

Organisatie

EN MEDEWERKERS

DOELSTELLINGEN

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

ARBEIDSMARKT

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

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

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

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

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



CULTUURKENMERKEN EN LEIDERSCHAP

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

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



Gezond Eigenwijs



Gepassioneerd de beste



Trots zonder patsierigheid



Zorgvuldig met centen



Bewust Direct



Samen Sterk

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

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

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

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



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

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

JUBILARISSEN

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

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

P&O-AFDELING

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

DIGITALISERING

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

ZIEKTEVERZUIM

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

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

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

VEILIG WERKEN EN ARBO

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

REORGANISEREN EN AANPASSEN

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

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

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

MANAGEMENTPOOL

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

ARBEIDSMARKTPROJECTEN

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

Dat door de politiek zo maar wat wordt geroepen als bijvoorbeeld het in dienst hebben van 5% arbeids-

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

ONDERNEMINGSRAAD

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

Tijdens de overlegvergaderingen zijn er twee standaard agendapunten:

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

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

Daarnaast zijn er jaarlijks vaste agendapunten, zoals:

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

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

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

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

ARBEIDSVORWAARDEN

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

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

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

Het gemiddelde personeelsbestand ontwikkelde zich de afgelopen jaren als volgt:

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

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

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

PENSIOENEN EN PENSIOENFONDS

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

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

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

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

MEDEWERKERSPARTICIPATIE

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

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

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

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



MIRANDA BERGER

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

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

HARRIE VAN DEN BROEK



Maatschappelijk VERANTWOORD ONDERNEMEN

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

VISIE OP MVO: HOE WIJ WERKEN

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

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast financieel resultaat spelen thema's op het gebied van (voedsel)veiligheid, energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken voor ons een grote rol.

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

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

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

OVER DIT VERSLAG

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

SPEERPUNTEN EN DOELSTELLINGEN

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

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

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

STATUSOVERZICHT MVO-SPEERPUNTEN ULTIMO 2012

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

- op planning
- aandacht vereist



TOELICHTING OP STATUSOVERZICHT

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

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

HET VERVOLG

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

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

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

PROCES

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

BORGING IN DE ORGANISATIE

Onze pragmatische werkwijze met een MVO-Stuurgroep is in de nieuwe aanpak gecontinueerd. De samenstelling van de MVO-Stuurgroep is afgestemd op de kernthema's die wij voor Sligro Food Group geformuleerd hebben en de leden dragen binnen Sligro Food Group eindverantwoordelijkheid op deelgebieden. De MVO-Stuurgroep als geheel maakt beleidsmatige keuzes en de individuele leden borgen binnen hun vakgebied de operationele uitvoering. De MVO Stuurgroep staat onder leiding van de directievoorzitter van Sligro Food Group. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling wordt geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de Ondernemingsraad, Directie en Raad van Commissarissen.

KERNTHEMA'S EN AMBITIES

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

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

Bij deze kernthema's horen de volgende ambities:

DE MENS

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

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

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

HET MILIEU

Wij willen een voortrekkersrol vervullen waarbij ons respect voor het milieu ons voortdurend dwingt om met lef en verstand innovatief te zijn, met maatschappelijk en economisch rendement in balans. Daarbij zijn wij ons bewust van ons rentmeesterschap.

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



ONS ASSORTIMENT

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

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

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

MEDEWERKERS

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

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

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

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

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

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

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

KLANTTEVREDENHEID

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

KLANTTEVREDENHEID FOODSERVICE

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

KLANTTEVREDENHEID FOODRETAIL



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

ONZE SAMENLEVING

SLIGRO FOOD GROUP STIMULERINGSFONDS

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

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

LILIANE FONDS



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

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

VILLA PARDOES



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

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

VERWENZORG



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

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

HULPHOND NEDERLAND



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

VOEDSELBANK

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

andere regionale voedselbanken is niet aan de orde. In het logistieke model van Sligro is het zo geregeld dat alle niet te verkopen producten vanuit alle vestigingen retour komen naar het centrale distributiecentrum in Veghel. Daar vindt een sortering plaats in 'bruikbaar' en 'niet meer bruikbaar'. Bruikbare producten die geschikt zijn voor de Voedselbank worden wekelijks door Voedselbank Veghel opgehaald.

JOGG VEGHEL



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

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



IVO VUGTS

Ik vind het leuk om de klanten zo goed mogelijk te helpen

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

MILIEU

Wij willen een voortrekkersrol vervullen waarbij ons respect voor het milieu ons voortdurend dwingt om met lef en verstand innovatief te zijn, met maatschappelijk en economisch rendement in balans. Daarbij zijn wij ons bewust van ons rentmeesterschap.

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

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

- Energie
- Logistiek
- Afval

ENERGIE

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

TRANSPORT

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

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

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

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

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



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

AFVAL

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

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

→ Kaas

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

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

→ AGF

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

→ De slagerij

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

→ Koelverse maaltijden

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

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

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

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

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

ASSORTIMENT

EERLIJK & HEERLIJK



eerlijk &
heerlijk

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



biologisch



eerlijke handel



duurzaam



streekproduct

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

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

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

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



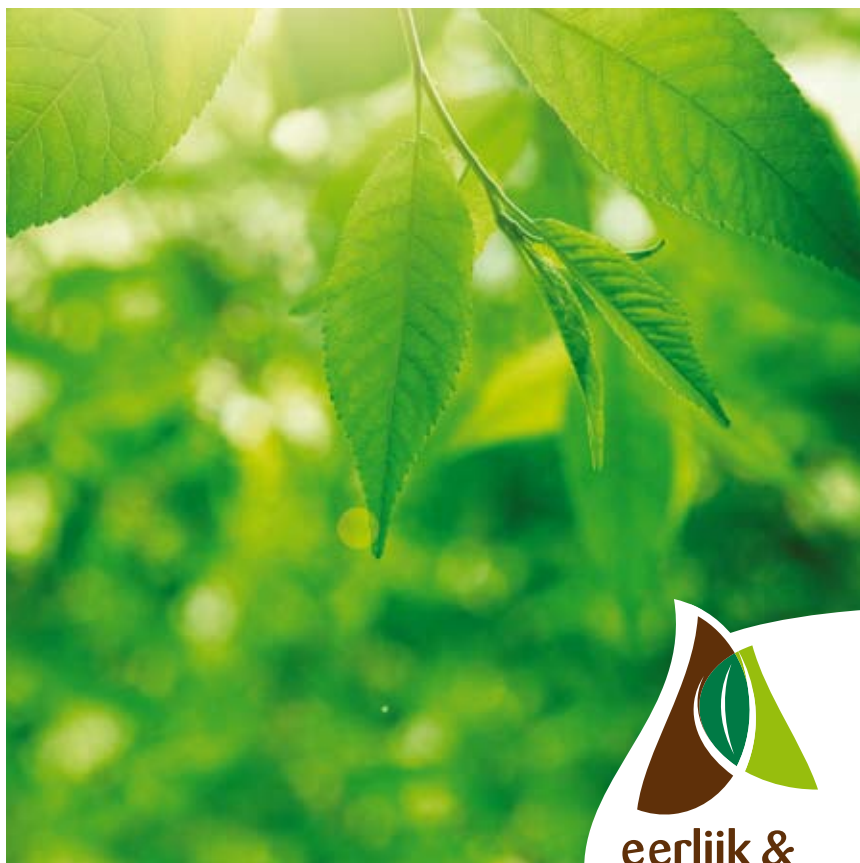
→ Promotiefilm eerlijk & heerlijk

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

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

2010: 1.000

2012: 2.715



eerlijk &
heerlijk

GEZOND ASSORTIMENT



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

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

2012: 27 Breakpointlocaties

2015: 75 Breakpointlocaties



BSCI

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

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



→ Website BSCI

Inmiddels hebben wij het volgende gerealiseerd:

2010: 20% van de leveranciers, in de door BSCI gedefinieerde risicolanden is BSCI gecertificeerd (totaal 130 leveranciers).

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

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

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



DE WERKTIJDEN VAN EEN SLIGRO BAKKER ZIJN IDEAAL

CYNTHIA HANKEL

