 8.969 | 9.161 |

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

Het gemiddeld personeelsbestand is in 2010 autonoom maar beperkt gewijzigd. De overname van Sanders voegt op jaarbasis bijna 500 fte en circa 1.000 personen aan ons personeelsbestand toe. Omdat Sanders vanaf het vierde kwartaal 2010 in de cijfers wordt betrokken, belooft het effect op het gemiddelde personeelsbestand in 2010 op fte-basis circa 125.

**Sanders voegt
1.000 mensen aan ons
personeelsbestand toe**

Wij streven ernaar om in hoge mate gebruik te maken van eigen medewerkers en slechts in relatief beperkte mate van uitzendkrachten en Euroflexkrachten, voornamelijk uit Polen, gebruik te maken. In het jaar 2010 was er sprake van een toename van circa 70 flexibele medewerkers in Foodservice, onder meer in verband met de samenvoeging in Amsterdam. Zoals hiervoor vermeld zijn circa 100 functies overgedragen aan onze Fresh Partners.

We worden voor het tweede jaar op een rij geconfronteerd met ongunstige externe factoren voor de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit (omzet per fte). Er moet meer werk verricht worden, voor dezelfde omzet door prijsdruk in de markt. Bovendien neemt de gemiddelde bezorgomvang per stop bij Foodservice af door de marktontwikkeling. Het maakt voor ons maar weinig uit in kosten per stop of wij een paar procent meer of minder leveren. Ondanks deze ongunstige externe omstandigheden waren we in 2010 in staat om de arbeidsproductiviteit verder te doen stijgen. Afgezien van het Sanders-effect zal het personeelsbestand in 2011 maar beperkt wijzigen.

Pensioenfondsen

Net zoals dat bij veel bedrijfstak- en ondernemingspensioenfondsen het geval was, stond ook de financiële positie van het ondernemingspensioenfonds Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group in 2010 fors onder druk. Bij dit fonds zijn de meeste medewerkers, die onder de groothandel-cao vallen, aangesloten. De financiële positie stond vooral onder druk van de gedaalde rente en de toegenomen levensverwachting. Daardoor had het fondsbestuur al in 2009 besloten om de premie in 2010 te verhogen naar het bedrijfstakniveau. Uiteraard is tevens een herstelplan bij de toezichthouder ingediend. Door ontwikkelingen op de financiële markten en de publicatie van nieuwe levensverwachtingen raakte het pensioenfonds achter op het herstelplan. Daarom heeft het bestuur in overleg met het bedrijf besloten tot ingrijpendere maatregelen, waarbij de lasten evenwichtig over werkgever, actieve werknemers en gepensioneerden en overige inactieve werknemers zijn verdeeld. Sligro Food Group heeft éénmalig € 6 miljoen extra bijdrage betaald. De actieve werknemers zullen de komende drie jaar, jaarlijks circa € 1 miljoen extra pensioenpremie betalen. De inactieve werknemers zullen de komende jaren 6 procentpunt van hun toekomstige indexatie moeten missen, zodra die weer aan de orde zou zijn. Deze maatregelen zijn er niet primair op gericht om korting op pensioenaanspraken te voorkomen,

al neemt de kans hierop door deze maatregel waarschijnlijk wel fors af. Door de maatregel wordt ervoor gezorgd dat er weer sneller mogelijkheden voor indexatie ontstaan. De meeste van onze werknemers hebben door de aard van de werkzaamheden immers relatief lage beloningen. Indien de pensioenaanspraken langdurig niet geïndexeerd zouden worden, zou dat op termijn tot een zodanige erosie van pensioenafspraken kunnen leiden, dat werknemers na pensionering een te laag pensioen om van te leven zouden krijgen. De getroffen extra maatregelen en de stijging van de rente en aandelenkoersen op het einde van het jaar hebben ervoor gezorgd dat de dekkinggraad van het fonds ultimo 2010 naar verwachting is toegenomen tot 110, na een dieptepunt eind augustus van 92. Dat betekent dat het fonds nog steeds in reservetekort is, maar geen dekkingstekort meer heeft. Belangrijk is ook dat de structurele herstelkracht verbeterd is door de getroffen extra maatregelen. De ontwikkeling van de financiële markten blijft overigens een forse invloed houden op de pensioensituatie. In toelichting 5c op pagina 106 van de jaarrekening wordt uitvoerig stil gestaan bij de pensioenregelingen.

Medewerkersparticipatie

De Groep hanteert voor haar medewerkers al vele jaren een winstdelingsregeling, die afhankelijk is van de groeps winst als percentage van de omzet. Dit jaar nam het percentage door de resultatenontwikkeling af van 2,7% in 2009 tot 2,5% in 2010. De nettowinst daalde immers bij een toegenomen omzet. De totale winstdeling beliep een bedrag van € 2,7 miljoen, exclusief werkgeversheffingen (2009: € 3 miljoen). Zoals altijd wordt dit bedrag omgezet in Sligro Food Group-aandelen als extra stimulant voor ons medewerkersparticipatieprogramma. Het personeel (exclusief directie) beschikt mede daardoor over 1.309.000 aandelen met een totale waarde van € 30 miljoen. Wij maken voor deze regeling gebruik van de faciliteit van de spaarloonregeling, waarover wij overigens een heffing van 25% verschuldigd zijn. Wij horen regelmatig signalen uit Den Haag over afschaffing van c.q. integratie hiervan in andere faciliteiten. Wij hopen dat er structureel iets blijft bestaan om het grote goed van medewerkersparticipatie te faciliteren, want Nederland loopt toch al niet voorop op dit terrein in internationale context. Op sligrofoodgroup.nl is de exacte inhoud van de regeling zichtbaar, maar meer nog kan iedereen de unieke wijze zien, hoe wij met medewerkersparticipatie omgaan, erover communiceren en hoe het leeft bij onze medewerkers.

**Wat komt er uit de zee
en hoe ga ik er verantwoord
mee om?**

Ronny van der Vlist



MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDELIJK ONDERNEMEN

De concretisering

In juli 2010 publiceerden wij ons gecombineerd maatschappelijk en sociaal verslag. Dat verslag bericht over de manier waarop Sligro Food Group maatschappelijk verantwoord onderneemt. Wij beschrijven onze visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen en geven voorbeelden van hoe wij die visie praktisch invullen, welke keuzes wij maken en welke doelen wij stellen. Het volledige verslag is ook gepubliceerd op onze corporate website www.sligrofoodgroup.nl. Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Het goede van die aanpak is dat ook bij economische tegenwind maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda blijft staan. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap.

Het is een goede gewoonte om ook in dit financieel jaarverslag in een hoofdstuk verslag te doen van de actuele ontwikkelingen, onze werkwijze en de concrete onderwerpen waarop wij ons de komende periode zullen focussen.

Visie op MVO, hoe wij werken

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast geld

verdienen spelen thema's als werkgelegenheid, gezondheid, medezeggenschap, voedselveiligheid, sponsoring van maatschappelijke doelen, medewerkersparticipatie, energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken een grote rol.

Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoording zijn brede en veelomvattende begrippen. De laatste jaren zie je dat de gebruikte definities van MVO steeds meer naar elkaar toe groeien. Het meest gangbaar wordt de Triple P-benadering die zich richt op people, planet en profit.

Dit biedt bedrijven, overheden en NGO's een handvat bij de invulling van hun programma's. MVO-Nederland stelt dat "MVO een integrale visie op ondernemerschap is, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied." Wij herkennen onze visie in deze omschrijving van MVO-Nederland. Het nastreven van winst en continuïteit is misschien wel dé ultieme vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Immers, zonder ons bedrijf hebben onze medewerkers geen werk, onze leveranciers geen afnemers, onze klanten geen leverancier, onze aandeelhouders geen aandelen en de overheid geen belastingafdrachten. Ons doel streven wij na door ons primair te richten op onze klant.

Onze klant staat voorop

Onze klant staat voorop, want die zorgt ervoor dat alle andere stakeholders aan 'hun trekken' kunnen komen. Wij zijn van mening dat dit gepaard moet gaan met een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders, met verantwoord omgaan met 'de maatschappij' en dat de groeistrategie tot ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers moet leiden. Wij streven ernaar om relatief minder belastend voor het milieu te zijn, onder meer door daar bij inkoopprocedures en inkoopafspraken alsmede bij investeringen in materieel en gebouwen nadrukkelijk rekening mee te houden. Bij het maken van keuzes op basis van onze strategie wordt altijd het maatschappelijk verantwoord ondernemen nadrukkelijk meegenomen. Enkele jaren geleden schreven wij in onze visie op MVO 'Van rationeel moeten naar emotioneel willen'. Hierin kwam naar voren dat binnen Sligro Food Group maatschappelijk bewust en verantwoord ondernemen geen kwestie is van 'rationeel moeten', maar van 'emotioneel willen'. Wij streven al jarenlang duurzame relaties met klanten, medewerkers, partners en leveranciers na.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is volgens ons een bewuste manier van samenwerken, gebaseerd op 'emotioneel willen'. Het afgelopen jaar zijn duidelijke stappen gezet in het meer concretiseren van ons MVO-beleid. Emotie en dus authenticiteit en kwantificeerbare doelen gaan daarbij prima hand in hand. Ook externe partijen, NGO's en de financiële wereld dringen steeds meer aan op kwantificeerbare doelen. Dit heeft ons inziens wel nuancering nodig. Soms lijkt het doel een doel op zich te worden en is de scherpste minder van belang, als je maar iets roept. Soms ook lopen er zoveel thema's en factoren (groei van een organisatie)

door elkaar, dat het definiëren van doelen erg lastig is. Daarentegen heeft het proces van meer concretiseren ook onze organisatie veel energie en enthousiasme gebracht.

Vorig jaar schreven wij hier over de instelling van een MVO Stuurgroep. Hierna leest u over de concrete aanpak, doelstellingen en eerste resultaten. Het nadenken en het willen maken van juiste keuzes worden ingebed in de organisatie en daardoor krijgt het maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer een plaats en een gezicht binnen onze organisatie.

Aanpak, doelstellingen en borging

Onze aanpak voldeed als start van onze duurzaamheidsactiviteiten en zette een bewustwordingsproces in gang. Inmiddels zijn wij, zoals hierboven beschreven, in een volgende fase waarin wij doelstellingen formuleren, meten en toetsen. Daarbij blijven wij het belangrijk vinden om MVO 'in de genen' te houden en er geen trucje van te maken. Dat vraagt een andere aanpak dan voorheen. Omdat er ook beleidsmatige en operationele keuzes gemaakt moeten worden, is in 2009 de MVO Stuurgroep samengesteld met functionarissen die binnen Sligro Food Group eindverantwoording op deelgebieden dragen, onder leiding van de directievoorzitter.

De samenstelling van de overige leden van de MVO Stuurgroep is afgestemd op de MVO hoofdgebieden die wij voor Sligro Food Group geformuleerd hebben:

- Inkoop.
- Energie.
- Afval/milieu.
- Logistiek.
- Personeel.
- Voedselveiligheid.

In juni 2010 is door de MVO Stuurgroep een onderwerpenkeuze gemaakt en zijn de prioriteiten vastgesteld. De hierna beschreven speerpuntprojecten hebben de eerste prioriteit gekregen en zijn de concrete onderwerpen waaraan wij momenteel werken. Alle projecten zijn opgestart en met een aantal zijn wij inmiddels in de uitvoeringsfase. Deze speerpuntprojecten zijn voorzien van concreet meetbare doelstellingen. Daarnaast ontstaan er in de organisatie op tal van plaatsen MVO-gerelateerde activiteiten. Deze kunnen uitgroeien tot speerpuntprojecten voor de komende jaren.



**MVO krijgt steeds
meer een plaats**

Na het uitbrengen van een aantal jaarverslagen ervaren wij steeds meer dat het afleggen van verantwoording op het brede terrein van duurzaamheid niet per definitie gekoppeld hoeft te zijn aan een kalenderjaar. Duurzaamheidsprojecten zijn vaak van 'lange adem', jaaroverschrijdend en kennen geen boekjaar. In 2010 hebben wij nog één keer een volledig verslag uitgebracht. Met ingang van 2011 zullen wij regelmatigertussentijds verslag doen over de voortgang van onze activiteiten. Dat zullen wij doen in leesbare, relatief korte, gedrukte uitgaven en via onze corporate website www.sligrofoodgroup.nl. In het jaarlijkse financieel verslag zal steeds in een specifiek hoofdstuk een verkorte MVO-rapportage worden opgenomen.

Wij stellen uw mening op prijs

Wanneer u opmerkingen of vragen heeft over ons MVO-beleid of onze werkwijze, dan bent u van harte

uitgenodigd met ons contact op te nemen, bij voorkeur via mvo@sligro.nl.

Actuele speerpuntprojecten

Aansluiten bij BSCI (Business Social Compliance Initiative)

BSCI is een non-profit organisatie die zich inzet voor eenduidige regelgeving en het monitoren van corporate social responsibility. Het hoofdkantoor van deze organisatie, die is voortgekomen uit de FTA (Foreign Trade Association) staat in Brussel. Alle retail-, merk-, import- en tradingbedrijven die lid zijn van BSCI zetten zich in om werkomstandigheden in hun wereldwijde supply chain te verbeteren. De code of conduct van BSCI schrijft voor wat er van leveranciers wordt verwacht. De code staat voor een ontwikkelingsgerichte aanpak en wordt door de leden indien nodig aangescherpt.

Het betreft onder meer:

- Vrijheid van vereniging en het recht om gezamenlijk te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden.
- Geen discriminatie.
- Kinderarbeid is verboden.
- Minimumloon en/of standaardloon geldend voor de industrie wordt betaald .
- Werkuren voldoen aan de nationale wet en overschrijden niet 48 uur regulier + 12 uur overwerk.
- Geen gedwongen werk en disciplinaire maatregelen.
- Werkomgeving is veilig en gezond.
- Het milieu wordt gerespecteerd.
- Sociaal beleid.
- Beleid om omkoping en corruptie tegen te gaan.

BSCI leden leggen vast dat ze met ten minste $\frac{2}{3}$ van hun inkoopvolume of leveranciers het verbetertraject in gaan en dit ook zullen laten monitoren door middel van audits. De eerste audit dient binnen drie jaar plaats te vinden, deze drie jaar gaan in vanaf het moment dat het bedrijf 6 maanden lid is. Na deze periode dient minimaal $\frac{1}{3}$ van de leveranciers in zogenaamde risico landen een voldoende als auditresultaat te hebben. Na 5 $\frac{1}{2}$ jaar dient dit $\frac{2}{3}$ te zijn.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Lid van BSCI en inventarisatie van leveranciers en inkoopvolume in risicolanden. In het najaar van 2010 zijn wij met dit zéér arbeidsintensieve project gestart en wij verwachten de eerste doelstelling te kunnen halen.

Per 01-07-2013 (na 3 jaar)

$\frac{1}{3}$ Van het inkoopvolume of van de leveranciers in risicolanden heeft een voldoende als auditresultaat.

Per 01-07-2015 (na 5 jaar)

$\frac{2}{3}$ Van het inkoopvolume of van de leveranciers in risicolanden heeft een voldoende als auditresultaat.

Diepvriesdagafdekking in supermarkten en ZB's

Met een dagafdekking van de vrieseilanden willen wij een aanzienlijke energiebesparing realiseren. Wij hebben zorgvuldig onderzocht en getest welke wijze van afdekken van diepvrieseilanden in onze supermarkten de optimale balans geeft tussen energiebesparing enerzijds en toegankelijkheid voor consumenten anderzijds. Daaruit bleek dat voor onze EMTÉ supermarkten een horizontale dagafdekking met brede schuifdeksels de beste oplossing is. Inmiddels zijn wij gestart met het aanbrengen hiervan. De eerst ervaring resulteert in een energiebesparing van 50%. In onze zelfbedieningsgroothandels wordt de optimale balans bereikt met een ander systeem. De in vergelijking met supermarkten lagere omgevingstemperatuur van de ruimte waarin de vrieseilanden geplaatst zijn, in combinatie met een ander volume van de verkoopverpakkingen (groothandel!), vraagt een andere oplossing.



**Aanzienlijke
energiebesparing**

Die is gevonden in de vorm van half gesloten diepvries-eilanden met heetgasontdooing. In samenwerking met TNO is dit systeem getest en daaruit bleken dezelfde besparingsresultaten als in onze supermarkten.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Eind 2011 zal 75% van alle EMTÉ supermarkten van dit systeem voorzien zijn. Eind 2012 zal dit 100% zijn. Inmiddels (ultimo 2010) hebben wij 35 projecten klaar en zijn daarmee op schema. Eind 2011 zullen wij minimaal 15 zelfbedieningsgroothandels van het nieuwe systeem hebben voorzien.

Videoconferencing

Ons bedrijf heeft een omvang en landelijke spreiding die het mogelijk en zinvol maakt om technieken als video- en telefoonconferencing in te zetten. Dit bespaart reistijd en heeft daardoor een gunstig effect op de arbeidsproductiviteit. Daarnaast brengt het het aantal zakelijk te rijden kilometers terug, wat weer een gunstig effect heeft op de kosten van de zakelijk gereden kilometers en het milieu. Daarom starten wij met een test om hier ervaring mee op te doen.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Technische benodigdheden zijn aangebracht en we maken er gebruik van.

Per 01-07-2013 (na drie jaar)

Afhankelijk van testresultaten verdere verdichting.

Nieuwe transporttechnieken (langer/hoger/stiller)

Er zijn diverse nieuwe technieken op de markt die enerzijds een reductie van het aantal vervoersstromen teweegbrengen en daarmee ook kilometers besparen en CO2-uitstoot beperken en anderzijds het geluid kunnen reduceren. Sligro verplicht haar transporteurs hierin mee te gaan en deze, waar mogelijk, in te zetten. Verkrijgbaarheid en wettelijke regulering spelen hierin een belangrijke rol.

Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van de LZV (lange zware vrachtwagen) die op een beperkt aantal trajecten kan worden ingezet, afhankelijk van de benodigde overheidsvergunningen. Een dubbeldekker kan voor supermarkten worden ingezet en heeft een capaciteit van 80 rolcontainers. Het is ons doel om meer LZV's

vanuit het centrale DC in Veghel in te zetten en meer dubbeldekkers voor leveringen aan de supermarkten. Daarbij verplichten wij het gebruik van PIEK gecertificeerd materiaal. PIEK is een landelijk erkend keurmerk voor 'stille' voertuigen.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

- 10% Van het wagenpark op retail bestaat uit dubbeldekkers.
- 10% Van het wagenpark vanuit DC Veghel bestaat uit LZV's.
- 30% Van het (trailer-)wagenpark is PIEK gecertificeerd.

Per 01-07-2013 (na 3 jaar)

- 20% Van het wagenpark op retail bestaat uit dubbeldekkers.
- 20% Van het wagenpark vanuit DC Veghel bestaat uit LZV's.
- 50% Van het (trailer-)wagenpark is PIEK gecertificeerd.

Per 01-07-2015 (na 5 jaar)

- 80% Van het (trailer-)wagenpark is PIEK gecertificeerd.

Afhankelijk van de ontwikkelingen (omvang van onze retailformule, grootte van individuele winkels en geografische spreiding van de winkels) zal het in te zetten wagenpark zoveel mogelijk bestaan uit dubbeldekkers. Het uiteindelijke aantal in te zetten LZV's zal in hoge mate beïnvloed worden door het vergunningenbeleid van de overheid.

Alternatieve brandstoffen

De auto- en vrachtwagenbranche is druk bezig schonere en zuinigere motoren te ontwikkelen. Inmiddels zijn er diverse mogelijkheden verkrijgbaar, maar wordt er ook nog volop geëxperimenteerd en doorontwikkeld. Sligro wil graag actief mee in deze ontwikkelingen en zet met haar transporteurs diverse pilots op.

De zéér hoge kosten van de aanschaf van geavanceerde motoren en technieken leidt tot fors hogere transportkosten. Hier is direct het spanningsveld zichtbaar tussen duurzaamheid en economisch verantwoord rendement. Hoeveel mag het méér kosten? Afhankelijk van de resultaten van de proeven en de strategische keuzes van de overheid zullen beleidskeuzes voor de toekomst worden gemaakt. De elektrische vrachtwagens die thans op de markt zijn hebben nog een maar een beperkte grootte en actieradius.

Motoren van vrachtwagens kunnen geschikt gemaakt worden voor bi-fuel of dualfuel technieken, waardoor LPG/aardgas/biogas

kan worden toegevoegd. Daarnaast zijn er (kleine) vrachtwagens die geheel op biogas kunnen rijden.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

- Inzetten proef elektrische vrachtauto in Sligro Bezorgservice Amsterdam.
- Inzetten proef dual-fuel in Sligro Bezorgservice Haps en DC Putten. Deze proef is in het najaar van 2010 gestart.
- Inzetten proef vrachtwagen op biogas in Sligro Bezorgservice Haps. Deze proef is in december 2010 gestart.

Per 01-07-2013 (na drie jaar)

Beleidskeuze maken ten behoeve van het inzetten van alternatieve brandstoffen. Hierbij zullen ook de financiële consequenties een rol spelen zoals hierboven beschreven.

Duurzame primaire sector

Sligro Food Group is niet actief in de primaire sector, maar werkt nauw samen met verschillende leveranciers van primaire producten en maakt gebruik van primaire grondstoffen voor productie bij haar fresh partners. Sligro Food Group is dus mede verantwoordelijk voor de impact, die de primaire sector heeft op de mensen en de omgeving en neemt die verantwoordelijkheid dus ook.

Uitgangspunt is dat een product geen schadelijk effect mag hebben op de consument of zijn omgeving. Als het product, bijvoorbeeld, energie gebruikt, dan moet dat op een efficiënte wijze zijn. Wanneer een product aan het einde van zijn levensduur is, moet het mogelijk zijn om het te recyclen of de materialen die deel uitmaken van het product opnieuw te gebruiken voor het maken van andere producten.

Actuele voorbeelden van projecten met betrekking tot een duurzame primaire sector waarin wij actief zijn:

1. Duurzame soja.
2. Dierenwelzijn.
3. Duurzame visserij.
4. Task Force zout.
5. FSC voor papier en hout.

Onze brancheorganisatie CBL hanteert een Duurzaamheidskalender. Wij zijn actief betrokken in zowel

verschillende stuurgroepen als in het CBL-bestuur en denken mee over het te volgen beleid.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

- De database 'PS in Foodservice' uitbreiden met productinformatie. www.psinfoodservice.nl is de centrale plaats voor alle producten, specificaties, informatie en inspiratie – in woord en beeld – van eten, drinken en non food binnen de professionele markt. Sligro Food Group publiceert hier o.a. de ingrediëntendeclaraties van haar eigen merken.
- 50% Van de visomzet afkomstig van wild gevangen vis is een duurzame keuze ten aanzien van populatie en vangstwijze.
- 80% Van de visomzet afkomstig van gekweekte vis komt van duurzame kwekerijen.
- Actief stimuleren van leveranciers, indien deze gebruik maken van (verse) grondstoffen uit de primaire sector, om alleen producten te verwerken die geproduceerd worden volgens de standaarden van GlobalGap.
- Deelnemen aan Taskforce Verantwoorde Vetzuur-samenstelling.
- Deelnemen aan Taskforce Zout.

Per 01-07-2013 (na drie jaar)

Actief stimuleren van vervoerders van dieren om te werken volgens de GlobalGap diertransport standaard (standaard gereed eind 2010).

Per 01-07-2015 (na 5 jaar)

Duurzame palmolie, soja en cacao voor eigenmerk-producten.

Eerlijk & Heerlijk

Eerlijk & Heerlijk van Sligro Food Group is een duurzaam geproduceerde assortimentsselectie die gebaseerd is op vier hoofdpijlers, om een zo breed mogelijk keuze in verantwoorde producten aan te kunnen bieden.

Eerlijk & Heerlijk is een maatschappelijk verantwoorde keuze op productniveau. Zowel A-merken als Exclusieve Merken (huiskerken) kunnen in de selectie opgenomen worden. Hiermee bieden wij onze foodservice en foodretail afnemers het meest duidelijke en breed toegankelijke assortiment en brengen wij orde in de chaos van de enorme hoeveelheid keurmerken. Bij de verpakking van Eerlijk & Heerlijk producten wordt er gestreefd naar een zo duurzaam mogelijke alternatief. Een belangrijke doelstelling is om een transparant en begrijpelijk concept te bieden wat de consument werkelijk helpt bij het maken van zijn duurzame keuzes.

Niet alleen op de winkelvloer, voor het schap, maar ook oriënterend en selecterend via het internet. De hoofdpijlers biologisch, eerlijke handel, duurzaam en streekproduct, worden maximaal ondersteund door onafhankelijke keurmerken.



Biologisch

Producten die zijn geproduceerd met respect voor het behoud van natuur, milieu en biodiversiteit.

Bijvoorbeeld Boerenland halfvolle biologische melk.

Keurmerken die deze pijler ondersteunen zijn het EKO keurmerk en het Europees Biologisch keurmerk.



Eerlijke handel

Eerlijke handel onder internationale handelsvoorwaarden met respect voor mens, natuur en milieu. Er zijn drie verschillende keurmerken Fairtrade Max Havelaar, UTZ Certified en Rainforest Alliance die eerlijke handel tot doel hebben. Gemeenschappelijk is het streven naar eerlijke handel met respect voor mens, natuur en milieu. Bijvoorbeeld 'Alex Meijer fairtrade rietsuiker' en 'Max Havelaar Espresso bonen'.



Duurzaam

Duurzaam is een zeer breed begrip, afbakening is dus erg belangrijk. Eerlijk & Heerlijk duurzaam kent twee stromingen, namelijk dierenwelzijn en duurzame productieprocessen.

Waarden die bij de duurzame productieprocessen centraal staan zijn energiebeheer en milieubehoud. Bijvoorbeeld 'Meierijsche Roem' beter leven kalfsvlees en MSC gecertificeerde zalm.



Streekproduct

Een streekproduct is een product afkomstig uit een bepaalde streek in Nederland. Deze streek is niet per se de streek waarin de specifieke Sligro-vestiging of EMTÉ-winkel zich bevindt en waar het product verkocht wordt. De waarden die centraal staan bij een streekproduct zijn herkomst, smaak en eerlijke handel. Aangezien er geen onafhankelijk keurmerk is dat al deze zaken controleert, is er een checklist ontwikkeld waarmee de producten gecontroleerd kunnen worden op de centrale waarden. Indien het product voldoet aan de checklist zal er nog een externe audit plaatsvinden vóór een definitieve opname van het product in het assortiment. Deze audit wordt uitgevoerd door Phood Consultancy. De volledige definitie van het begrip 'streekproduct' en een voorbeeld van de checklist, vindt u op www.eerlijk-heerlijk.nl. Op deze website vindt u ook de verdere onderbouwing van de vier hoofdpijlers onder Eerlijk & Heerlijk.

Zo breed mogelijke keuze
in verantwoorde producten



Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Eerlijk & Heerlijk producten in alle vers en food product-groepen.

In de tweede helft van 2010 is gestart met de bouw en het vullen van de database en de ontwikkeling van de website www.eerlijk-heerlijk.nl. In januari 2011 is gestart met de eerste audit op streekproducten. Wij verwachten medio 2011 zo'n 1.000 Eerlijk & Heerlijk producten in onze assortimenten aanwezig te hebben.

Per 01-07-2013 (na 3 jaar)

Eerlijk & Heerlijk is toonaangevend binnen het Sligro-assortiment en klanten zien het als toetssteen bij hun duurzaamheidskeuzes. Het assortiment zal naar verwachting minimaal 2.500 artikelen bevatten.

Per 01-07-2015 (na 5 jaar)

De voorwaarden voor het Eerlijk & Heerlijk assortiment zijn algemeen geldende normen voor producten.

Proefproject warmteterugwinning

Met gebruikmaking van zogenaamde CO2 koel/vriesinstallaties in onze grotere (type 3/4) zelfbedieningsgroothandels, lijkt het mogelijk te zijn om het gebouw te verwarmen met behulp van warmteterugwinning uit de koelinstallatie.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Wij starten hiermee een proef in twee fasen, in onze Sligro zelfbedieningsvestiging in Tilburg. De eerste fase is eind 2010 gerealiseerd, de tweede zal eind 2011 afgerond worden. De betrouwbaarheid, kosten en besparingen (financieel en milieu) zullen zorgvuldig in kaart zijn gebracht en vormen de basis voor eventuele verdere opschaling.

Energiebesparing in vries-DC

Het energiegebruik in onze vries-distributiecentra heeft onze speciale aandacht, zowel vanuit het oogpunt van milieubelasting als dat van het energieverbruik. Naast de gebruikelijke isolerende voorzieningen, heeft ook de wijze van koelen grote invloed op het energiegebruik. Wij kunnen hier nog enkele besparende aanpassingen doorvoeren. In onze twee distributiecentra voor foodretail maken wij nog gebruik van zogenaamde 'indirecte' koeling.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Eind 2011 zal dit omgebouwd zijn naar een systeem van 'directe' koeling, wat een energiebesparing levert van 15%.

Hoogfrequentverlichting in DC

Wij zien mogelijkheden om in onze distributiecentra extra energie te besparen door gebruik te maken van een andere verlichtingstechniek. In minimaal 40.000 m² distributiecentrum plaatsen wij zogenaamde hoogfrequentverlichting.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

In combinatie met bewegingsmelders en dimfunctie kunnen wij een energiebesparing van 20% realiseren. Eind 2011 zal dit gereed zijn.

Ondersteuning vrijwilligers- projecten door Sligro Food Group medewerkers

Versillende medewerkers van Sligro Food Group zijn in hun privéleven actief als vrijwilliger in projecten die sociaal-maatschappelijk van aard zijn.

Hiermee bedoelen wij niet het lid zijn van een grotere organisatie, maar het zelf opzetten van of het persoonlijk actief participeren in vrijwilligersprojecten. Dat kan zijn in hun directe leefomgeving maar ook ver daarbuiten. Wij willen deze private initiatieven stimuleren en ondersteunen.

Doelstellingen

Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

In 2011 zullen wij een stimuleringsfonds opzetten.