



ORGANISATIE

En medewerkers

Doelstellingen

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- Nastreven van relatief langdurige dienstverbanden om investeringen in opleiding, cultuur en commitment lonend te maken.
- 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 voelen, daarbij hebben we veel aandacht voor de diversiteit binnen ons bestand van medewerkers.
- Stimuleren van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen, bijeen gebracht in ons 'Groen Bloed': Samen Sterk, Trots vanuit Passie, Zorgvuldig met Centen, Gezond Eigenwijs en Bewust Direct.
- Creëren van een leiderschapsstijl 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.
- Verder uitbouwen van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Anticiperen op de uitdagingen in de markt en de ambities voor de toekomst door een concernbrede kwaliteitsimpuls in de organisatie.
- Stimuleren van groei van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development traject.

Cultuur

Onze uitgesproken cultuur met de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke drijfveer in onze manier van ondernemen. Hoewel cultuur een relatief abstract begrip is, is het tegelijk heel concreet als je hem ervaart en beleeft. Bovendien is cultuur niet 'te regelen' maar veel meer het logische vervolg op de wijze waarop we in de loop van de tijd zijn gaan samenwerken en sturen.

Van nature houden wij zaken informeel, zijn we wars van status, kennen korte directe communicatielijnen en bouwen wij aan vertrouwensrelaties. In een samenleving die steeds verder formaliseert is het een uitdaging de balans te vinden tussen enerzijds de formele zaken goed regelen en anderzijds onze informele cultuur te behouden. Zaken worden niet per definitie beter als ze op papier staan. 'Gezond Eigenwijs' betekent in dit kader bewuste keuzes maken tussen formeel waar het moet en informeel waar het kan.

Dat ondernemerschap vullen wij uiteraard op een maatschappelijk verantwoorde wijze in. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak. Wij realiseren ons heel erg goed dat wij verankerd zijn in de totale samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af. Overigens ervaren wij dat helemaal niet als een verplichting maar vertellen wij graag wat we doen en hoe we dat doen.

Aandacht voor individuele prestaties is heel belangrijk. Mensen vinden het stimulerend als hun eigen bijdrage wordt opgemerkt en gewaardeerd. Daarmee kan ook het gehele team of de organisatie beter worden en dat noemen wij 'Samen Sterk'.

De afgelopen jaren is een aantal medewerkers aangetrokken op leidinggevend strategisch niveau. Deze mensen laten we eerst uitgebreid kennismaken met het weinig 'corporate' karakter van onze organisatie. Dat karakter doorgronden en begrijpen wat het voor de bedrijfsvoering en aansturing van Sligro Food Group betekent is van groot belang om succesvol te kunnen zijn.

Op het tweede, meer tactische niveau van onze organisatie is een verdere kwaliteitsslag noodzakelijk. Enerzijds om een goede vertaalslag te maken van de ambitieuze strategische plannen, anderzijds vanwege de noodzaak om te versnellen. De wereld waarin wij willen ondernemen verandert steeds frequenter. Nieuwe technieken en nieuwe inzichten vragen om snelle aanpassingen. Dat vereist niet alleen een goede ICT-basis. Ook medewerkers zullen sneller moeten anticiperen op de veranderende behoeften van onze klanten.

Wij streven een open communicatiecultuur na. Elkaar direct aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag, maar met respect voor het individu, is 'Bewust Direct'. Het is voor nieuwkomers soms even wennen en als die cultuur niet bevalt nemen ze ook vaak snel weer afscheid. Onze cultuur is dominant aanwezig en bepaald niet vrijblijvend. Bij de selectie van nieuwe medewerkers wordt nadrukkelijk gekeken of kandidaten over de daarvoor gewenste competenties beschikken.

Deze directheid, waarin duidelijk is wat wel en niet kan, wordt in het algemeen op alle niveaus gewaardeerd. Zeker op uitvoerend niveau is het prettig precies te weten waar je aan toe bent.

Als je iedere dag met lekker eten en drinken bezig bent, direct of indirect, dan kan dat alleen vanuit passie. Deze passie voor food stimuleren wij op veel manieren en één manier is onze kookclub. Iedere kwartaal wordt onder leiding van professionele chefs door een groep medewerkers 'op hoog niveau' gekookt. Behalve de stimulans van een prettig informeel samenzijn, is het een goede manier om deze passie te voeden. Onze nieuwe en verbouwde zelfbedieningsgroothandels zijn de zichtbare uitingen van onze 3.0 gedachten, evenals de verbouwde en geheel in nieuwe stijl geopende EMTÉ in Dieren. Daar trots op zijn is vanzelfsprekend. 'Trots vanuit Passie' dus.

Investeren op de juiste plaatsen en tegelijk een uitdagend kicken-op-kosten-programma afwerken, is wat wij noemen 'Zorgvuldig met Centen'. Verantwoordelijk willen zijn voor een zorgvuldig beheer van de middelen die wij inzetten, draagt bij tot een stabiele groei en investering in de toekomst.

Kortom, onze cultuur is:

- Samen Sterk
- Trots vanuit Passie
- Zorgvuldig met Centen
- Gezond Eigenwijs
- Bewust Direct

Mensen maken het verschil

Uiteraard zijn organisaties erg afhankelijk geworden van slimme ICT toepassingen, een goed en inspirerend assortiment, een op de klantenwens aangepast promotiebeleid en een verrassende omgeving waarin inkopen gedaan kunnen worden. Deze elementen zijn echter relatief eenvoudig te kopiëren en daarmee per definitie niet langdurig onderscheidend. Uiteindelijk blijft er één ultiem moment over waarin het verschil wordt gemaakt en dat is het persoonlijke en oprechte contact van onze medewerker met de klant. Dat is namelijk niet een trucje dat je mensen kunt leren maar het vanzelfsprekende resultaat van onze cultuur. Aandacht voor de medewerker leidt tot aandacht van de medewerker voor de klant. Dat veel medewerkers een achtergrond hebben in de horeca, bij uitstek een gastvrijheidsbranche, helpt daarbij.

We hebben veel en bewust aandacht voor onze medewerkers. Bijvoorbeeld als we onze jaarlijkse jubilarissen met een groot feest in het zonnetje zetten. In 2015 waren het er ruim 350. Of als we de Efteling een zondag voor onze medewerkers en hun gezinnen hebben afgehuurd om samen ons 80-jarig jubileum te vieren. Soms ook in de vorm van een kleine attentie bij persoonlijke hoogtepunten zoals een bruiloft of de geboorte van een kind.

Als er in de persoonlijke levenssfeer van een medewerker iets aan de hand is waarbij we kunnen helpen dan proberen we daar ruimte voor te maken. In Nederland hebben we veel van dat soort zaken geformaliseerd in de vorm van calamiteitenverlof, zorgverlof en daar een recht van gemaakt. Wij zijn blij dat het in een goede, op vertrouwen gebaseerde, relatie bij ons een kwestie is van gewoon doen en goede afspraken maken.

Dit jaar zijn wij voor een aantal groepen gestart met een eigen training leidinggeven. Wij verwachten hiermee onze leiderschapsprincipes door te kunnen vertalen naar praktische uitvoering op alle niveaus.

Ons maandelijkse personeelsmagazine 'sliM' leeft in de organisatie. De vorm en inhoud hebben we mee laten veranderen binnen de 3.0 gedachte en qua opmaak en inhoud is er sprake van een complete metamorfose zonder iets af te doen aan de uitgangspunten. Het wordt geheel in eigen huis vervaardigd en in onze eigen studio opgemaakt. We zijn trots op dit blad waarin de medewerker centraal staat.

Arbeidsmarkt

Of stimuleringsmaatregelen daadwerkelijk aan extra werkgelegenheid bijdragen is zeer de vraag. Bedrijven creëren geen werk als dat niet nodig is. Groei is het gevolg van hard en slim werken en dat creëert meer banen.

De wet werk en zekerheid (Wwz) heeft veel commotie gebracht op de arbeidsmarkt. Hervorming van het ontslagrecht is al lang noodzakelijk. De nieuwe regels zijn echter wederom gebaseerd op verouderde uitgangspunten. Het vaste arbeidscontract als ideaal blijven zien, is achterhaald en is ook niet de realiteit. Flexibiliteit en mobiliteit faciliteren past veel beter bij de wensen van vandaag, van zowel medewerkers als van werkgevers, zo is onze overtuiging.

De werking van de transitievergoeding moet in de praktijk nog echt gaan blijken. Een transitievergoeding betalen als iemand volledig arbeidsongeschikt wordt, is een raadselachtig fenomeen. De werkgever draagt al de kosten voor doorbetaling bij ziekte en de kosten van de begeleiding. Om de werkgever daarnaast ook nog te belasten met een transitievergoeding, die in deze gevallen niet aangewend zal worden voor een daadwerkelijke transitie, is dan ook niet uit te leggen.

Het is merkbaar dat de arbeidsmarkt aantrekt maar we kunnen nog steeds goed aan de juiste medewerkers komen. Met ingang van 2015 werken we met een nieuwe vacaturesite. Jaarlijks solliciteren zo'n 30.000 kandidaten op 3.000 vacatures. Om dit proces goed beheersbaar te houden en de juiste aandacht op de arbeidsmarkt te krijgen, is een goed ondersteunend systeem vereist. De manier waarop kandidaten zich oriënteren op de arbeidsmarkt is veranderd. De manier waarop je als bedrijf kandidaten moet zoeken dus ook. We zoeken steeds vaker specialisten en het liefst met wat ervaring. Het vinden daarvan wordt op zichzelf ook steeds meer werk voor specialisten. Daarnaast maken we in toenemende mate gebruik van digitale middelen ter ondersteuning van het selectieproces zoals chatten, het gebruik van video en online assessments. Behalve efficiency levert dat ook een verdere rationalisering van het selectieproces op.

Flexibiliteit

Wij organiseren onze arbeid graag zelf. Vanuit ons uitgangspunt dat cultuur een sterke drager is voor ons succes past het niet met veel tijdelijke medewerkers of een grote flexibele schil te werken. Met een beperkte flexibele schil zijn we toch in staat seizoenspieken op te vangen en bij overnames medewerkers een baan aan te bieden binnen de organisatie. De overname van Bouter betekende voor nagenoeg alle medewerkers behoud van hun eigen werk op de eigen locatie

omdat we deze activiteit zelfstandig voortzetten. Een enkele voor de hand liggende backoffice activiteit werd verplaatst naar Veghel waar het in de reguliere werkzaamheden werd opgenomen.

Een deel van onze flexibele schil organiseren we in samenwerking met uitzendbureau Hobij, dat gespecialiseerd is in de inzet van Oost-Europese werknemers. In het verleden werkten we met meerdere partijen maar dat bood geen kosten- of kwaliteitsvoordeel. Bovendien hadden we behoefte aan verdere professionalisering van de samenwerking. Dat vereist investeren en dat is beter te doen met één partij. Wij vinden het belangrijk met een betrouwbare partij te werken die oog heeft voor de sociale aspecten die het werken in een ander land met zich meebrengt zoals huisvesting, gezondheidszorg, verzekeringen. Hobij levert op dat terrein de kwaliteit die wij nodig achten.

In onze bezorgoperatie zijn we meer studenten gaan inzetten. Het werkaanbod fluctueert door de week en maanden heen en met deze aanvulling op de vaste bezetting, kan die wisseling goed worden opvangen. Werken met meer parttimers vraagt echter ook meer van het leidinggevend kader. De wisseling is groter en de mate van betrokkenheid is in het algemeen lager.

Organisatiewijzigingen

Er zijn voortdurend redenen om de organisatie aan te passen en dat is eigenlijk een continu proces. Er wordt meer gevraagd en dan is alleen harder werken vaak niet de oplossing. Het moet juist slimmer. Dat doen we onder meer door gebruik te maken van automatisering, procesinnovatie, maar ook door het ontwikkelen van onze medewerkers en het aantrekken van het juiste talent.

In 2015 hebben we het aantal medewerkers op de binnendiensten van onze bezorgoperatie met 30 verminderd. Dit heeft niet geleid tot gedwongen ontslagen. Tevens hebben we in 2015 binnen onze productiebedrijven een harmonisatieslag gemaakt ten aanzien van soorten arbeidsovereenkomsten, de functies en de daarop van toepassing zijnde arbeidsvoorwaarden.

Voor beide genoemde organisatieaanpassingen kunnen we terugvallen op het sociaal plan zoals wij dat hebben afgesproken met de Ondernemingsraad. Uiteraard is het ons uitgangspunt zorgvuldig om te gaan met de belangen van een individuele medewerker. Een sociaal plan maakt dat transparant en toetsbaar. Uiteindelijk is de wijze waarop dergelijke processen worden uitgevoerd, bepalend voor het resultaat. Door helder en transparant te zijn en medewerkers snel

inzicht te geven in de gevolgen van het besluit, wordt veel onrust voorkomen. Bovendien gaan we niet voor de korte termijn maatregelen als het gaat om arbeidsvoorwaarden en krijgen mensen de tijd om langzaam naar de nieuwe situatie toe te groeien.

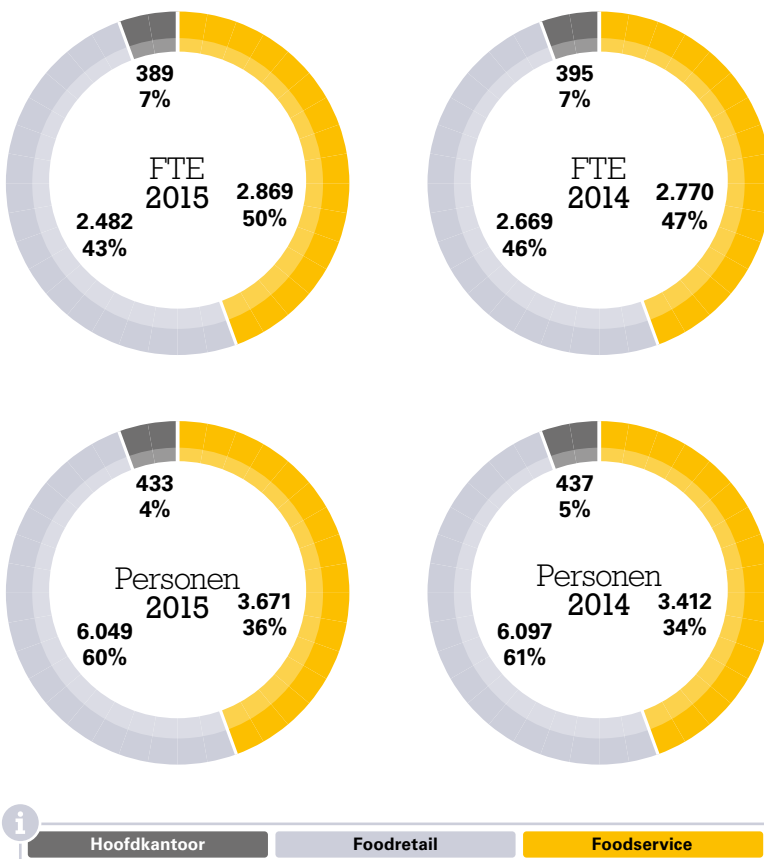
Verzuim

In Nederland hebben we het risico van verzuim zo ongeveer geheel bij de werkgevers neergelegd. Het instrumentarium om dat risico te beheersen is echter zeer beperkt en de technocratische regelgeving helpt bepaald niet. Het UWV ziet toe op de naleving maar geheel vanuit een eigen bastion voorzien van een digitale gracht. Privacywetgeving draagt ook nog eens bij tot onduidelijke en onvolledige informatie. Goed beschouwd mag een werkgever niet eens weten dat iemand zijn been heeft gebroken laat staan dat er meer complexe situaties zijn.

Financiële problemen, huisvestingsproblemen, moeilijke opvoedingssituaties zijn allemaal redenen die kunnen leiden tot verzuim. Dat betekent dat je als werkgever soms verder moet gaan in het privéleven dan je misschien wenst. Ter ondersteuning van medewerkers zetten wij maatschappelijk werk in, psychische ondersteuning maar ook zaken als persoonlijke coaching en budgetcoaching. Dit alles uiteraard met respect voor het privédoel van de medewerker.

Met een verzuimpercentage van 4,2% zijn wij bepaald niet tevreden. Met name het middellang verzuim hebben we onvoldoende onder controle. De instroom in daadwerkelijke arbeidsongeschiktheid is echter laag. In 2016 gaan we onze aanpak verder verstevigen onder andere door een campagne 'lekker aan het werk'. Aandacht voor vitaliteit en preventie spelen daarin een belangrijke rol. Leidinggevend worden verder getraind in het in gesprek zijn en blijven met de zieke medewerker.

MEDEWERKERSBESTAND en diversiteit



We hebben ons personeelsbestand opgedeeld in drie hoofdgroepen:

We maken een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

In onze supermarkten werken we veel met parttimers, vaak vrouwen die dit combineren met hun functie in het gezin. Bovendien werken we veel met jongeren met een beperkt contract.

In Foodservice werken we vooral veel met fulltimers. Dat brengt de aard van het werk met zich mee. Logistieke functies worden veelal door mannen uitgevoerd en daarom zien we daar een andere verdeling in de samenstelling van het personeelsbestand. In de supermarkt zijn de werkzaamheden van uitvoerend en service verlenend niveau. In onze zelfbedieningsgroothandels wordt een meer gekwalificeerd niveau vereist om de professionele klanten te kunnen adviseren. Dat leidt er toe dat we ten behoeve van de Foodservicemedewerkers een uitgebreider opleidingspakket samenstellen.

Overigens zeggen deze verschillen in samenstelling niets over betrokkenheid of tevredenheid van de medewerkers. Dat vraagt hoogstens in een aantal gevallen een andere aanpak en een andere belangstelling van leidinggevenden.

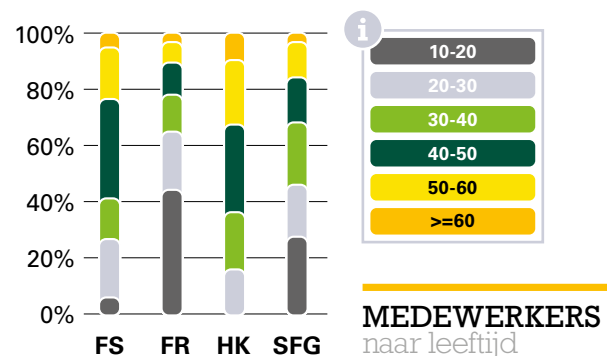
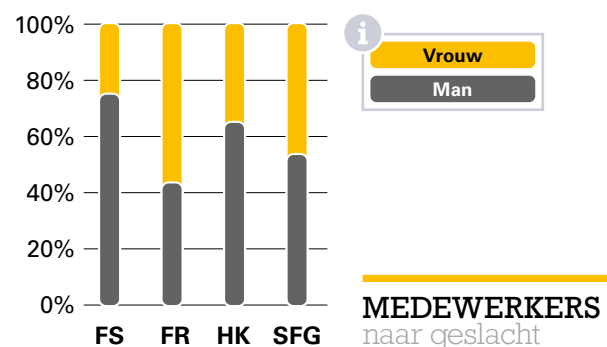
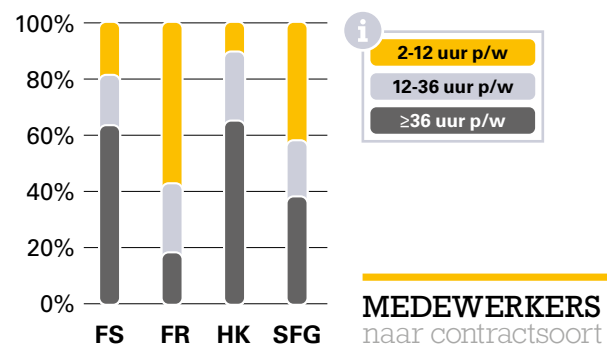
Op het hoofdkantoor is duidelijk merkbaar dat het aantal ondersteunende functies afneemt en het aantal hogeschoolde functies toeneemt. Veel ondersteunende administratieve functies verdwijnen als gevolg van automatisering. Het ontwikkelen van processen en de aansturing daarvan vraagt om een hoger opleidingsniveau. Het uitvoerende werk dat overblijft is vaak te complex om geautomatiseerd te verwerken.

Het soort werk dat op een hoofdkantoor plaatsvindt is sexonaafhankelijk maar de branche kent een oververtegenwoordiging van mannen. Dat zie je bij ons ook terug. In de loop van de jaren is het aantal vrouwen in kaderfuncties toegenomen en dat juichen we toe. Van de vijf nieuwe leden voor onze kernploeg zijn er twee een vrouw. Dat is het resultaat van het eerder ingezette proces.

Met de opvolging van Huub van Rozendaal door Rob van der Sluijs als nieuwe CFO bestaat de samenstelling van de hoofd-directie nog steeds uit drie mannen. We hebben destijds heel bewust gekozen voor interne werkervaring en hebben zeven jaar geleden al in deze opvolging voorzien.

De Raad van Commissarissen bestaat uit vier mannen en een vrouw. De termijn voor twee van de commissarissen, waaronder de vrouwelijke, verstrijkt. Met de voorgestelde benoemingen behouden we deze samenstelling.

Diversiteit is binnen onze organisatie een open en bespreekbaar onderwerp. Het is geen geforceerd proces waar enkel streefcijfers gelden. Aan de juiste competenties gecombineerd met de juiste cultuurmatch hechten we veel meer waarde bij de selectie van kandidaten. De algemene opvattingen over dit onderwerp onderschrijven wij volledig en vinden het belangrijk deze balans stap voor stap te bereiken. Intrinsieke motivatie hiervoor werkt beter dan quota.



FS: Foodservice HK: Hoofdkantoor
FR: Foodretail SFG: Sligro Food Group

Participatiewet

Zoals te verwachten is de invoering van de participatiewet met veel onduidelijkheden omgeven. Instanties buitelen over elkaar heen, wetgeving is niet duidelijk, doelgroepen zijn niet goed gedefinieerd en wie waar over gaat met betrekking tot het 'label' dat iemand krijgt, is niet goed geregeld. De wet heeft al veel werk opgeleverd maar niet voor de doelgroep waarvoor het bedoeld was. Dat weerhoudt ons er niet van om tal van initiatieven op dit terrein te ontplooiën. Met een aantal Veghelse ondernemingen proberen we een lokaal dienstencentrum op te richten dat service-activiteiten gaat ontplooiën zoals bijvoorbeeld was- en strijkservice of lokaal vervoer. In een aantal supermarkten hebben we de functie gecreëerd van servicemedewerker die eenvoudige service verleent aan onze klanten zoals helpen bij het vinden van artikelen of het inpakken van boodschappen. We organiseren in samenwerking met een SW-bedrijf een opleiding tot logistiek medewerker.

Dit soort initiatieven passen in onze traditie waarin wij ons als werkgever bewust zijn van onze lokale maatschappelijke verantwoordelijkheid. Iedereen die 'kan' en 'wil' mag meedoen. Wet- en regelgeving zou moeten helpen maar maakt zaken regelmatig zeer complex. Een betere dialoog tussen beleidsmakers en de praktijk zou helpen.

Veiligheid

We hebben een stuurgroep VGWM samengesteld waarin vertegenwoordigers uit alle geledingen van het bedrijf zitting hebben. Enerzijds om het belang te onderstrepen, anderzijds om beslissingen te nemen die passen bij de aard van het bedrijf en de soort werkzaamheden die we uitvoeren. Het werk is in zijn aard niet onveilig en continue aandacht helpt dat zo te houden.

Wij registreerden 113 bedrijfsongevallen (2014: 120). Voor 60 (2014: 43) was een behandeling nodig waarvan er 5 (2014: 4) zo ernstig dat een ziekenhuisopname noodzakelijk was. Uiteraard voorziet onze procedure er in dat er direct onderzoek wordt gedaan en indien noodzakelijk wordt de arbeidsinspectie ingeschakeld.

De training van BHV-ers is aangepast en wordt gedeeltelijk digitaal aangeboden. In het verleden werden deze allemaal in Veghel georganiseerd. Met een bestand van 1.273 BHV-ers scheelt dat enorm in de belasting van de organisatie terwijl de kwaliteit gewaarborgd blijft.

Er waren in 2015 twee overvallen. Dat is voor de slachtoffers, in dit geval onze medewerkers, altijd een zeer heftige ervaring. Wij zetten direct professionele hulp in om mensen hun verhaal te laten vertellen en zonodig later verder te begeleiden.

Leren en ontwikkelen

Veel van onze opleidingen zijn verder gedigitaliseerd. Soms om content makkelijker actueel te houden en soms bedoeld om als e-learning aan te bieden. Voor onze supermarktmedewerkers is dit een uitstekende manier om snel en kort te trainen of iets te leren. Bij onze hulpkrachten, veelal scholieren en studenten, sluit deze manier helemaal aan bij hun dagelijkse praktijk. Voor medewerkers met een beperkt contract is het minder belastend als zij thuis op een hun passend tijdstip kunnen leren.

Ook andere opleidingen worden steeds meer in een mixvorm aangeboden en een combinatie van digitaal en traditioneel leren verhoogt de effectiviteit.

Deze digitale aanpak liep vooruit op de aanschaf van ons nieuwe medewerkersportaal waarin ook een module 'leren' is opgenomen. Opleiden zal in de toekomst hoger frequent en in kleinere modules worden aangeboden. Dat is laagdrempeliger en minder belastend en past daarmee in levenslang willen leren.

Voor iedereen die bij ons begint bestaat er een inwerkprogramma. Voor leidinggevende en kaderfuncties is een nieuwe aanpak ontwikkeld. Deze groep medewerkers wordt mede-uitdrager van onze cultuur en omdat die bijzonder en niet vrijblijvend is, vinden wij meer en gerichte aandacht hiervoor bij deze nieuwkomers heel belangrijk.

In 2015 is voor het eerst de Jan Hoenselaarsprijs uitgereikt, vernoemd naar het voormalig hoofd opleidingen van Sligro Food Group. Deze scriptie- en stageprijs is bedoeld voor de kinderen van onze medewerkers. De winnaars ontvangen een geldbedrag van € 5.000,- ter ondersteuning van hun verdere vorming. Twee jongeren verdienden de prijs vanwege hun originele aanpak, hun creativiteit, de concrete toepasbaarheid en krachtige presentatie. De uitreiking vond plaats tijdens een speciaal georganiseerde bijeenkomst waarbij ook een groot aantal genodigden uit het onderwijsveld aanwezig was.



Ondernemingsraad

We hebben één ondernemingsraad. In die raad zijn alle bedrijfs-onderdelen vertegenwoordigd. Dat past geheel bij onze organisatiestructuur, we zijn immers één bedrijf met drie verschillende routes naar de markt en één geïntegreerde backoffice. De ondernemingsraad heeft het werk op onderwerp georganiseerd in de vorm van commissies.

Vertegenwoordigend overleg in de vorm van een ondernemingsraad maakt zaken transparant en zorgt er voor dat je toetsbaar bent bij besluiten die je neemt. Het hebben van een ondernemingsraad is wettelijk verplicht maar wij ervaren die plicht als een zegen. Enerzijds omdat een geïnstitutionaliseerd overleg je een weg biedt om zaken formeel goed te regelen. Anderzijds door de wijze waarop het overleg plaatsvindt. Kritisch, open en informeel en daarmee, met begrip voor alle belangen, samen werken aan de kwaliteit en de continuïteit van de organisatie. De leden van de Ondernemingsraad staan allemaal midden in de praktijk en dat werkt heel goed door in het overleg.

De Ondernemingsraad is zeven keer bij elkaar geweest. Eén vergadering is gebruikt voor een evaluatie van het eigen functioneren. Eén vergadering betrof een extra bijeenkomst in verband met de overname van Bouter en de overige vijf waren reguliere overlegvergaderingen met de bestuurder. Het overleg vindt plaats met de directievoorzitter en de directeur P&O.

De overlegvergadering wordt gebruikt om elkaar te informeren, vanuit de directie de gang van zaken in de onderneming en de specifieke 'menszaken' en vanuit de leden van de ondernemingsraad hoe het op de werkvloer gaat bij de diverse onderdelen. Regelmatig levert dat onderwerpen op die in een latere vergadering terugkomen. Deze informatieronde wordt over en weer vanwege zijn openheid en ongedwongenheid als zeer bijzonder ervaren.

Een aantal in het oog springende onderwerpen willen we hier noemen. Zij illustreren tevens de breedte van het overleg:

- De personele regelingen (elders Sociaal plan genaamd).
- De wijzigingen in het ontslagrecht.
- Arbeidsvoorwaarden zoals de hoogte van de kilometervergoeding, loonronde, pensioenfondsen en winstdelingsregeling.
- Functioneringsgesprekken, voortgang acties naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en veiligheidsbeleid.
- Plannen van Sligro Food Group in België en de consequenties die dat heeft voor het vertegenwoordigend overleg.
- In verband met de voorgenomen overname van Bouter is er een extra vergadering ingelast waarin wij uitgelegd hebben waarom deze overname past binnen de doelstellingen van de organisatie, welke personele gevolgen er zouden kunnen zijn en hoe we daar dan mee omgaan.

De ondernemingsraad is uiteraard niet verantwoordelijk voor het te nemen besluit dat voor advies of instemming wordt voorgelegd, maar heeft natuurlijk wel een rol als het gaat om inzicht verkrijgen in de consequenties voor medewerkers en dient daarop haar advies of instemming te baseren. Het zijn vaak complexe zaken en door sommige van die zaken uitgebreid te bespreken in de commissies ontstaat er ook een zekere specialisatie bij diverse leden. Door het overleg open en met respect voor ieders positie te voeren komen wij altijd tot een passende oplossing.

Betrokkenheid van medewerkers vertaald in lidmaatschap van de ondernemingsraad verdient bijzonder veel respect en wij danken de leden voor hun constructieve, kritische en respectvolle manier van samenwerken.

SLIGRO

Passie voor het werk

ALS JE IEDERE DAG MET LEKKER ETEN EN DRINKEN BEZIG BENT, DIRECT OF INDIRECT, DAN KAN DAT ALLEEN VANUIT PASSIE.



Ontwikkeling P&O functie binnen de organisatie

Het werken met 10.000 medewerkers schept veel verplichtingen. Enerzijds om zaken beheersbaar te houden en anderzijds om de formele rol van werkgever goed in te vullen. Dat is, zeker met dit soort aantallen en waarbij een grote groep hulpkrachten jaarlijks wisselt, een omvangrijke administratieve taak.

Een aantal jaren geleden is daarom besloten deze processen verder te digitaliseren en daarin zijn inmiddels grote stappen gezet. Veel voorkomende personele processen worden gestart door de leidinggevende waar de aanvraag binnenkomt of het initiatief vandaan komt en worden vervolgens grotendeels geautomatiseerd verwerkt. Behalve deze vorm van Management Self Service biedt het systeem ook ondersteuning bij de uitvoering van leidinggevende taken. Formats voor gesprekken bieden bijvoorbeeld ondersteuning ter voorbereiding op het te voeren gesprek met een medewerker.

In 2015 is het platform geselecteerd waarmee wij in 2016 Medewerkers Self Service gaan introduceren. Behalve dat dit platform mogelijkheden biedt voor de medewerker om triviale zaken zelfstandig bij de werkgever te regelen (verhuizing, burgerlijke staat, declaraties), is het vooral bedoeld als samenwerkings- en communicatiekanaal. Omdat dit platform op alle devices beschikbaar is en plaats onafhankelijk is hebben we tevens een oplossing gevonden om met alle medewerkers in contact te staan. Omdat veruit de meeste medewerkers niet de beschikking hebben over een computer op de werkplek noch de mogelijkheid hebben elders in te loggen in onze systemen, moesten wij nog veel communicatie op de traditionele wijze op papier doen. Met de aanschaf van dit systeem kunnen we dat veranderen en aanpassen aan de huidige tijd waarin iedereen inmiddels gewend is aan digitaal makkelijk toegankelijke informatie, altijd en overal en dus ook thuis of onderweg je zaken zelf kunnen regelen.

Uiteraard is het zelf kunnen regelen van zaken makkelijk en eigentijds, het platform is vooral bedoeld als communicatiekanaal. Voor informatie over Sligro Food Group, het bedrijfsonderdeel waar je werkt, over wat relevant is voor de uitvoering van je functie, over alles waar we met z'n allen trots op willen zijn en graag willen delen. Het platform is hiermee zeker niet alleen een P&O aangelegenheid maar gaat veel veranderen op het gebied van samenwerken, informeren, leidinggeven en leiding krijgen. Bij de implementatie zijn daarom mensen betrokken van verschillende afdelingen.

In de loop van 2015 zijn de P&O-zaken voor België in kaart gebracht. In België zijn veel personele zaken anders geregeld en processen dienen daarop te zijn afgestemd. Wij zijn een nieuwkomer op de Belgische arbeidsmarkt en daarmee onbekend. Daarom is een wervings- en selectieaanpak opgesteld. Tevens is een opleidings- en inwerkprogramma samengesteld voor alle soorten van functies zodat we nieuwkomers snel wegwijs kunnen maken in cultuur, systemen, werkwijzen en gedrag.

Arbeidsvoorwaarden

Binnen ons bedrijf vallen de medewerkers die in de supermarkt werkzaam zijn onder de CAO voor de Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en de meeste anderen onder de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen. De afgelopen jaren verliep het overleg over beide CAO's stroef maar in 2015 is er uiteindelijk toch overeenstemming bereikt. Voor beide cao's geldt dat de FNV niet meer aan het overleg deelneemt. Het feit dat de CAO's al langere tijd waren verlopen leidde niet tot onrust bij onze medewerkers. Conform een gezamenlijke afspraak in de branche hebben we eenzijdig passende loonsverhogingen toegekend en uiteraard kwamen wij de afspraken na zoals die in de CAO staan, ook al was die verlopen.

De CAO voor de groothandel in levensmiddelen loopt tot 1 juni 2016. Onder deze CAO vallen ongeveer 4.000 medewerkers (circa 40% van het totale medewerkersbestand). De CAO voor de grootwinkelbedrijven in levensmiddelen loopt tot 1 april 2017. Onder deze CAO vallen ongeveer 6.000 medewerkers (circa 60% van het totale medewerkersbestand). De groep medewerkers van de vleescentrale EMTÉ valt onder de slagers CAO (< 1% van het totale medewerkersbestand).

Ons uitgangspunt is met zo min mogelijk CAO's te willen werken. De medewerkers van Bouter vielen onder diverse regimes. Deze hebben we per 1 januari 2016 ondergebracht bij de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen.

Arbeidsvoorwaarden die we zelf kunnen bepalen zijn voor alle medewerkers gelijk.

Pensioenen en pensioenfondsen

Sligro Food Group heeft een eigen ondernemingspensioenfonds waarin de medewerkers die onder de groothandels-CAO vallen zijn opgenomen. De regeling die wij onze medewerkers vanaf 1 januari 2015 bieden is een zogenaamde Collectieve Beschikbare Premieregeling. De werkgeverspremie die de Groep betaalt, is gelijk aan de last in de resultatenrekening en de premie voor werkgever en werknemer is voor vijf jaar vastgezet. We streven ernaar dat onze werknemers na een leven lang werken ook na hun pensionering in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien.

In 2015 was het pensioenlandschap weer volop in beweging. Dat had voor Sligro Food Group zelf niet zo veel impact, maar des te meer voor het ondernemingspensioenfonds. Zo werd de fiscale facilitering van de pensioenopbouw verder begrensd door het Witteveenkader 2015 en werd het nieuwe Financiële Toetsings Kader (nFTK) geïntroduceerd om financiële schokken beter op te kunnen vangen. Er kwam een nieuwe wet Pensioencommunicatie en de toezichthouders (DNB) liet veelvuldig van zich horen in de vorm van talrijke thematische onderzoeken onder pensioenfonds.

De aanhoudend lage rentestanden en de grillige financiële markten zetten druk op de beleggingsresultaten van het fonds. De beleidsdekkingsgraad ultimo 2015 was 117 en daarmee kwam het fonds in reservetekort. Een herstelplan wordt binnen de gestelde termijn opgesteld en ingediend bij 'De Nederlandsche Bank'.

Medewerkersparticipatie

Vanaf de beursintroduktie in 1989 doen wij al aan medewerkersparticipatie. Wij geloven in de toegevoegde waarde daarvan en zijn er trots op dat we een regeling hebben voor alle medewerkers. Dat heeft er in de loop van de jaren toe geleid dat bijna 4% van de aandelen in bezit is van de medewerkers. De oorspronkelijke regeling, die gebaseerd was op de spaarloonregeling van destijds, was al aangepast aan de nieuwe fiscale wetgeving maar is uiteindelijk te duur geworden. De verhouding tussen de kosten voor de organisatie en opbrengst voor de medewerker groeide verder scheef. In 2015 hebben we een nieuwe regeling geïntroduceerd die bestond uit een combinatie van het toekennen van aandelen in combinatie met 'Groen Bloed Certificaten', een soort opties.

Ook deze nieuwe regeling staat onder druk. Via wetgeving zijn de afgelopen jaren diverse maatregelen genomen om het excessieve verrijken met bonussen, opties en aandelen aan banden te leggen. Helaas is gebleken dat deze wetgeving ook van toepassing is op de aandelenparticipatieregeling voor de medewerkers van Sligro Food Group. Dat terwijl onze regeling juist is bedoeld voor medewerkers met een inkomen tot maximaal € 50.000 bruto per jaar. Het gevolg hiervan is dat de uitkeringen van enkele honderden euro's op jaarbasis aan deze medewerkers zeer zwaar worden belast. Hiermee zijn de kosten voor de regeling buitenproportioneel in vergelijking met het voordeel voor onze medewerkers. Aangezien wij zeer veel belang hechten aan medewerkersparticipatie, zetten we de regeling in 2016 nog voort en gaan wij met de politiek in gesprek in een poging om deze, in onze ogen onrechtvaardige, bijwerking van de wet ongedaan te maken.

MEDEWERKERS PARTICIPATIE

Sligro Food Group

VANAF DE BEURSINTRODUCTIE IN 1989 DOEN WIJ AL AAN MEDEWERKERSPARTICIPATIE. WIJ GELOVEN IN DE TOEGEVOEGDE WAARDE DAARVAN EN ZIJN ER TROTS OP DAT WE EEN REGELING HEBBEN VOOR ALLE MEDEWERKERS. DAT HEEFT ER IN DE LOOP VAN DE JAREN TOE GELEID DAT BIJNA 4% VAN DE AANDELEN IN BEZIT IS VAN DE MEDEWERKERS.





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. Maatschappelijk verantwoord ondernemen past in onze integrale visie op ondernemerschap, waarbij wij waarde creëren op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied.

MAATSCHAPPELIJK

Verantwoord Ondernemen

Visie op MVO: hoe wij werken

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen gewoon bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap. Dat komt voort uit de kern van ons beursgenoteerd familiebedrijf. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je mensen en omgeving omgaan, nu en met zorg voor de toekomst. Het zit als het ware in ons 'Groene Bloed'.

Eén bedrijf, één beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor de hele Groep. Als het gaat over de scope en reikwijdte van onze verantwoording hanteren wij wel een verschil tussen onze Foodservice- en foodretailactiviteiten.

In Foodservice is Sligro marktleider in Nederland (ruim 23% marktaandeel). Dat vraagt om:

- Het stimuleren van innovaties.
- Open staan voor experimenten.
- Het vervullen van de rol van ketenregisseur.
- Duurzaamheidsinitiatieven als vanzelfsprekend op te pakken.

In Foodretail is EMTÉ een kleine partij (2,7% marktaandeel). Daarbij past een wat bescheidenere rol die zich uit in:

- Meer volgend zijn dan initiërend, behalve waarmee EMTÉ zich onderscheidt: verse producten.

Wij zijn in relatief veel schakels van de food supply chain aanwezig. Hieronder wordt dit schematisch weergegeven. Ons productiebedrijf SmitVis is verwerker van primaire producten, Culivers en Maison Niels de Veye en EMTÉ Vleescentrale produceren ten dienste van de Groep, zowel Sligro als EMTÉ vervullen een groothandelsfunctie en met onze EMTÉ supermarkten bedienen wij de finale consument. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed en complex, maar zeker niet minder boeiend.

Sligro Food Group IN DE FOOD SUPPLY CHAIN



Over dit verslag

Het is gebruikelijk dat wij een geïntegreerde verslaggeving doen van onze financiële en duurzame prestaties. In dit hoofdstuk doen wij verslag van de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in 2015. De personele kengetallen zijn zoals gebruikelijk opgenomen in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers' van dit verslag. Informatie en kerngegevens over onze organisatie en de manier waarop wij georganiseerd zijn, leest u in de specifieke hoofdstukken die hieraan gewijd zijn. Een wijziging ten opzichte van onze verslagen over eerdere jaren is dat wij de onderwerpen die expliciet tot onze Foodservice danwel Foodretail activiteiten behoren een plaats hebben gegeven in die specifieke hoofdstukken. Dit past beter in een geïntegreerde verslaggeving. De GRI-tabel in dit verslag verwijst naar de betreffende hoofdstukken en pagina's.

Het verslag is opgesteld volgens de Core level van de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). De GRI-tabel vindt u op pagina 160 van dit verslag. Naast een cijfermatige weergave van de ontwikkelingen binnen onze kernthema's in relatie tot onze doelstellingen 2020, rapporteren wij ook op een beschrijvende manier over actuele onderwerpen die door de experts uit de MVO-stuurgroep aangedragen zijn. Bovendien is de inhoud van het verslag mede beïnvloed door de samenleving in algemene zin en vragen, reacties en feedback van stakeholders, zoals consumenten, medewerkers, NGO's en aandeelhouders alsmede door ontwikkelingen in de sector, zoals wetgeving en standaarden. De belangrijkste doelgroepen van de rapportage zijn onze eigen medewerkers, klanten, aandeelhouders, consumenten in zijn algemeenheid, leveranciers en potentiële medewerkers.

Het verslag en de bijbehorende GRI-tabel is tevens te vinden op onze corporate website: www.sligrofoodgroup.nl/mvo. Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag op het volgende adres: mvo@sligro.nl.

Borging in de organisatie

De Groep maakt gebruik van een MVO-Stuurgroep. De samenstelling van deze Stuurgroep is afgestemd op de MVO-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. In 2015 kwam de MVO-Stuurgroep zes keer in een vergadering bijeen. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2015 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de ondernemingsraad, directie en Raad van Commissarissen.

Stakeholderdialoog

De klant helpen bij het maken van een duurzame, bewuste productkeuze is een verantwoordelijkheid die ons niet alleen raakt. Hier is ook een belangrijke rol weggelegd voor onze stakeholders. Door het creëren van betrokkenheid en door te luisteren, vergaren we inzicht in de verwachtingen en behoeften van onze stakeholders. Niet alleen helpen onze stakeholders ons om onze materiële duurzaamheidsthema's te identificeren; ook spelen zij een grote rol bij de ontwikkeling van onze strategie.

Evenals voorgaande jaren is er in 2015 met verschillende stakeholders overleg geweest. Wij merken dat onze transparante en heldere keuzes prikkelen en uitnodigen tot een gesprek. Vanuit veel NGO's blijft de agenda betrekkelijk ééndimensionaal en dwingend afgestemd op het issue waarvoor zij aandacht vragen. Dan gaat het met name over de kwaliteit, veiligheid en herkomst van ons voedsel en dierenwelzijn. Andere stakeholders hebben een bredere duurzaamheidsscope en praten met ons over de mogelijkheden om de balans tussen economisch en maatschappelijk rendement te verbeteren. We spreken hierbij over energie, alternatieve brandstoffen ten behoeve van ons transport, nieuwe vormen van stadsdistributie en belastingmoraal. Wij staan open voor de dialoog en zoeken die nadrukkelijk op.



Lidmaatschappen en bestuurlijke betrokkenheid

Naast lidmaatschappen van branchegerelateerde organisaties nemen wij als grote marktpartij in food ook onze verantwoording met bestuurlijke functies en tonen wij actieve betrokkenheid binnen deze organisaties. Wij waren in 2015 lid van en zijn betrokken bij:

- CIV Superunie
- CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel)
- VGL (Vereniging Grootwinkelbedrijven Levensmiddelen)
- GIL (Groothandel in Levensmiddelen)
- BZW (Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging)
- CVO (Contactgroep Veghelse Ondernemingen)
- Werkbedrijf Noord Oost Brabant
- Locus
- NeVIR (Nederlandse Vereniging voor Investor Relations)
- VEUO (Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen)
- FSIN (Foodservice Instituut Nederland)
- FSN (Foodservice Network)
- Foodpolicy NL
- Food Squad
- AgriFood Capital
- GrowCampus
- FoodserviceXS
- Green Deal Verduurzamen Voedselconsumptie
- BSCI (Business Social Compliance Initiative)
- Stuurgroep Duurzame Handel
- Stichting DoSocial
- Verwenzorg
- Dutch Cuisine
- VLM (Vereniging Logistiek Management)
- Stichting Versfust

MVO certificering

Ondanks onze terughoudendheid en eerder uitgesproken twijfels bij de écht toegevoegde waarde van MVO certificeringen, zijn wij in november 2014 gestart met de voorbereidingen ten behoeve van een FIRA certificering. Uit de stakeholderdialoog met onze grotere foodserviceklanten bleek een behoefte aan een kwalificatiemodel. Het proces voor onze FIRA 'brons-registratie' is in maart 2015 afgerond.

Transparantiebenchmark

Ons jaarverslag wordt ook gemeten in de transparantiebenchmark van het Ministerie van EL&I. Dit is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. De benchmark geeft ons een beeld over hoe onze transparantie met betrekking tot duurzaamheid zich verhoudt tot andere bedrijven. In totaliteit vallen 461 bedrijven onder de Transparantiebenchmark en in 2015 zijn 216 bedrijven niet in de ranking opgenomen vanwege een 'nulscore' of het niet publiceren van informatie.

Vorig jaar gaven wij aan dat wij voor 2015 geen substantiële verbetering verwachtten aangezien de nieuwe criteria van de Transparantiebenchmark niet aansluiten op onze wijze van verslaggeving. Wij zijn in 2015 met een score van 112 punten uit 200 op plaats 112 van de 245 beoordeelde bedrijven geëindigd. Daarmee blijven wij tot het zogeheten 'peloton' van de totale benchmark behoren. Wanneer we inzoomen op Foodretail dan is onze score goed voor een 3^e plaats in de ranking en binnen Foodservice (groothandels) een 2^e plaats.

	2015	2014	2013	2012
Score:	112/200	120/200	138/200	99/200
Overall ranking:	112/245	100/244	97/500	124/500

Uitdagingen

Voedselwaarheden en voedselvertrouwen

Over voeding wordt het ene onderzoek na het andere gepubliceerd. Elk met zijn eigen waarheid, al dan niet goed wetenschappelijk onderbouwd, vaak voorzien van een hoog meningengehalte en met een niet geheel belangeloze visie en uitkomst als conclusie. En vaak zelfs tegenstrijdig. Wat vandaag nog gezond was is morgen slecht en omgekeerd. De consument raakt in verwarring. Wie of wat moeten ze nog geloven? Wetenschappelijk onderzoekers, consumentenprogramma's op tv, NGO's, (zelfbenoemde) kenners en foodwatchers, BN-ers, de politiek? Nooit eerder in de historie was in Nederland de kwaliteit en betrouwbaarheid van ons voedsel zo hoog en het vertrouwen in de voedselketen zo laag.

Kartelregels van de ACM frustreren maatschappelijk verantwoord ondernemen

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) zegt dat er in een aantal gevallen sprake is van kartelvorming, waardoor afspraken over duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen de prullenbak in moeten. Bijvoorbeeld bij de 'Kip van Morgen'. Wat ons betreft is dit een spaak in het wiel

van een belangrijk verduurzamingsinitiatief, waarmee de sector juist een antwoord wil geven op urgente maatschappelijke vraagstukken omtrent dierenwelzijn en milieu. Het verhogen van het minimale dierenwelzijn van, in dit geval, kip heeft niets met kartelvorming van doen. Bovendien zet dit een rem op toekomstige verduurzamingsinitiatieven en veroorzaakt het onzekerheid over vele lopende, succesvolle initiatieven zoals die omtrent duurzame palmolie, verbetering productsamenstelling en de inkoop van duurzaam hout. Bedrijven zijn hierdoor terughoudend geworden om te verduurzamen of maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Deze uitspraken van de ACM zijn een drempel voor bijvoorbeeld afspraken over kinderarbeid en lonen bij de productie van kleding, of de verdere ontwikkeling van de circulaire economie. Wij zouden graag zien dat het kabinet de belemmeringen in het Europese en nationale mededingingsrecht en de toepassing daarvan wegneemt. Samenwerking tussen bedrijven onderling en met maatschappelijke organisaties voor duurzaamheid is immers van wezenlijk belang in de overgang naar een duurzame economie. De uitspraak van de ACM doet echter niets af aan onze ambitie om te verduurzamen, maar belemmert lopende processen sterk.

Materialiteitsanalyse

Ons MVO-beleid is opgebouwd vanuit drie relevante kernthema's waarin onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het grootst en vanzelfsprekend is: mens, milieu en assortiment. Deze thema's zijn het resultaat van een kernthemaproject van de MVO Stuurgroep die zich in het proces heeft laten begeleiden door een externe partner. Stakeholder-gesprekken waren onderdeel van het proces. Per thema hebben we kwalitatieve en kwantitatieve ambities geformuleerd.



Onze kernthema's

DE MENS	HET MILIEU	HET ASSORTIMENT
		
<p>Onze medewerkers Onze klanten Onze samenleving</p>	<p>CO₂ Energie Verpakkingen Afval</p>	<p>Duurzaam Gezondheid Voedselverspilling</p>

Ambities, doelstellingen en managementaanpak per kernthema

KERNTHEMA 'DE MENS'

Doelstelling

Wij willen onze medewerkers en hun gezinnen 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 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 Promoter Score (NPS) te blijven verbeteren.

Onze medewerkers

Definitie en afbakening

Onze medewerkers en hun gezinnen.

In onze aandacht voor de medewerker houden we nadrukkelijk rekening met het 'thuisfront'. Gewoon in de dagelijkse praktijk door bij de organisatie van het werk rekening te houden met een balans tussen werk en privé, maar ook door bij bijzondere gebeurtenissen het gezin te betrekken.

Belang

Wij zijn ons er zeer van bewust dat de wijze waarop wij het werk organiseren het succes bepaalt van onze onderneming. Hoe wij sturing geven door middel van KPI's in plaats van louter budget en dus de wijze waarop onze medewerkers werken, is verankerd in onze 'Groen Bloed' cultuur. Onze cultuur is naar onze mening de meest stevige en duurzaam onderscheidende succesfactor van ons bedrijf.

Aanpak

Vanwege het belang en de breedte van dit onderwerp wijden wij in dit verslag een apart hoofdstuk aan 'Organisatie en medewerkers'. Vanaf pagina 47 kunt u lezen wat onze aanpak en resultaten zijn op het gebied van:

- Medewerkersparticipatie / winstdeling
- Investeren in bedrijfscultuur / Groen Bloed
- Leren en ontwikkelen
- Samen vieren (jubilarissen, Sint, kerst, nieuwjaar)
- Sturen op langdurige arbeidsrelaties
- Diversiteit
- Stage- en afstudeerprijs

- Medewerkersactiviteiten
- Verlaging ziekteverzuim
- Coaching bij verzuim
- Medezeggenschap
- Interne communicatie: bijSligro

Evaluatie

Het louter werken met streefcijfers past niet bij onze procesgestuurde organisatie. Uiteraard leggen we verantwoording af door publicatie van personele kengetallen. We hechten veel belang aan het driejaarlijks medewerkerstevredenheids-onderzoek en ieder kwartaal worden op directieniveau de ontwikkelingen op gebied van verzuim en eventuele bedrijfsongevallen gerapporteerd. Jaarlijks evalueren wij de top-100 medewerkers van ons bedrijf en meten wij het aantal en de resultaten van de functioneringsgesprekken.

Externe en onafhankelijke metingen naar medewerkerstevredenheid zegt iets over je algemene imago als werkgever. Ondanks het feit dat de onderzoeken zoals die van bijvoorbeeld Incompany beperkt qua scope zijn, is de onafhankelijkheid daarvan fijn, zeker als je jaarlijks beter scoort.

De resultaten op het gebied van 'medewerkers en organisatie' waarderen op basis van een benchmark in de markt en daaruit streefcijfers afleiden, is gelet op het unieke karakter van ons bedrijf bijzonder lastig. Wij zijn én een supermarktbedrijf én een logistieke dienstverlener én productiebedrijf én groothandel in levensmiddelen én een hoofdkantoor met een grote groep hoog opgeleide medewerkers. Een vergelijkbaar bedrijf bestaat er in Nederland niet.

Dat is de reden waarom wij zeer hechten aan een kwalitatieve verantwoording, ondersteund met kwantitatieve gegevens.



Onze klanten

Definitie, belang en evaluatie

Overtreffende klanttevredenheid staat centraal in onze marktbenadering, zowel in Foodretail als in Foodservice. Wij beschrijven dit uitgebreid in de hoofdstukken 'Foodretail' en 'Foodservice' die u kunt lezen vanaf pagina 27. Meten en evalueren van klanttevredenheid doen wij aan de hand van de zogeheten Net Promoter Score (NPS). De NPS van Foodretail en Foodservice vindt u terug op de pagina's 30 en 42.

Onze samenleving

Definitie en afbakening

In deze context bestaat onze samenleving uit de groep mensen die een sociaal geheel vormen en als zodanig wonen, werken, recreëren en verblijven in de dorpen en steden waarin wij als Sligro Food Group actief zijn.

Belang

Onze aanwezigheid in een lokale, regionale en nationale samenleving maakt dat wij automatisch deel uitmaken van die samenleving. Daarbij hebben wij niet alleen een functionele rol, bijvoorbeeld als werkgever, maar ook een verantwoording naar de leefomgeving van de mensen en de manier waarop activiteiten kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het samenleven van mensen. Onze supermarkten zijn niet alleen een distributiepunt van ons dagelijks eten maar hebben ook een belangrijk sociale functie.

Aanpak

Wij hebben de keuze gemaakt om een aantal sociaal maatschappelijke, op de mens en zijn maatschappij gerichte activiteiten of goede doelen voor een langere periode te ondersteunen. Hiermee voorkomen we dat de beschikbare middelen versnipperen over veel en verschillende projecten. Die middelen kunnen bestaan uit geld, goederen, diensten of combinaties daarvan.

Sponsoren is keuzes maken, bewuste keuzes. Sponsoring is niet vrijblijvend, het hoort een wezenlijke bijdrage te leveren aan onze bedrijfs-, marketing- en duurzaamheidsdoelstellingen. Daarom zoeken we bij alle sponsorprojecten een nauwe samenwerking met de begunstigde of de organisatie van een evenement op basis van wederzijdse gelijkwaardigheid. Wij proberen onze keuzes zo veel mogelijk landelijk uit te voeren. Lokale gebruiken en tradities kunnen echter zo sterk zijn dat onze aanwezigheid of participatie gewenst is. Op die momenten maken wij de bewuste keus om af te wijken van ons landelijk beleid.

Ons volledige sponsorbeleid vindt u op onze corporate website.

Evaluatie

Vóóraf toetsen wij of er een logische link is tussen het gesponsorde en Sligro Food Group of een onderdeel daarvan. Daarbij moet de sponsoring voor beide partijen relevante toegevoegde waarde leveren volgens het 'voor wat hoort wat' principe. Omdat dit in de meeste gevallen maatwerk is, is het achteraf eenvoudig te toetsen of de uitvoering conform afspraak is. Daarnaast heeft 'de maatschappij' haar eigen dynamiek en dat vraagt van ons dat wij daar met ons beleid en onze keuzes in meebewegen.

Op dit moment werken wij structureel samen met het Liliane Fonds, het Nationaal Ouderenfonds, Villa Pardoos, Verwenzorg, DoSocial en de Voedselbank.

Sponsoring

'EET met je hart'

'EET met je hart' organiseert sociale activiteiten voor kwetsbare ouderen in samenwerking met burgers, horeca, bedrijven, (welzijns)instanties, stichtingen en serviceclubs in de gemeente waar 'EET met je hart' actief is. Zij richt zich met name op die ouderen die door sociale armoede niet meer goed van huis kunnen. 'EET met je hart' wil in samenwerking met deelnemende restaurants en haar gasten vereenzaming bij ouderen tegengaan. Uit eten staat voor genieten, plezier, samen zijn met geliefden en vrienden en geluk delen met elkaar, en dit alles in een warme sociale context. Wij vinden dat 'EET met je hart' op een geweldige manier dit gevoel deelt met ouderen die in eenzaamheid door het leven gaan en ondersteunen dit erg graag! Ter gelegenheid van de opening van ons nieuwe filiaal in Utrecht ontving 'EET met je hart' een cheque van € 10.000 om dit project in Utrecht verder inhoud te geven.

Voedselbank

Al vele jaren werkt Sligro Food Group samen met de Voedselbank. In ons logistieke model 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'. De voor de Voedselbank bruikbare producten worden wekelijks door de Voedselbanken Veghel-Uden en 's-Hertogenbosch opgehaald. Ondanks dat alle producten op deze manier bijzonder goed terecht komen, vinden wij dat alleen levering aan Veghel-Uden en 's-Hertogenbosch geen recht doet aan onze landelijke spreiding. In 2015 zijn wij in overleg getreden met het bestuur van Voedselbanken Nederland, de overkoepelende organisatie. Samen onderzoeken wij nu of het mogelijk is om, binnen ons logistieke model, ook de overige voedselbanken in het land te kunnen voorzien van producten.

Samenwerking met KNVB

'Lekker Bezig!' is de naam van het samenwerkingsproject wat Sligro en KNVB in 2015 zijn gestart. Ondanks dat er een substantiële sponsorcomponent aan verbonden is, adresseren wij deze samenwerking onder het onderwerp 'gezondheid'. Op pagina 69 in dit verslag leest u meer over onze aanpak.

Sligro en het Liliane Fonds in Sri Lanka

Het Liliane Fonds wordt al vele jaren ondersteund door Sligro Food Group, de medewerkers van Sligro Food Group en de klanten van Sligro. Met onze bijdrage wordt kleinschalige, persoonsgericht hulp geboden en daarnaast hebben we een groot en meerjarig project wat we adopteren. Na afronding van ons project in Benin zijn we op zoek gegaan naar een nieuwe uitdaging om kinderen met een handicap te kunnen helpen. Daarbij hebben wij de lat hoog gelegd. Wij zouden namelijk heel graag een van onze leveranciers in een ontwikkelingsland betrekken in een project en dat hebben wij gevonden in Sri Lanka.

Sri Lanka is een land waar zowel Sligro als het Liliane Fonds actief zijn. Wij betrekken onder andere onze Alex Meijer thee uit dit land en het Liliane Fonds voert er een uitgebreid hulpprogramma uit. In 2013 heeft een eerste gesprek plaatsgevonden met Bogawantalawa, onze theeleverancier. De insteek was om een samenwerking te zoeken om met hulp van Sligro jongeren met een handicap op te leiden voor werk bij Bogawantalawa.

Er bleken binnen de plantages meer dan 100 kinderen met een handicap te zijn waar geen of nauwelijks aandacht aan wordt besteed. Velen blijven overdag alleen thuis achter omdat de ouders moeten werken in de plantage. Of krijgen geen scholing omdat er speciale aandacht nodig is of omdat ouders in de veronderstelling zijn dat scholing voor hun kind toch geen zin heeft. Sommige kinderen krijgen niet de nodige medische bijstand omdat ouders niet weten welke hulp nodig is en welke weg ze moeten bewandelen. Veel kinderen met een handicap worden door de ouders niet betrokken bij activiteiten in en rond het huis, simpelweg omdat ze niet weten hoe. Er is hier dus sprake van een 'vergeten' groep. Met het Liliane Fonds en Bogawantalawa zijn afspraken gemaakt hoe deze kinderen en jongeren geholpen gaan worden. Het plan is voor langere tijd opgesteld, is duurzaam en moet uiteindelijk dienen als voorbeeld voor de gehele plantagesector.

KERNTHEMA '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 berekenen wij onze CO₂-uitstoot. Om deze te relateren aan de groei van ons bedrijf de komende jaren, geven wij deze CO₂-uitstoot weer als percentage van de omzet.

Doelstelling

Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van onze CO₂-uitstoot per euro omzet met 20%. Ofwel 20-20.

CO₂

Definitie en afbakening

Onze scope betreft de uitstoot van CO₂ als gevolg van verbruik van gas, elektra en de gereden kilometers voor de goederenvervoerbewegingen van en naar alle groothandels, winkels, grootzakelijke klanten, distributiecentra en productielocaties. De CO₂-uitstoot is gerelateerd aan de vast conversie parameters uit 2010. Dit om onze jaarlijkse reductie CO₂-uitstoot ten opzichte van 2010 goed te kunnen monitoren.

Belang

Het is intern een belangrijk onderwerp omdat we onze stakeholders hebben beloofd om er mede alles aan te doen om onze CO₂-uitstoot, de belasting op ons milieu, in 2020 met 20% per euro omzet omlaag te brengen ten opzichte van 2010.

Aanpak

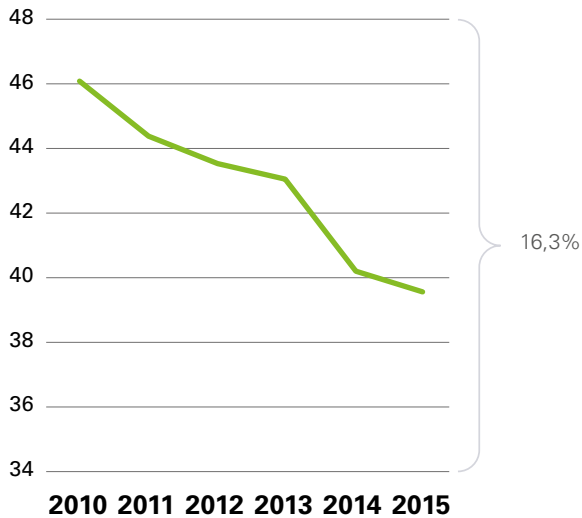
Ieder half jaar wordt er een CO₂-rapportage opgesteld en besproken. Daar waar de resultaten niet in lijn zijn met ons te realiseren doel in 2020 zal dit worden besproken met de betreffende verantwoordelijke voor elektra, gas en transport. Vanuit de acties zoals benoemd onder het kopje 'Energie' wordt gecontroleerd of deze het resultaat hebben behaald zoals verwacht. Ditzelfde wordt gedaan met de uitgezette acties binnen transport (logistiek).

Evaluatie

Van de CO₂-uitstoot wordt een halfjaar rapportage opgesteld en wordt beoordeeld door de verantwoordelijke voor CO₂-uitstoot en daarna besproken met de directie. De voortgang wordt jaarlijks gepubliceerd in het directieverslag waarbij de onderbouwing wordt opgenomen van de cijfers.

CO₂-UITSTOOT

Per € 100 omzet



De CO₂-grafiek geeft de CO₂-uitstoot aan in relatie tot de totale omzet uitgedrukt in gram CO₂-equivalenten/Euro omzet.

De uitstoot CO₂ ten opzichte van de omzet is in 2015 weer verder omlaag gegaan ten opzichte van 2014. Halverwege de periode 2010 – 2020 is een verbetering gerealiseerd van 16,3% ten opzichte van 2010, waarbij een reductie van 20% in 2020 de doelstelling is. De vermindering van het energieverbruik in 2015 is daar een belangrijke component in geweest.

Energie

Definitie en afbakening

Dit betreft elektriciteit, gas en brandstof wat Sligro inkoop en verbruikt voor al haar groothandels, winkels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke noodzakelijk is om de huidige bedrijfsvoering uit te oefenen, inclusief transport.

Belang

Op al onze locaties is energieverbruik noodzakelijk om onze bedrijfsvoering uit te voeren. Energie is binnen Sligro een belangrijk onderwerp. Enerzijds omdat het een grote jaarlijks terugkerende kostenpost betreft en anderzijds omdat het verbruik ervan een grote impact heeft op ons milieu.

Aanpak

Bij nieuwbouwlocaties wordt gebruik gemaakt van de modernste energetische installatie oplossingen. Deze oplossingen worden daar waar mogelijk ook continue toegepast op de reeds bestaande locaties. Enkele van deze energetische verbeteringen zijn het toepassen van LED verlichting, CO₂-koelinstallaties, optimaliseren regelininstallaties, effec-

tief gebruik warmte vanuit de koelinstallaties om gebouwen te verwarmen (Warmte Terug Wining), afdekken van koel- en vriesmeubelen, bewegingsmelders voor het aan/uitschakelen van verlichting en de inzet warmtepompen. Per kwartaal wordt er een rapportage opgesteld van al het energieverbruik. Deze rapportage geeft inzicht in resultaat van de energiebesparende ingezette acties. Daarbij wordt zichtbaar of de besparingen zijn zoals die van te voren zijn vastgelegd (in de business case). Indien de besparing afwijkt zal op detailniveau worden onderzocht waar dit aan ligt en zal indien mogelijk zo worden gecorrigeerd dat de besparing wel wordt gerealiseerd.

Evaluatie

Het energieverbruik wordt periodiek gemeten om te monitoren of we binnen de bandbreedte van de afspraken met onze energieleveranciers blijven. Daarnaast wordt deze informatie gebruikt om verder te sturen op een reductie van ons elektriciteits- en gasverbruik.

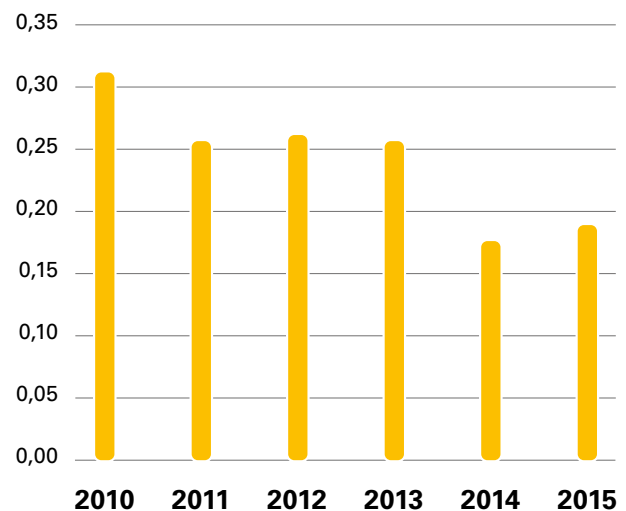
Gas

In 2015 is 11% meer gas verbruikt dan in 2014. Deze verhoging is geheel het gevolg van het koudere weer. De trend is dat het gasverbruik in de toekomst (gecorrigeerd voor de buitentemperatuur) wat verder omlaag zal gaan.

Onze nieuwe zelfbedieningsgroothandels in Utrecht en Almere zijn zogeheten 'gasloze' panden. De verwarming van deze panden komt geheel uit warmteterugwinning vanuit de koelinstallatie. Hierdoor is geen gasaansluiting meer nodig. Samen met de omgebouwde zelfbedieningsgroothandel in Den Haag (locatie Forepark) is in 2015 weer 35.000 m² gasloos vloeroppervlak toegevoegd.

GAS

Verbruik in m³ per € 100 omzet



Elektriciteit

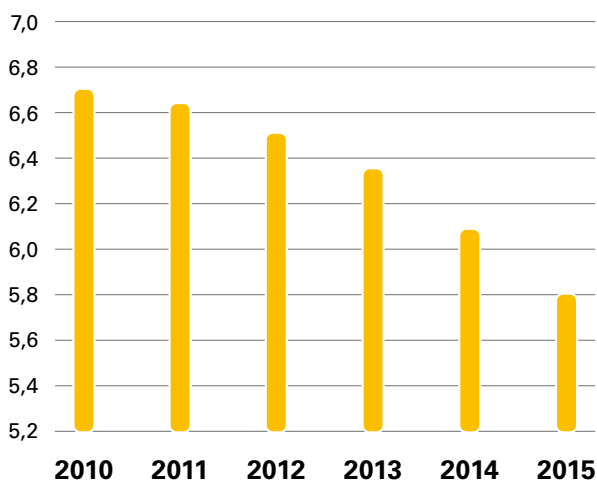
In 2014 is geconstateerd dat een belangrijke inkoop elektra-meter niet goed functioneerde en een te laag verbruik aangaf. Na reconstructie en overleg met alle betrokken leveranciers afgelopen periode is het te laag aangegeven verbruik vastgesteld. Gebleken is dat deze fout sinds 2011 in de installatie zat. Het te lage verbruik is met terugwerkende kracht in de grafieken over de periode 2011 tot en met 2014 verwerkt.

Trend

Wederom is het elektriciteitsverbruik ten opzichte van het voorgaande jaar omlaag gegaan. Een substantiële verlaging werd gerealiseerd door de ombouw van onze groothandelslocaties Eindhoven en Den Haag (Forepark) naar de nieuwe 3.0 formule. Op beide locaties staan de nieuwste energiezuinige koelinstallaties welke voorzien zijn van duurzame natuurlijke koudemiddelen. Tevens zijn naast alle koel- en vrieseilanden ook de wandkoelingen voorzien van dagafdekking. Ook is LED verlichting toegepast. Verder hebben de uitrol van dagafdekking op vriesmeubelen in de groothandelslocaties en het afronden van het supermarkt energieconvenant ook een positieve bijdrage geleverd aan de verlaging.

ELEKTRICITEIT

Verbruik in kWh per € 100 omzet



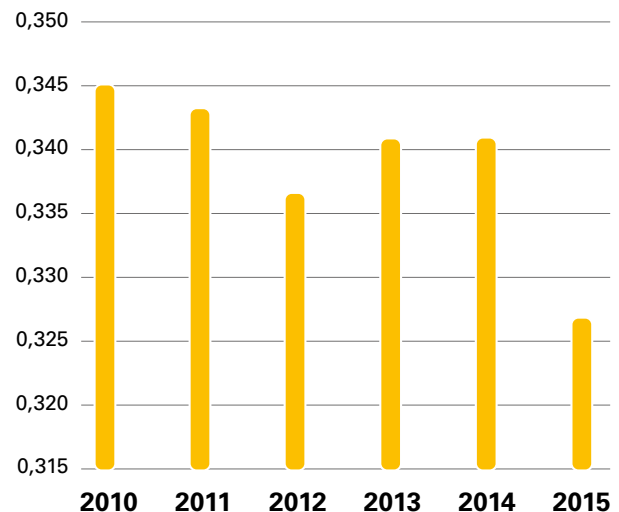
Logistiek

Ontwikkelingen op het gebied van alternatieve brandstoffen, modernere motoren en zuinigere koelinstallaties op vrachtwagens zijn weliswaar belangrijk maar zij leveren slechts een beperkte bijdrage aan de CO₂-reductie. De daling in brandstofverbruik per € 100 omzet in 2015 is dus slechts deels tot stand gekomen door modernere vrachtwagens. De grootste

bijdrage werd geleverd door meer omzet met minder kilometers te realiseren. Onder andere door het opzetten van CBL depot, het verdichten van het distributienetwerk en het beter benutten van het transportvolume. Daarenboven werden meer zogenaamde charters ingezet waarmee je uitsluitend van A naar B rijdt en niet van A naar B en weer terug naar A. In onze bezorging zit nog veel verbeterpotentieel met grotere drops en minder stops. Dit levert een grote bijdrage aan besparing op brandstoffen en op de CO₂-reductie. Echter, 'it takes two to tango' en daarom gaan wij graag met enkele klanten in gesprek om samen een concreet project op te starten om het aantal leveringen te verminderen. Goed in het kader van milieu én kosten.

BRANDSTOF

Verbruik in liter per € 100 omzet



Duurzame stadsdistributie

In de binnenstad is een ronkende koelmotor vervuilend en niet comfortabel voor ondernemers, omwonenden en passanten. Sligro en Ploeger Logistics hebben als eerste in Nederland een hybride koelmotor in gebruik genomen. De verschillen tussen een traditionele en de zogenaamde 'TRS Twin-Cool-koelmotor' zijn enorm. Een traditionele koelmotor wordt aangedreven door een aparte dieselmotor, terwijl deze hybride koelmotor wordt aangedreven door de zuinigere en schone Euro 6-motor van de vrachtwagen zelf. Zelfs wanneer de vrachtwagen volledig stil moet zijn, bijvoorbeeld tijdens het lossen, blijft de koelinstallatie koelen dankzij het gekoppelde accupakket. Die combinatie resulteert in minder overlast en een uitstoot die maar liefst 60 keer lager is dan een traditionele koelinstallatie! De hybride koelmotor wordt

ingezet in de binnenstad van 's-Hertogenbosch om daar horecabedrijven te bevoorraden.



QR code: Hybride koelmoter wordt ingezet in binnenstad 's-Hertogenbosch.

In Veere en Zoutelande heeft men gekozen voor een andere oplossing. Daar worden onze vrachtwagens aangesloten op een elektrische voeding die de gemeente aanbiedt. De koeling van de laadruimte is dan gegarandeerd en er is geen sprake van uitstoot in welke vorm dan ook. Onze transportpartner 2W Logistiek uit Kapelle heeft daarvoor speciale nieuwe koelmotoren gekocht die ook op stroom kunnen werken.

Verpakkingen en afval

Definitie en afbakening

Alle reststromen binnen Sligro Food Group die vallen onder karton, ODP, C3, swill, glas, OPK, folie en frituurvet.

Belang

Afvalscheiding en -recycling is beter voor het milieu: afval dat niet verbrand hoeft te worden kan in veel gevallen opnieuw worden ingezet als grondstof. Dit komt ten goede aan de CO₂-uitstoot. Het tweede belang heeft te maken met grondstoffenschaarste. Met de groei van de wereldbevolking neemt de vraag naar natuurlijke grondstoffen toe, terwijl de beschikbaarheid ervan beperkt is. Daarom is afvalscheiding en -recycling belangrijk. Afval wordt op deze manier omgezet naar waardevolle grondstoffen. Weggooien en verbranden van restafval levert op de lange termijn geen enkele bijdrage aan bedrijven, milieu en maatschappij.

Aanpak

Door afval te reduceren en afvalstromen gescheiden aan te leveren voor recycling, minimaliseren we de milieu-impact van ons afval. De afvalstromen die dan toch nog ontstaan willen wij zo veel mogelijk een tweede leven geven door deze als grondstof te gebruiken of om te zetten in groene energie. In die zin is afval geen waardeloos restproduct, maar juist een middel of product voor een nieuwe cyclus. Zo kan afval een tweede leven krijgen en worden benut voor nieuwe grondstoffen of voor de productie van groene energie. De CO₂-uitstoot van onze afvalstromen is volledig afhankelijk van de wijze waarop ons afval wordt verwerkt door derden. Wij hebben invloed op de hoeveelheid afval en het goed scheiden van afval. Daarna bepaalt de afvalverwerker door zijn keuze voor de verwerkingsroute wat de

CO₂-emissie van ons afval is. Om die reden publiceren wij de CO₂-reductie die wij realiseren door ons afval gescheiden aan te bieden voor verwerking, in plaats van ongescheiden en als restafval verwerkt.

- De volledige OPK (Oud Papier en Karton), tempex, glas en folie retourstroom wordt door Sligro weer teruggeleverd aan de verwerkende industrie.
- Alle Over Datum Producten (ODP), uit de groothandel en retail, worden gebruikt voor de vergistingindustrie.
- De ODP en restproducten uit onze Culivers productiekeukens worden gebruikt voor de vergistingindustrie.
- Alle vetten en oliën worden ingezameld voor de biodieselindustrie.
- Alle vlees-, vis, gevogelte- en wildresten en de over-THT-producten worden altijd als Categorie 3 materiaal ingezameld om deze producten voor de veevoederindustrie te kunnen gebruiken.

Evaluatie

De CO₂-reductie wordt berekend op basis van de 2014 conversiefactoren per afvalstroom zoals gebruikt door van Van Gansewinkel. De gebruikte CO₂-kengetallen zijn daarbij tot stand gekomen onder verantwoording van onderzoeksbureau TNO. Hierbij zijn de procedures en richtlijnen van ISO 14040/14044 gevolgd. Deze aanpak wordt onder meer door het LCA (Life Cycle Assessment) platform van de Europese Commissie ondersteund.

De genoemde CO₂-reductie is de reductie voor de gehele keten. Deze ontstaat doordat als gevolg van afvalscheiding grondstoffen worden hergebruikt en zodoende zorgen voor een aanzienlijke verlaging van de CO₂-uitstoot bij de fabricage van nieuwe producten. Het terugwinnen van dergelijke secundaire grondstoffen kost immers minder energie dan het verbranden ervan en het opnieuw winnen en bewerken van primaire grondstoffen. Deze CO₂-besparing in de keten maakt geen onderdeel uit van onze 2020 doelstelling die onze 'eigen' CO₂-uitstoot (transport, gas en elektraverbruik) betreft.

Onze CO₂-reductie in de keten ten gevolge van afvalscheiding (in tonnen):

2015	2014	2013	2012	2011	2010
5.288	5.214	3.668	3.700	3.395	3.133

KERNTHEMA 'ONS ASSORTIMENT'

Binnen ons bedrijf speelt ons assortiment en het inkopen en verhandelen daarvan een centrale rol. Het is onze verantwoordelijkheid om onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame en gezonde keuzes. Wij vinden het daarom belangrijk om onze klanten kwalitatief hoogstaande producten aan te kunnen bieden die met aandacht voor mensen, milieu en gezondheid zijn geproduceerd. De eisen die wij daaraan stellen zijn vastgelegd in ons Leveranciershandboek. Daarin is onder andere aandacht voor product- en voedselveiligheid, BSCI-certificering, traceerbaarheid van producten, verpakkingen, het kwaliteitsmanagementsysteem, incidentenbeheer & recalls, audits en ons concept eerlijk & heerlijk. Met ons unieke eerlijk & heerlijk concept zetten wij sinds 2010 ons duurzaam assortimentsaanbod nadrukkelijk op de kaart.

Doelstelling

Het is ons doel om in 2020 met ons duurzaam assortiment een omzetaandeel van ten minste 10% te realiseren.

Duurzaam

Definitie en afbakening

Wij geloven in lekker, goed en eerlijk voedsel dat met respect voor natuur, dieren en mensen is gemaakt. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om de klant te faciliteren bij het maken van een eigen bewuste keuze. Dit doen wij door met ons concept eerlijk & heerlijk een transparant aanbod van verantwoorde producten te bieden en door onze deelname aan BSCI borgen wij de ontwikkeling van arbeidsomstandigheden in de herkomstlanden van onze producten.

Eerlijk & heerlijk

Om de klant inzicht te bieden in het woud der keurmerken is er, bij de lancering van eerlijk & heerlijk in 2010, gekozen voor 4 pijlers die als basis dienen voor het duurzame assortiment:

- Biologisch
- Duurzaam
- Eerlijke handel
- Streekproducten

Onder iedere pijler valt een palet van zorgvuldig geselecteerde keurmerken welke borgen dat het product daadwerkelijk een duurzame bijdrage levert aan datgene waar de betreffende pijler voor staat. Sinds 2014 is het eerlijk & heerlijk-aanbod verrijkt met duurzame non-food artikelen. In de bijlage achter in dit verslag vindt u de lijst met door eerlijk & heerlijk geaccepteerde keurmerken.

Belang

In 2015 houdt het snelle tempo, waarin de Nederlandse foodservice- en foodretail-industrie zich evolueert, aan. In deze context van continue verandering, zien wij een almaar stijgende klantvraag naar duurzame producten. Als onderdeel van onze visie streeft Sligro Food Group ernaar een constante en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn in al haar activiteiten en voor al haar stakeholders. Als familiebedrijf weten we niet beter dan deze visie op een verantwoorde manier in de praktijk te brengen.

Op wereldwijde schaal dienen zich grote sociale en ecologische vraagstukken aan, waaronder klimaatverandering, het verlies van biodiversiteit, slechte werkomstandigheden en dierenwelzijn. In dit kader wordt de levensmiddelenindustrie nog regelmatig gezien als een deel van het probleem in plaats van een deel van de oplossing. Als grote speler in de Nederlandse foodindustrie met een zeer complex ketennetwerk van wereldwijd zo'n 1.750 leveranciers, zijn we ons ervan bewust dat onze activiteit impact heeft op de natuur, dieren en mensen. Wij zien het dan ook als een taak om de negatieve impact daarvan te reduceren. Wij zien het als een kans om de klant te helpen bij het maken van een bewuste, duurzame productkeuze.

Aanpak Klanten

Onze klant staat centraal. Wij vragen aan onze klanten wat zij vinden van onze zelfbedieningsgroothandels en supermarkten, het assortiment en onze service. Specifiek wordt er gevraagd naar de duurzaamheidsbehoefte van klanten. Via onafhankelijke onderzoeksbureaus en klantenpanels ontvangen wij feedback hierover en ook via direct klantcontact en online. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat wij op een goede manier met hen omgaan en inspelen op hun behoeften.

Medewerkers

Betrokken medewerkers vormen de sleutel tot het succes van eerlijk & heerlijk. Interne communicatie d.m.v. deelname aan werkoverleg en presentaties op de werkvloer zorgt voor kennisdeling over eerlijk & heerlijk en draagvlakcreatie onder medewerkers.

Leveranciers

Wij vertrouwen op onze leveranciers als het gaat om het leveren van hoge kwaliteitsproducten die voorzien in de (duurzame) behoeften van onze klanten. We gaan de dialoog aan met leveranciers, producenten en boeren over thema's zoals voedselveiligheid en duurzame verpakkingen.

NGO's

Complexe duurzaamheidsissues waar wij mee te maken hebben, kunnen wij niet alleen oplossen en vragen om een meer holistische, vaak sector brede aanpak. Om deze reden zoeken we dan ook de dialoog op met NGO's door middel van deelname aan NGO-bijeenkomsten of één op één gesprekken.

Evaluatie

De afgelopen jaren is er voor Foodservice een assortimentsanalyse uitgevoerd voor de afdeling food en vers. In deze analyses worden onder andere het aantal eerlijk & heerlijk alternatieven per artikelgroep en per pijler onderzocht. De duurzame assortimentsselecties van concurrenten wordt hierin ook meegenomen.

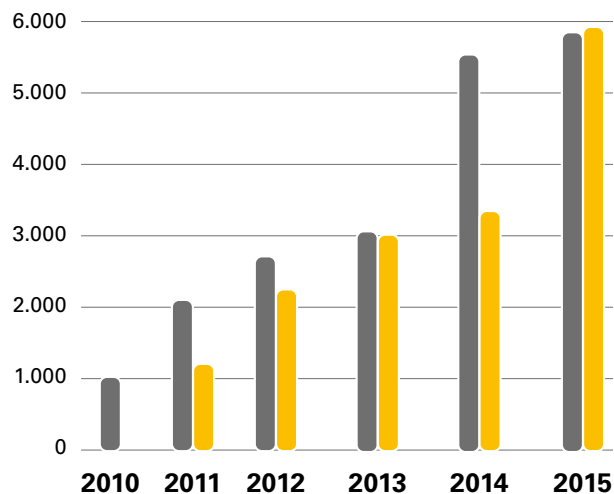
Om de klant een breed duurzaam assortiment te kunnen bieden is er de afgelopen jaren gekozen voor een kwantitatieve focus op assortimentsgroei. Van 2010 tot 2014 hebben we de doelstelling van 10% assortimentsgroei ten opzichte van het voorgaande jaar ruimschoots gehaald.

De forse toename in 2014 tot 5.350 artikelen onder eerlijk & heerlijk leidde automatisch tot het ambitieuze doel van ten minste 5.885 artikelen in 2015. Met een assortimentsgroei van 7,7% hebben wij deze doelstelling net niet bereikt. Het assortiment bestaat inmiddels uit 5.795 artikelen. Hiermee hebben wij wederom een stap gezet naar een nog duurzamer assortiment. Ten opzichte van ons beginjaar 2010 is er een groei in aantal duurzame artikelen gerealiseerd van maar liefst 479%.



EERLIJK & HEERLIJK

Aantal artikelen



Onze scope met betrekking tot de kwantitatieve doelstelling voor wat betreft het aantal eerlijk & heerlijk artikelen eindigde in 2015. Wij hebben de ontwikkeling geëvalueerd en op basis daarvan vooruit gekeken naar 2020. Omdat er nu voldoende basis is qua aantal artikelen kunnen we ons een omzetaandeel als doel stellen. Onze nieuwe doelstelling is om in 2020 een eerlijk & heerlijk omzetaandeel van 10% te realiseren.

Omzet eerlijk & heerlijk

Onze omzet in eerlijk & heerlijk producten ontwikkelde zich in 2015 uitstekend. De omzet kwam uit op 209 miljoen euro, wat goed is voor een omzetaandeel van 7,8%.

Natuurvlees

De roots van EMTÉ liggen in de slagerij en wij profileren en positioneren ons als 'de lekkerste supermarkt van Nederland'. Daarbij focussen wij op de kwaliteit en smaak van versproducten. En met succes want wij kregen van onze klanten al zes keer het predicaat 'beste slagerij van Nederland'! Ook voor klanten die kiezen voor dierenwelzijn hebben wij véél keus. De allermooiste kwaliteit is Natuurvlees, afkomstig van Nederlandse runderen die met een zeer hoog dierenwelzijn geleefd hebben in Nederlandse natuurgebieden. Meer informatie over Natuurvlees is te lezen op www.natuurvlees-nederland.nl

Eind 2014 startten wij in 20 EMTÉ-filialen een pilot met Natuurvlees en in het voorjaar van 2015 werd Natuurvlees opgenomen in het assortiment van alle EMTÉ-supermark-

ten. Inmiddels maakt het een indrukwekkende ontwikkeling door, zowel in aantal producten als in omzetaandeel.

Natuurvlees is nieuw en koploper op het gebied van dierenwelzijn. Voor het certificeren van runderen die in natuurgebieden grazen is nog geen schema van de Dierenbescherming beschikbaar. Ons inziens is Natuurvlees voor wat betreft dierenwelzijn het beste Nederlandse rundvlees wat er is. De Natuurvleescoöperatie is samen met de Dierenbescherming bezig een schema voor natuurbegrazing te maken. Zodra het kan, zullen wij de (drie) sterren op de verpakking gaan vermelden.

Een nieuw bestaan voor de Hollandse haan

Jaarlijks worden in Nederland zo'n 45 miljoen haantjes vlak na hun geboorte vergast of verhakeld. Pluimveehouder Ruud Zanders in het Limburgse Meijel brengt deze 'ongewenste broertjes' van de leghennen terug in de stal én terug op de menukaart. Wij vinden dat een mooi initiatief en sinds half november zijn deze haantjes te koop bij veel EMTÉ-filialen en Sligro-vestigingen.

In het hanenverblijf hebben de dieren veel afleiding. Er ligt voldoende strooisel zodat de hanen naar granen kunnen zoeken en een stofbad kunnen nemen. Ook zijn er 'bokken' aanwezig waar de hanen op kunnen rusten of 's nachts kunnen slapen en zijn er stro- of lupinebaaltjes. De dieren behouden hun hele snavel en er wordt geen antibiotica gebruikt. Het is een langzaam groeiend ras, de haantjes worden minimaal even oud als de biologische kip.

Het voer van de haan is belangrijk voor zijn gezondheid. Het bevat volop verse mais, granen en tarwe. De tarwe die in het voer verwerkt wordt, komt uitsluitend uit Limburg. Zo worden er zo min mogelijk transportkilometers gemaakt. De overige grondstoffen zijn van Europese herkomst. In het voer is geen soja verwerkt.

BSCI

Wij vinden het belangrijk om te weten waar onze producten vandaan komen, zodat we er zeker van kunnen zijn dat ons aanbod veilig geproduceerd is met respect voor arbeidsomstandigheden. Als grote speler in de Nederlandse foodindustrie met een keten bestaande uit ongeveer 1.750 leveranciers en producenten, zowel nationaal als internationaal, is dit een complexe taak. Sinds 2010 is Sligro Food Group lid van het Business Social Compliance Initiative (BSCI), een initiatief van de Foreign Trade Association (FTA). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandig-

heden te komen.

Iedere leverancier van Sligro Food Group, zowel food als non-food, committeert zich aan de voorwaarden van BSCI. Deze voorwaarden zijn expliciet opgenomen in ons leveranciershandboek en onze inkoopvoorwaarden. Daarnaast worden leveranciers in hoge risicoland ge-audit op acceptabele arbeidscondities.

In 2015 heeft BSCI een vernieuwde aanpak geïntroduceerd: BSCI 2.0. De BSCI 2.0 aanpak richt zich op de hele keten en is gebaseerd op twee principes: 'due diligence' (vroegtijdig signaleren van risico's en preventief beleid) en het 'cascading effect' (draagvlakcreatie van ketenpartners in de gehele keten).

De vernieuwde aanpak en gedragscode vraagt om een nieuw commitment van onze leveranciers. Per begin 2016 vragen wij alle leveranciers zich te committeren aan de richtlijnen van BSCI 2.0. De voortgang van leveranciers wordt gemeten aan de hand van audits, audit-rapportages en verbeterplannen. Leveranciers in risicovolle landen worden ge-audit op acceptabele arbeidscondities. Bij positieve scores van leveranciers (A t/m C: A = Outstanding, B = Good en C = Acceptable), is de audit twee jaar geldig. Bij een negatieve score (D: Insufficient en E: Unacceptable) vragen wij de leverancier om binnen 60 dagen op basis van de audit-rapportage met een verbeterplan te komen. Binnen 12 maanden vindt er een follow-up audit plaats.

Gezondheid

Definitie en afbakening

Helaas bestaat er geen eenduidige en allesomvattende definitie van 'gezondheid'. Er zijn verschillende uitgangspunten welke elkaar aanvullen maar soms ook juist volledig bestrijden.

Wij zien het niet als onze taak om een nieuwe interpretatie of dimensie op het gebied van gezondheid toe te voegen, maar wij focussen ons op de voedingsaspecten van gezondheid en willen onze klant helpen bij het maken van zijn keuzes. Het is mede onze taak om de producteigenschappen inzichtelijk te maken en daadwerkelijke keuzes aan te bieden.

Aan de basis van de verschillende gezonde voedingsuitgangspunten staan vaak de richtlijnen van de World Health Organization (WHO). Deze richtlijnen zijn wetenschappelijk onderbouwd en vrij van interpretaties. De WHO richtlijnen zullen als leidraad dienen om per klantsegment het assortiment samen te stellen.

WHO Richtlijnen

- Energie-inname versus energieverbruik
- Verlaag vetinname:
 - o Minder verzadigd vet, meer onverzadigd vet
 - o Minder transvet
- Verlaag inname vrije suikers
- Verlaag zoutinname

Belang

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

Aanpak

Om concreet invulling te geven aan ons standpunt ten aanzien van het thema gezondheid hebben we vijf beloftes gedefinieerd:

- 1 Leer de klant variëren
- 2 Geef de klant keuze
- 3 Leer de klant om vaker te kiezen voor verse en onbewerkte producten van het seizoen
- 4 Stimuleer de klant om te kiezen voor de volgende productgroepen⁽¹⁾:
 - a. Groente en fruit
 - b. Noten en zaden
 - c. Volkoren granen en peulvruchten
 - d. Vis
 - e. Water
- 5 Onze visie beïnvloedt de leverancier om zijn productsamenstelling aan te passen

(1) Advies WHO en Gezondheidsraad.

Evaluatie

De evaluatie is onderhanden.

Break Point; de gezonde schoolkantine

Wij ondersteunen onze klanten met een concept om de verkoop van gezonde producten op scholen te stimuleren. Met het concept 'Breakpoint, dé gezonde schoolkantine' maken wij het scholen en cateraars mogelijk om de trend van een ongezonde leefstijl onder leerlingen om te buigen naar een gezonde leefstijl. Op dit moment zijn er 52 Breakpoint-locaties.

Sligro en KNVB werken aan een gezonde kantine

Onder de naam 'Lekker Bezig' is een doorlopend programma ontwikkeld, speciaal voor voetbalverenigingen en sporters. Samen met Sligro en KNVB gaan verenigingen aan de slag om een steentje bij te dragen aan een gezonde leefstijl van alle voetballers in Nederland. Bij een gezonde sportieve omgeving hoort natuurlijk ook een verantwoorde kantine. Waar sporters en bezoekers ook kunnen kiezen voor verantwoorde snacks, gezonde sappen en bruine belegde broodjes. Lekker Bezig inspireert en informeert het hele seizoen over verschillende productgroepen en thema's. Zo zijn er aan het begin van het voetbalseizoen 2015-2016 diverse 'Lekker Bezig Inspiratiemarkten' geweest met praktische workshops en adviezen van specialisten. Meer informatie is beschikbaar op www.samenlekkerbezig.nl.

Green Deal Verduurzamen Voedselconsumptie

Consumenten kiezen steeds vaker bewust als het gaat om veilig en gezond eten, met respect voor mens, dier en milieu. Ook in de gastronomie is deze trend zichtbaar. Chef-koks zetten volop in op lekkere gerechten die passen in een gezonde en vitale levensstijl, vormgegeven in creatieve en innovatieve concepten met gebruik van duurzame ingrediënten. In de Green Deal Verduurzamen Voedselconsumptie bundelen vijftien partijen uit de voedselketen, waaronder Sligro Food Group, de krachten. De samenwerking wil belemmeringen wegnemen om zo de verduurzaming van de voedselconsumptie te versnellen.

Voedselverspilling

Definitie en afbakening

Jaarlijks wordt er door de supermarkten veel voedsel weggegooid omdat dit niet meer te verkopen is. Redenen zijn onder andere breuk (kapotte verpakkingen), producten die niet meer voldoen aan onze kwaliteitseisen (bijvoorbeeld groente en fruit artikelen die er niet aantrekkelijk uit zien) en producten waarvan de houdbaarheid (THT/TGT) verstreken is. Alle artikelen die onverkocht de reststroom in gaan worden geregistreerd alvorens ze worden afgevoerd. Om te borgen dat winkels volledig zijn wordt één keer per jaar (in uitzonderingsgevallen vaker) een volledige inventarisatie van de winkel gedaan. Deze inventarisatie omvat overigens meer dan alleen de onverkochte goederen in verband met breuk en houdbaarheid.

Belang

Behalve de kosten die hiermee gepaard gaan, is het ook maatschappelijk niet verantwoord om voedsel te verspillen. Om die reden is 'derving', waar het afboeken van onverkoopbare producten onder valt, een van de belangrijkste KPI's waarop we sturen.

Aanpak

We streven naar een volledig gesloten goederenketen waarmee we 100% grip krijgen op de levering en verkoop van onze producten. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is ABS, het replenishment-systeem dat op basis van onder andere de verkopen, voorraad en houdbaarheid van de producten, bepaalt wanneer en in welke hoeveelheid er nieuwe voorraad aangevuld moet worden.

Daarnaast is het beleid er op gericht om de assortimenten zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de verkoopmogelijkheden van de individuele vestigingen. Dit houdt in dat het assortiment is ingedeeld volgens bepaalde modules, waarbij de winkels met de hoogste omzet het meest uitgebreide assortiment krijgen toegewezen. Winkels met lagere omzetten in een bepaalde categorie hebben zodoende minder artikelen tot hun beschikking. Dit met als doel om de rotatie per artikel te optimaliseren en daarmee de derving (verspilling) te verlagen.

Tot slot is bewustwording ten aanzien van dit onderwerp belangrijk om op te sturen. Om dit kracht bij te zetten is derving als KPI opgenomen in de IPBR-regeling (bonus) van de supermarktmanager.

Evaluatie

Wekelijks wordt de geregistreerde derving gerapporteerd. Maandelijks is er een rapportage van alle supermarkten waar een volledige inventarisatie heeft plaatsgevonden. Elk jaar worden de doelstellingen voor derving verder aangescherpt. Door middel van de rapportages volgen we de voortgang ten opzichte van het doel.

Indien de doelstellingen niet gehaald dreigen te worden zal er op categorieniveau actie ondernomen worden. Deze acties lopen uiteen van aanpassing van de module-indeling (toewijzen van winkels aan assortimentsmodules of assortimentsopbouw per module), het verkleinen van de presentatieruimte, saneren van 'bleeders', aanscherpen van winkelprocessen en -procedures, verkorten van de supply chain en een andere verpakkingsvorm (ten behoeve van langere houdbaarheid).

Verwerking van broodretouren

Onze EMTÉ supermarkten verkopen iedere dag vers gebakken brood. In Nederland is het de regel dat vers brood een verkoopdatum van één dag heeft. Ondanks de beschikbare bestelsystemen is het lastig om vooraf de verwachte verkoop perfect in te schatten. Weersomstandigheden, seizoenverkoppen en dergelijke hebben allemaal invloed op het kooppatroon. Meestal blijft er aan het einde van de dag wat brood over, soms veel soms weinig.

De broden en broodjes die over zijn worden de volgende ochtend retour genomen door de leverancier. Dit brood wordt vermalen en tot kleine porties geperst om te gebruiken dierenvoeding, onder andere voor het Beter Leven varken van EMTÉ. De verwerkers van deze reststroom zijn GMP+ gecertificeerd. Dit is nodig om deze reststroom te mogen gebruiken als dierenvoeding.

Overzicht recalls 2015

In 2015 hebben 118 productrecalls plaatsgevonden en deze zijn als volgt onderverdeeld:

- 49 keer een Exclusief merk (eigen merk, huismerk, private label);
- 50 keer een A-merk;
- 19 keer een Superunie-merk.

Ik kies bewust

In onze branche wordt het 'Ik-Kies-Bewust' (IKB) vinkje breed geaccepteerd als indicator voor een gezonder product. Onze groei in het aantal verschillende IKB-producten:

2015	2014	2013	2012
1.291 ¹⁾	1.103	885	813

1) 1.138 A-merk en 153 eigen merk.



Door een aanscherping van de IKB-criteria verwachten wij het komend jaar een daling in het aantal IKB-producten. De voedingsmiddelenbranche krijgt tot 1 januari 2017 de tijd om producten waar nodig te innoveren óf het 'Vinkje' van de verpakking te halen. Na aanpassing van de samenstelling wordt het product opnieuw getoetst aan de nieuwe criteria.