



De kaasafdeling in de zelfbedieningsgroothandel is hét podium voor een onderscheidend kaasassortiment en de specialistische vakkennis van onze verkoopmedewerkers.

ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

Doelstellingen

- Breed verankeren van onze cultuur binnen de organisatie door middel van gestructureerde programma's, om zodoende als constant groeiende, veranderende en in twee landen opererende organisatie onderscheidend te blijven en ondernemerschap en medewerkersbetrokkenheid te borgen.
- Aanpassen en doorontwikkelen van ons organisatie- en aansturingsmodel met een leiderschapsstijl die past bij de cultuur en de groeiambities van de Groep.
- Borgen van de balans tussen de verdere professionalisering en formalisering van processen en systemen enerzijds en de werking van een informele organisatie anderzijds waarin korte lijnen bijdragen aan snelle, slagvaardige doch weloverwogen besluitvorming.
- Creëren van een moderne, veilige en inspirerende werkomgeving waarin medewerkers van verschillende komaf en geaardheid zich thuis kunnen voelen.
- Onderhouden van onze positie op de arbeidsmarkt als een fatsoenlijke, ondernemende, betrouwbare werkgever waar mensen graag voor en mee willen werken.
- Nastreven van relatief langdurige dienstverbanden in onze kernactiviteiten om investeringen in opleidingen, cultuur en commitment lonend te maken door het stimuleren van groei van medewerkers, het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development traject.
- Faciliteren van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers met het oog op de nog relatief intensieve en fysieke arbeidsprocessen en een vergrijzende beroepsbevolking in Nederland en België .
- Anticiperen op de uitdagingen in de markt en de ambities voor de toekomst door concernbrede kwaliteitsimpulsen in de organisatie en aansluiten bij scholen en universiteiten om kennis en ervaring uit te wisselen en op die wijze ook toegang te bevorderen tot innovatieve ideeën en talentvolle mensen.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes breed door de organisatie heen.
- Handhaven en uitbouwen van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.

Cultuur

Onze uitgesproken cultuur met de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke pijler onder onze manier van ondernemen. Het vasthouden van belangrijke cultuurkenmerken in een veranderende organisatie is uitdagend. Om dat te verankeren hebben wij deze in ons selectie-, introductie-, management development- en opleidingsprogramma ondergebracht in een cultuurprogramma onder de naam 'Groen Bloed'. Voor veel van onze relatief nieuwe collega's blijft het desondanks nog lastig om onze cultuur te begrijpen, doorgronden en te omarmen. Dat bleek ook uit de cultuur-

scan die we eind 2017 hebben gedaan. Door degene met wat meer Sligro Food Group-jaren op de teller is het daarentegen prima omarmd.

Omdat wij geloven dat persoonlijk en zakelijk succes, ook voor onze nieuwe medewerkers, afhankelijk is van de mate waarin men zich thuis voelt bij en past in de cultuur, zullen wij de intensiteit en aandacht voor dit thema moeten vergroten. Dat kan en moet door het verder intensiveren van de brede communicatie, maar ook door gerichte coaching en begeleiding.

Wij zien het als een mooie uitdaging om onze cultuur ook in internationale context als onderscheidende factor te behouden. Culturele verschillen per land zijn een gegeven, maar de onderliggende waarden en normen die onze cultuur kenmerken zijn meer universeel van aard en kunnen wel degelijk ook in Belgische context worden ingezet. Dat moet dan wel vanuit het land zelf en de overtuiging van de lokale medewerkers komen. Onze Belgische collega's hebben dat in 2018 voortvarend opgepakt door een cultuurprogramma onder de naam 'Ons Peper & Zout' te lanceren. Hoewel de naam van het programma afwijkend is, zijn de onderliggende fundamentele cultuurkenmerken van het programma in België exact gelijk aan die in Nederland en daar gaat het om: Samen sterk, Gezond eigenwijs, Bewust direct, Zorgvuldig met centen en Trots vanuit passie.

Onze cultuur en ondernemerschap heeft een maatschappelijk verantwoorde basis en dat voelt als vanzelfsprekend. Wij zijn verankerd in de samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af aan alle belanghebbenden. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak en wij voelen dat niet als verplichting. We vertellen juist graag over wat we doen en hoe we dat doen, en daar zijn we trots op.

Organisatiestructuur en aansturingmodel

Als groothandel met een grote logistieke- en vestigingsoperatie is het van belang om continu te groeien en schaal-grootte om te zetten in toenemende efficiency. Dat vraagt om vergaande standaardisatie van processen en reductie van complexiteit waar mogelijk.

Wij zijn ervan overtuigd dat een organisatiestructuur met een hoge mate van centralisatie daarbij het best passend is.

Centraal bepaalt de Directie de strategie, managen we op centrale functionele afdelingen de complexiteit en ontzorgen zo onze distributiecentra en vestigingen op tal van vlakken. Wij hechten er veel waarde aan om als Directie zelf veel kennis van de operatie te verkrijgen en behouden. Immers, goede strategische besluitvorming vraagt om diepgaande kennis van de uitvoeringspraktijk. Een kleine tactische laag van operationeel managers vormt de brug tussen de centrale en de lokale operatie in informatievoorziening en controle.

In de logistieke- en vestigingsoperatie sturen wij onze mensen op begrijpbare eenvoudige KPI's die zij direct kunnen beïnvloeden. De kaders waarbinnen lokaal geopereerd kan worden, zijn centraal gedefinieerd en relatief smal, maar daarbinnen geven we lokaal de vrijheid om te ondernemen.

Op deze wijze creëren we lokaal maximaal aandacht voor de dagelijkse operatie en de interactie van onze collega's met onze klanten.

Het vereist continu aandacht om dit model goed uit te leggen aan (nieuwe) collega's. De neiging bestaat toch steeds om werk dat eigenlijk centraal moet gebeuren, lokaal (te laag in de organisatie) neer te leggen of om meer financieel te willen sturen in plaats van op eenvoudige KPI's. Daarnaast onderkennen we het risico dat de afstand tussen hoofdkantoor en operatie te groot wordt, waarmee de ontzorgende functie onvoldoende wordt opgepakt. Ons jaarthema 'Back to Business' past daar denken wij ook prima bij.

Vanuit deze filosofie hebben wij onze organisatiestructuur passend bij onze internationale ambitie vormgegeven. Deze zal vanaf 1 januari 2019 worden geïmplementeerd:

- In de basis willen wij in de landen waarin wij actief zijn conform het eerder geschetste model werken met een ontzorgende centrale structuur waar complexiteit en gedeelde diensten worden opgevangen. In de lokale operatie en vestigingen moet aandacht zijn voor de dagelijkse operatie en de klant. Sturing geschiedt op basis van KPI's die in hoge mate op internationale definities gestoeld zijn.
- Elk land krijgt zijn eigen landendirectieteam, voorgezeten door een landendirecteur die binnen duidelijke kaders verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft om binnen het land, met lokale gebruiken en wet- en regelgeving te opereren en beleid uit te rollen. Binnen dat mandaat is het directieteam gezamenlijk resultaatverantwoordelijk.
- De strategie voor de Groep en de beleidskeuzes die voor alle landen gelijk zijn, wordt door de hoofddirectie bepaald. Dat noemen wij de International Board en deze bestaat, naast de tweekoppige Executive Board van CEO en CFO, uit vier directeuren met een land overstijgende verantwoordelijkheid op hun vakgebied (Inkoop & Assortimentsmanagement, IT, Supply Chain en HRM) en de landendirecteur voor Nederland als grootste land.

Gezien de omvang van onze organisatie op dit moment en de nog bescheiden internationale aanwezigheid wordt het grootste deel van de posities in de International Board uitgevoerd door directieleden die ook zitting hebben in de landendirectie voor Nederland.

De International Board wordt ondersteund door een beperkt aantal stafafdelingen en functies die eveneens een land-overstijgende verantwoordelijkheid hebben. Daarbij valt te denken aan de secretaris van de vennootschap, juridische

zaken, corporate control, interne audit en programma & procesmanagement.

Werkgeversperspectief

Sligro Food Group wil zich op de arbeidsmarkt positioneren als een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever. Het is daarbij van belang onderscheid te maken tussen de verschillende soorten werk die we bieden en de doelgroepen die we daarop willen aanspreken.

Die doelgroepen vragen een eigen aanpak op het brede P&O-terrein, ander recruitment, andere opleiding en ontwikkeling, andere inwerktrajecten, andere aansturing, en een ander beloningsperspectief. Het is belangrijk dat onderscheid te maken in zowel beleid als uitvoering.

In toenemende mate maken we voor de logistieke operatie gebruik van flexwerkers en uitzendkrachten, veelal afkomstig uit landen in Oost-Europa. Om de kwaliteit van arbeids- en leefomstandigheden voor deze collega's te kunnen borgen, werken we intensief samen met een tweetal internationale uitzendbureaus. Zowel de Oost-Europese collega's als de Nederlandse uitzendkrachten werken in dit soort fysiek inspannende banen, vaak relatief kort bij ons. We besteden dan ook veel aandacht aan het versnellen van het inwerkproces, goede operationele aansturing, een goede dagelijkse werksfeer en opleiden in ultra korte e-learning's. Ook bieden we specifiek gericht op collega's uit Oost-Europa kansen op vaste arbeidscontracten en verdere doorgroei om een langere verbintenis aan Sligro Food Group met alle kansen die daarbij horen aantrekkelijk te maken.

We hebben in 2018 weer gemerkt dat de schaarste in deze categorie van medewerkers toeneemt. Op de langere termijn kunnen we dat alleen opvangen door te investeren in verdere automatisering en mechanisatie van de werkzaamheden.

Medewerkers die een ambacht uitoefenen, zijn belangrijk in de onderscheidende positie van onze formules. Hun specialisme in combinatie met onze klantgerichte cultuur oogst met name in de zelfbedieningsomgeving veel waardering onder onze klanten. Wij hebben veel ervaring met de wensen en voorkeuren van deze beroepsgroep en hebben een onderscheidende aanpak waarmee wij hen benaderen. De verschillende vormen van samenwerking met (vak)opleidingsinstituten helpt daar bij. Voor deze groep medewerkers hebben we een breed pakket aan opleidingen en trainingen beschikbaar, die we grotendeels in eigen beheer hebben ontwikkeld. De functies die we deze collega's kunnen bieden met veel ondernemerschap, klantencontact en liefde voor het vak, maakt ons een aantrekkelijke werkgever voor deze doelgroep.

KENGETALLEN 2018

	Nederland	België	Totaal
In dienst	1.521	148	1.669
Uit dienst	1.468	148	1.616
Vacatures	1.858	118	1.976
Sollicitanten	9.741	2.501	12.242

Met de groei van de organisatie is de behoefte aan en het aantal posities voor hoger opgeleide medewerkers snel toegenomen. Vaak is het aantal posities per functiegebied op dit niveau echter nog beperkt, maar elk functiegebied en daarvoor beschikbare arbeidspopulatie vraagt een andere aanpak. Voor de invulling van deze posities maken we nu veelal gebruik van gespecialiseerde werving en selectie organisaties die ons in dat proces ondersteunen. Voor ontwikkeling, opleiding en trainingen voor deze medewerkers maken we gebruik van het aanbod van diverse opleidingsinstituten.

Naast het werven op beschikbare vacatures zijn we in 2018 ook gestart met een traineeprogramma voor schoolverlaters en jonge professionals op HBO en WO niveau. Wij geloven in het opleiden van eigen talent en opvolgingstrajecten vanuit de eigen organisatie. Het aanboren van talent in een vroegtijdig stadium is daar een belangrijk onderdeel van. Ondanks dat we het programma dit jaar voor het eerst lanceerden kregen we maar liefst bijna driehonderd aanmeldingen voor het selectietraject. Uit deze populatie hebben we in een aantal rondes en een indrukwekkende finale assessment-dag in ZiN Inspiratie Lab uiteindelijk vier nieuwe collega's geselecteerd die starten in het traineeprogramma.

Gezondheid en veiligheid

Het is belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie beleven. Dat betekent dat we duurzaam investeren in tastbare maatregelen en hulpmiddelen om de veiligheid te vergroten, en ook in training en bewustwording om veiligheid onder de aandacht van onze medewerkers te brengen en houden.

Een groot deel van ons werk is fysiek belastend. Dat vormt een uitdaging in het perspectief van een vergrijzend werknemersbestand als gevolg van het langer doorwerken door een hogere AOW-leeftijd. Naast aandacht voor fysiek werk en het maken van plannen voor oudere werknemers, vraagt dat ook aandacht voor de inrichting van het werk en het gebruik van goede hulpmiddelen.

Er worden zowel in België als in Nederland branchebrede afspraken gemaakt en initiatieven ontwikkeld op het terrein van fysiek werk. Wij participeren daar actief in en vinden het een goede zaak dat deze verantwoordelijkheid breed gedragen wordt door werknemers en werkgevers.

Ziekteverzuim is een graadmeter voor enerzijds gezondheid van medewerkers en een gezonde werksituatie maar anderzijds is het een graadmeter voor betrokkenheid en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheid. Vanuit dat perspectief gaan we in onze verantwoordelijkheid als werkgever verder dan wat strikt noodzakelijk is. Desondanks is er in Nederland sprake van een licht stijgend verzuimpercentage en dat vraagt om blijvende scherpe aandacht van lijnmanagement en goede support van P&O.

ZIEKTEVERZUIM

	2018	2017
Nederland ¹⁾	4,6%	4,6%
België ²⁾	10,3%	11,4%

1) Ziekteverzuim NL

Ziekteverzuim ten opzichte van de beschikbaarheid.
Beschikbaarheid uitgedrukt in Contracturen, bij hulpkrachten zijn dit de werkelijke uren (exclusief uitzendkrachten).
Op basis van 12 maanden, voortschrijdend gemiddelde.

2) Ziekteverzuim BE

Het aantal uren afwezigheid omwille van ziekte tegenover het aantal theoretisch/contract te presteren uren.
Op basis van 12 maanden gemiddeld.

Medewerkersbestand en diversiteit

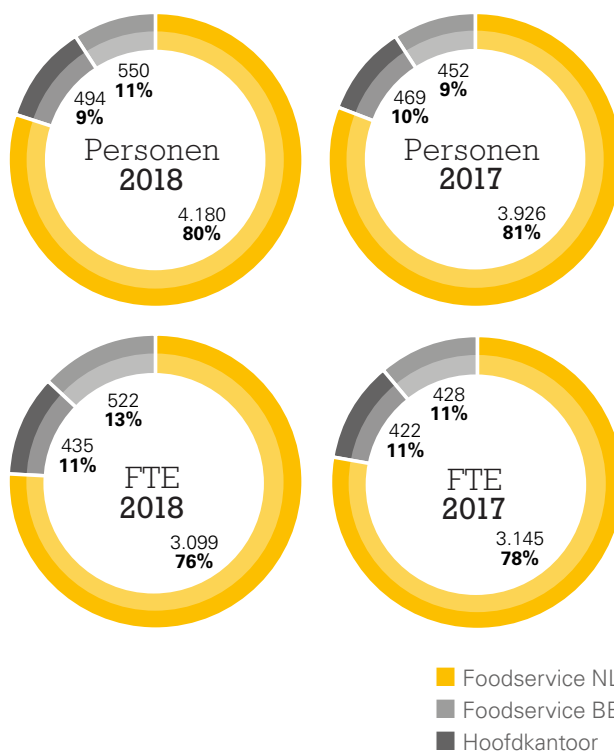
Sligro Food Group is een relatief grote werkgever in Nederland en ook in België zien we ons medewerkersbestand gestaag groeien. In onderstaande analyses zien we verschillende doorsnijdingen van ons werknemersbestand naar land, contractsoort, leeftijd en geslacht. In deze analyses laten we de medewerkers die in de eerste jaarhelft werkzaam waren bij EMTÉ buiten beschouwing.

De Executive Board bestaat uit twee mannen. Omdat wij graag werken met langdurige dienstverbanden op directie-niveau ontstaan er op korte termijn niet veel kansen daar verandering in aan te brengen. De Raad van Commissarissen bestaat uit vier mannen en een vrouw.

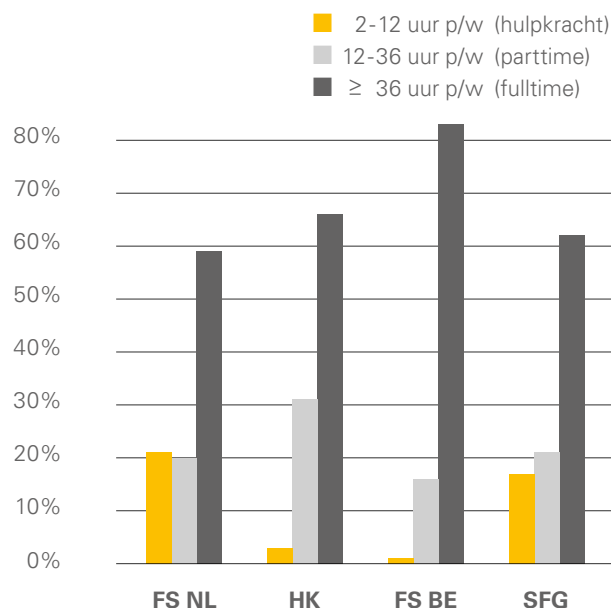
Diversiteit is binnen onze organisatie een open en bespreekbaar onderwerp. Het is geen geforceerd proces waar enkel

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.

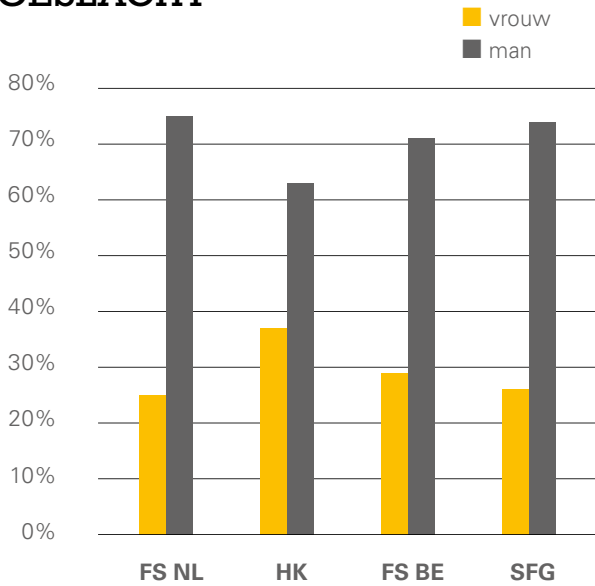
MEDEWERKERSBESTAND



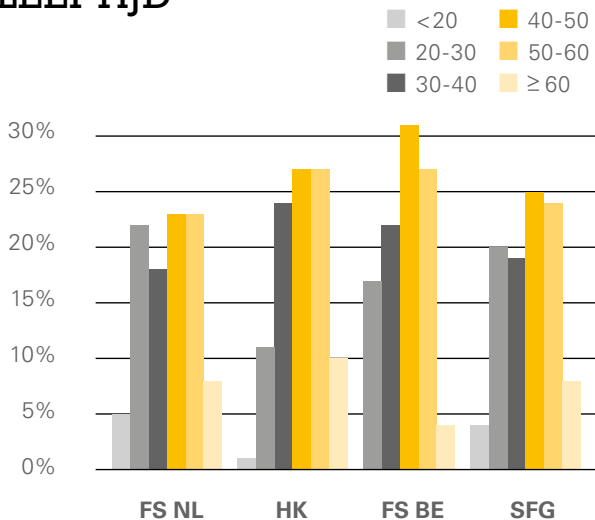
CONTRACTSOORT



GESLACHT



LEEFTIJD



FS NL = Foodservice Nederland

HK = Hoofdkantoor

FS BE = Foodservice België

SFG = Sligro Food Group

Leren en ontwikkelen

Blijven leren en ontwikkelen is voor alle medewerkers van Sligro Food Group van groot belang. De veranderingen binnen en buiten de organisatie zorgen ervoor dat werkzaamheden en functies continu moeten worden aangepast. Wie niet mee verandert en zichzelf steeds opnieuw uitdaagt kan op termijn niet meer mee.

Wij hebben daarom leerprogramma's voor alle niveaus in onze organisatie die zowel vakinhoudelijk als competentiegericht zijn. Naast trainingen leidinggeven, die we zowel in Nederland als in België op dezelfde wijze geven, hebben wij drie leiderschapsprogramma's ontwikkeld. Eén op MBO-niveau (Jong Oranje), één op HBO-niveau (Sligro's Ondernemers Programma SOP) en één op academisch high potential niveau (Sligro's Jonge Intelligente Denktank SJID). Bovendien is er een programma gestart (Jonge Helden) voor pas ingestroomde hoogopgeleide medewerkers. De deelnemers worden geochocht door daarvoor getrainde senior medewerkers die al langer bij Sligro Food Group werken. Aandacht voor cultuuroverdracht is daarbij heel belangrijk. Iedere leergang is gericht op het uitdagen van de deelnemer zichzelf te ontwikkelen door middel van een uitdagend aanbod.

Wij bieden in Nederland al deze opleidingen aan via het online medewerkersplatform, bijSligro genaamd. Daar bieden we ook een rijk aanbod persoonlijke e-learnings die medewerkers ondersteunen in hun werkpraktijk maar ook in hun persoonlijke leven. Hier wordt enthousiast gebruik van gemaakt.

Naast de opleidingen die wij zelf hebben ontwikkeld wordt gebruik gemaakt van extern aanbod aan opleidingen vanuit opleidingsinstituten voor specifieke functionele gebieden of competentie gerichte trainingen.

Wij geloven dat het belangrijk en onze rol is om bij te dragen aan de opleiding en ontwikkeling van nieuw talent. In samenwerking met een aantal opleidingsinstituten bieden we stageplaatsen aan voor leerlingen vanuit diverse opleidingsachtergronden. Het mooie daarvan is dat wij die leerlingen vaak kunnen helpen en ondersteunen bij hun ontwikkeling, maar dat zij omgekeerd met nieuwe frisse inzichten ons als organisatie weer verder kunnen helpen.

Om te onderstrepen hoe belangrijk wij leren en ontwikkelen vinden, organiseren wij regelmatig evenementen waarbij we onze waardering uiten aan de mensen die de tijd en energie in een opleiding of training hebben gestopt. Zo hebben we afgelopen jaar wederom de 'Leerheldendag' georganiseerd waarbij we een grote groep medewerkers die een opleiding heeft gevolgd in het zonnetje hebben gezet. Daarnaast kennen we al enkele jaren de uitreiking van de 'Jan Hoense-laarsprijs' voor het beste stageverslag of afstudeeronder-

zoek van een medewerker of een gezinslid van één van onze medewerkers. We reiken deze op MBO en HBO/WO niveau uit en de winnaars ontvangen een opleidingscheque ter waarde van € 5.000.

OPLEIDINGEN

	Aantal opleidingen	Medewerkers getraind
Basis (vak-)opleidingen	31	1.692
Veiligheidsopleidingen	7	1.617
E-learnings	149	3.934
Leiderschapsprogramma's	4	208

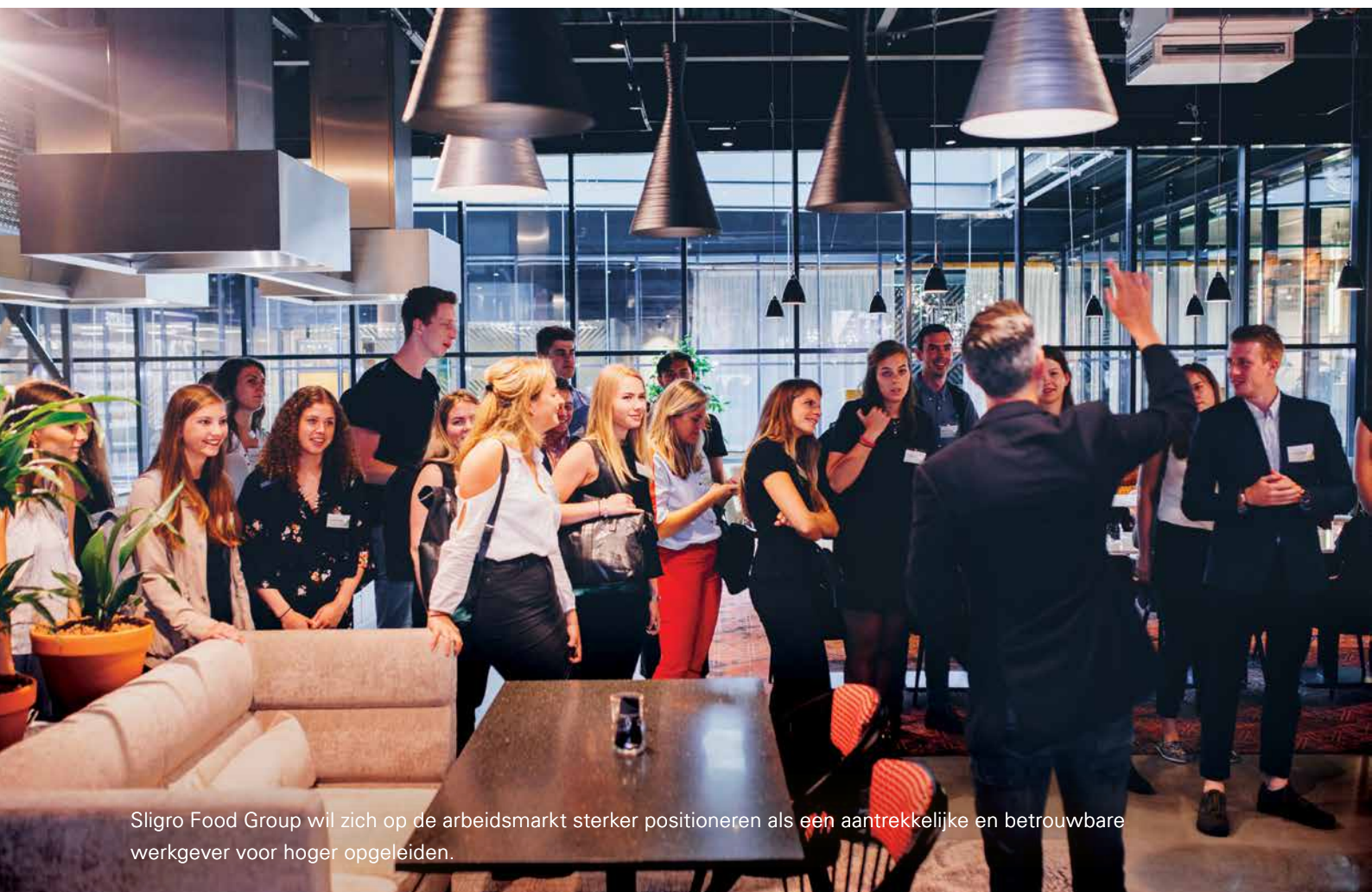
STAGEPLAATSEN

	MBO	HBO/WO
Nederland	268	60
	Middelbaar	Bachelor
België	4	3

Ondernemingsraad

Wij hechten veel waarde aan een goede relatie en overlegvorm met onze medewerkers. Dat doen we zowel direct als in de vorm van het overleg met de ondernemingsraden. Uiteraard is er een wettelijke borging van dit overleg, maar los daarvan zijn wij overtuigd van de meerwaarde die open en transparant overleg met de ondernemingsraden biedt. Het is dan uiteraard wel van belang dat alle betrokkenen aan de overlegtafel daar op een professionele wijze mee omgaan, en wij ervaren dat ook zo. Wij kiezen er dan ook voor om onze ondernemingsraden nadrukkelijk te betrekken bij beleidsinvulling en -uitvoering en we beperken ons daarbij niet tot het wettelijk minimum. De input die wij vanuit de ondernemingsraden krijgen op deze punten en ook feedback vanuit de achterban zien wij als zeer waardevol en wij koesteren dan ook de goede relatie die is opgebouwd.

Deze visie is universeel al moeten we er in de verschillende landen op onderdelen op een andere wijze invulling aan geven. Andere regelgeving of uitvoeringspraktijk, maar ook de traditie van het overleg is in Nederland en België anders en de verhoudingen tussen werkgever en werknemer worden in beide landen anders gepercipieerd. Daar houden we rekening mee.



Sligro Food Group wil zich op de arbeidsmarkt sterker positioneren als een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever voor hoger opgeleiden.

OVERLEGSTRUCTUREN

Nederland

Overlegfrequentie

Ondernemingsraad (OR)

OR regulier overleg	5 maal & ad hoc
OR bijzonder overleg (ivm EMTÉ en organisatieaanpassingen)	2 maal

België

Overlegfrequentie

Ondernemingsraad (OR)

OR in Rotselaar voor de technische bedrijfseenheid (TBE) SFG BE / JAVA / Freshtrans	maandelijks & ad hoc
OR in Gent voor de TBE Sligro-ISPC Gent	maandelijks & ad hoc

Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW)

CPBW in Rotselaar voor de TBE SFG BE / JAVA / Freshtrans	maandelijks
CPBW in Gent voor de TBE Sligro-ISPC Gent	maandelijks
CPBW in Luik voor de TBE Sligro-ISPC Luik	maandelijks

Syndicale delegatie (SD)

SD-arbeiders en SD-bedienden in Rotselaar	per 2 jaar (loononderhandeling) & ad hoc
SD-arbeiders en SD-bedienden in Gent	per 2 jaar (loononderhandeling) & ad hoc
SD-arbeiders en SD-bedienden in Luik	per 2 jaar (loononderhandeling) & ad hoc

De ondernemingsraad in Nederland heeft afgezien van de mogelijkheid tot het instellen van een Internationale Ondernemingsraad. Dat past niet bij de traditie waarbij medezeggenschap juist dicht bij de uitvoeringspraktijk wordt georganiseerd in één Raad.

Zowel in Nederland als in België zijn er het afgelopen jaar pittige onderwerpen aan de orde geweest zoals de verkoop van EMTÉ en de organisatieaanpassingen op het hoofdkantoor, nieuwe arbeidsreglementen en arbeidsvoorwaarden harmonisatie in België. Wij prijzen ons gelukkig met het feit dat het overleg daarover in beide landen constructief is verlopen. Sommige onderwerpen waren zeer complex of hadden vergaande gevolgen voor de medewerkers. In sommige gevallen trof de besluitvorming ook de leden van de ondernemingsraad zelf.

Naast hun rol van beoordelaar en adviseur zijn de leden van de ondernemingsraad vaak ook het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers die door besluitvorming worden getroffen. Zij moesten de daarbij gepaard gaande emoties die soms ontstaan dan ook opvangen.

Wij realiseren ons dat het zijn van werknemersvertegenwoordiger een bijzondere verantwoordelijkheid met zich meebrengt en het is prettig dat we overal mensen bereid

vinden deze taak op zich nemen. Die betrokkenheid verdient bijzonder veel respect.

Arbeidsvoorwaarden

Voor de algemene arbeidsvoorwaarden sluiten wij aan bij de beloningsstructuren uit de betreffende branches. In Nederland sluiten wij aan bij de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen, in België sluiten wij aan bij de paritaire comités 119 en 200.

Wij streven er naar om de arbeidsvoorwaarden die wij zelf kunnen bepalen voor alle medewerkers gelijk te hebben. Afhankelijk van wat in een land mogelijk en gebruikelijk is kan dat wel per land verschillen. De appreciatie voor bepaalde arbeidsvoorwaarden kan ook per land verschillen. In de uitvoering houden we daar rekening mee.

In België hebben we het afgelopen jaar een groot aantal arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd. Vanuit de diverse bedrijven die zijn overgenomen was daar een eigen beleid en dat is in de Groep ongewenst.

Ons beloningsbeleid wordt voor het grootste deel van onze medewerkers voorgeschreven door de CAO uit de betreffende branche. Daar waar wij niet aan een CAO gebonden zijn, bieden wij een gemiddeld marktconform salaris.

Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonussysteem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have', geen 'need to have' en leidt daarmee niet tot perverse prikkels. Bovendien zijn in veel situaties de doelstellingen die gerealiseerd moeten worden van collectieve aard.

Sligro Food Group heeft in Nederland een eigen ondernemingspensioenfonds waarin de medewerkers die in Nederland onder de groothandels-CAO vallen, zijn opgenomen. Meer informatie over het fonds is beschikbaar op www.sligropensioenfonds.nl.

Belangrijke veranderingen in 2018

Het jaar 2018 werd gekenmerkt door een aantal significante veranderingen met grote impact op de organisatie en het medewerkersbestand.

Uiteraard is de verkoop van EMTÉ daarvan één van de belangrijkste. Met de verkoop namen wij afscheid van meer dan 6.000 collega's die zich met trots en passie jaren hebben ingezet voor EMTÉ. Wij hebben veel waardering voor de wijze waarop onze collega's in de voor hen moeilijke en onzekere fase van het verkoopproces zich zijn blijven inzetten voor EMTÉ.

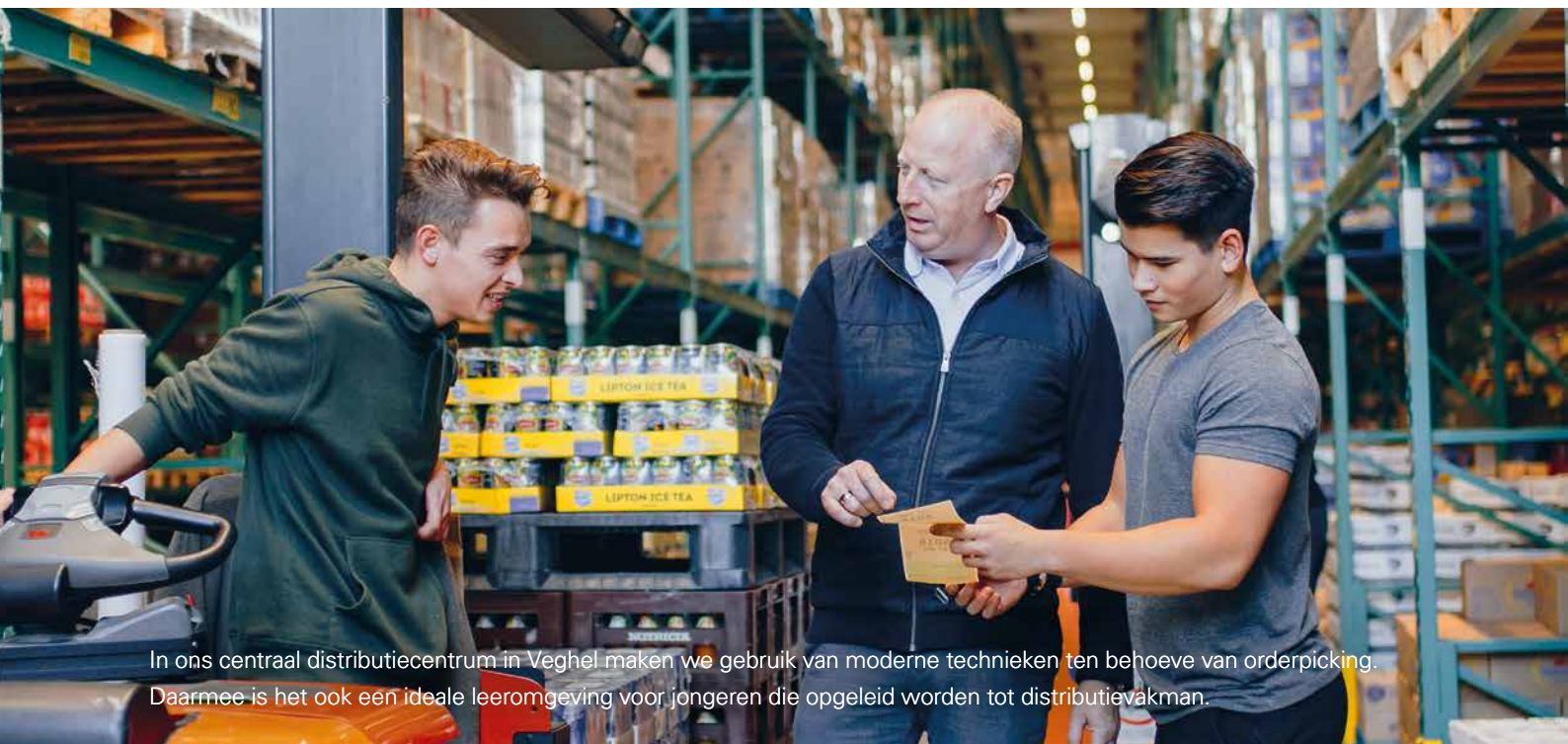
Met het oog op de uitstroom van EMTÉ en de internationale ambities van de Groep hebben we in oktober een programma gecommuniceerd aan onze medewerkers waarmee we de centrale organisatie meer passend maken bij die afgeslankte organisatieomvang én invulling geven aan de competenties die nodig zijn in internationaal perspectief. Slank genoeg om de uitstroom van de EMTÉ omzet op te vangen maar ook kwalitatief versterkt in verband met onze internationale

ambitie. Een sterk team met voldoende ervaring en Groen Bloed vanuit het huidige team in combinatie met voldoende frisse visie en kennis van nieuwe collega's. Dit programma onder de naam FiT betreft bijna vierhonderd medewerkers, voornamelijk op het hoofdkantoor, en leidt per saldo tot een reductie van circa tweehonderd FTE. In een periode van een week zijn nagenoeg gelijktijdig alle betrokken medewerkers gekend in het programma en wist iedereen waar hij of zij aan toe was. We hebben de onrust daarmee beperkt kunnen houden en het proces op een respectvolle wijze uitgevoerd. Het programma wordt in 2019 afgerond.

In onze zelfbedieningsvestigingen hebben we de personeelsplanning en bezetting op tal van punten aangepast. Dat heeft tot een afbouw van circa 125 FTE geleid. Dat is grotendeels gedaan door tijdelijke arbeidscontracten niet te verlengen en te besparen op flexkrachten.

In België werken we qua organisatiestructuur, maar ook met de invulling van de bezetting daarbinnen, gestaag toe naar één Sligro Food Group Belgium, met één centrale backoffice en twee commerciële formules; JAVA Foodservice en Sligro-ISPC. In 2018 zijn op dat vlak grote stappen gezet.

Eind november openden we de deuren van onze eerste Sligro-ISPC vestiging in Antwerpen. Maanden eerder is het proces gestart om de medewerkers te werven en op te leiden voor hun rol in deze nieuwe locatie. Het is ons gelukt om met een team van zeer gemotiveerde en goed gekwalificeerde medewerkers van start te gaan.



In ons centraal distributiecentrum in Veghel maken we gebruik van moderne technieken ten behoeve van orderpicking. Daarmee is het ook een ideale leeromgeving voor jongeren die opgeleid worden tot distributievakman.

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 roots 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'.

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast ons financieel resultaat spelen thema's op het gebied van voeding (veiligheid, gezondheid, beschikbaarheid), 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. In dat perspectief zien wij de OESO-richtlijnen als een vanzelfsprekend referentiekader voor ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Eén bedrijf, één beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor onze activiteiten zowel in Nederland als in België. De weg er naar toe

en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen.

Wij zijn in relatief veel schakels van de food supply chain aanwezig. Onze productiebedrijven Smit Vis en Océan Marée zijn verwerker van primaire (vis)producten, Culivers en Maison Niels de Veye produceren ten dienste van de Groep. Sligro, Van Hoeckel, JAVA Foodservice, ISPC en Sligro-ISPC vervullen een groothandelsfunctie. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed en complex.

Over dit verslag

Wij doen op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het best bij onze visie op MVO, voorkomt doublures en houdt dit verslag leesbaar. In dit hoofdstuk leest u de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen die in 2018 plaatsvonden met betrekking tot onze kernthema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen. In de MVO-resultaten en kengetallen is Foodretail (EMTÉ) meegerekend tot en met 30 juni 2018.

De zogeheten 'mensenzaken' zijn beschreven in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers'. Informatie en kerngegevens over onze organisatie en de manier waarop wij georganiseerd zijn, leest u in de specifieke hoofdstukken die hieraan gewijd zijn.

Het verslag is opgesteld volgens het 'Core level' van de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). De GRI-tabel vindt u op onze website, sligrofoodgroup.nl/mvo

Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag op het volgende adres: mvo@sligro.nl.

SLIGRO FOOD GROUP IN DE FOOD SUPPLY CHAIN



Werkwijze en 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 2018 kwam de MVO-Stuurgroep zeven keer in een vergadering bijeen. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2018 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de Directie en de Raad van Commissarissen.

Kernthema's

Ons MVO-beleid is gebaseerd op drie voor ons relevante kernthema's waarin onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het

grootst en vanzelfsprekend is: de mens, het milieu en het assortiment. Binnen deze kernthema's is ook onze scope bepaald.




Doelstellingen

Onder deze kernthema's zijn vijf themalijnen vastgesteld die een groot maatschappelijk belang hebben in relatie tot Sligro Food Group, aangevuld met een 'overige'-categorie:

- Gezondheid
- Voedselverspilling
- Verduurzaam assortiment
- Efficiëntere ketens
- Energie
- Overige

Deze MVO-matrix is voorzien van een forse hoeveelheid concrete activiteiten die stuk voor stuk hun bijdrage leveren aan de realisatie van onze MVO doelstellingen voor 2030.

KERNTHEMA'S

De mens	Het milieu	Het assortiment
		
Onze medewerkers	Energie	Het assortiment
Onze klanten	Verpakkingen	Gezondheid
Onze leveranciers	Afval	Voedselverspilling
Onze samenleving		
Doelstellingen 2030		
Het verbeteren van: <ul style="list-style-type: none"> ■ Klanttevredenheid ■ Medewerkerstevredenheid ■ Leverancierstevredenheid 	De CO ₂ -uitstoot als percentage van de omzet met 50% reduceren ten opzichte van 2010	Het omzetaandeel van ons duurzame assortiment bedraagt 15%

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Sustainable Development Goals (SDG's)

In 2016 tekenden de Verenigde Naties een pakket van zeventien doelstellingen ten behoeve van duurzame ontwikkeling tot 2030. Iedere regering is verantwoordelijk voor de vertaling van mondiale SDG's naar nationale SDG's. Onderstaande zeven SDG's sluiten het meeste aan op ons duurzaamheidsbeleid.

Onze SDG's

- SDG 2 Beëindig honger, bereik voedselzekerheid, verbeter de voeding en promoot duurzame landbouw.
- SDG 8 Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.
- SDG 12 Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen.
- SDG 13 Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.
- SDG 14 Behoud en maak duurzaam gebruik van de oceanen, de zeeën en maritieme hulpbronnen.
- SDG 15 Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.
- SDG 17 Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.

Deze SDG's zijn gekoppeld aan de concrete actiepunten die bijdragen aan het behalen van onze doelstellingen voor 2030. Hiermee zijn de SDG's geborgd in onze duurzaamheidsaanpak.

SDG 3 was één van de SDG's die wij in 2017 benoemden als voor ons relevant. Het bleek echter dat 'gezondheid' onder dit SDG vooral een medische connectie heeft, terwijl gezondheid voor ons een belangrijk thema is in relatie tot voeding. Dat is al geborgd in SDG 2. Daarmee is SDG 3 voor ons vervallen.

Lidmaatschappen en bestuurlijke betrokkenheid

Naast lidmaatschappen van branchegerelateerde organisaties nemen wij als grote B-to-B marktpartij in food ook onze verantwoordelijkheid met bestuurlijke functies en tonen wij actieve betrokkenheid binnen deze organisaties. Een overzicht van onze lidmaatschappen vindt u op onze corporate website.

MATERIALITEITSANALYSE

Ambities, doelstellingen en managementaanpak per kernthema

Kernthema 'De mens'

Medewerkers, klanten en leveranciers

Doelstelling

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 medewerkers, klanten en leveranciers. Om onze ontwikkeling hierin te volgen, meten wij de tevredenheid onder medewerkers, klanten en leveranciers en streven hierbij naar een toenemende tevredenheid.

Definitie en afbakening

Onze medewerkers en hun gezinnen, onze klanten en onze leveranciers.

Belang

De mate van tevredenheid bij onze medewerkers, klanten en leveranciers is een belangrijke indicator. Met betrekking tot onze medewerkers zijn wij ons er zeer van bewust dat de wijze waarop wij het werk organiseren, hoe wij sturing geven aan de wijze waarop onze medewerkers werken, verankerd is in onze 'Groen Bloed' cultuur. Onze cultuur is naar onze mening de meest stevige en duurzaam onderscheidende succesfactor van ons bedrijf.

Voor wat betreft onze klanten staat een overtreffende klanttevredenheid centraal in onze marktbenadering.

Met betrekking tot onze leveranciers hechten wij belang aan een duurzame relatie. Daarom hebben wij in 2018 onze leveranciers toegevoegd als specifieke groep waarvan wij de tevredenheid over ons willen meten.

Aanpak

Vanwege het belang en de breedte van het onderwerp 'onze medewerkers' wijden wij in dit verslag een apart hoofdstuk aan 'Organisatie en medewerkers'. Vanaf pagina 41 kunt u lezen wat onze aanpak en resultaten zijn. Dat geldt ook voor onze klanten. In het hoofdstuk 'Ontwikkelingen 2018' vanaf pagina 29 beschrijven wij dit uitgebreid.

Evaluatie

We hechten veel belang aan een driejaarlijks medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Hoe zorgvuldig ook, zo'n onderzoek blijft een momentopname. Daarom zijn wij in 2018 gestart met 'Stakeholderwatch', een onderzoeksmethode

die fungeert als een continue 'thermometer' in de organisatie en die het mogelijk maakt om trends sneller te zien en dus ook sneller daarop te reageren.

De tevredenheid van klanten meten en evalueren wij aan de hand van de zogeheten Net Promoter Score (NPS). De NPS vindt u terug op pagina 32. Net als bij onze medewerkers zijn we ook onder onze klanten in 2018 gestart met een continue meting via Stakeholderwatch.

In 2018 hebben wij onze leveranciers benoemd als specifieke groep waarvan wij hun tevredenheid over ons willen meten. Ook hiervoor gebruiken wij inmiddels Stakeholderwatch als methode en techniek.

Onze samenleving

Definitie en afbakening

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

Belang

Onze aanwezigheid in een lokale, regionale en nationale samenleving maakt dat wij niet alleen een functionele rol hebben, bijvoorbeeld als werkgever, maar ook een verantwoordelijkheid naar de leefomgeving van de mensen en de manier waarop activiteiten kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het samenleven van mensen.

Aanpak

Wij hebben de keuze gemaakt om een aantal sociaal maatschappelijke, op de mens en de 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. Sponsoren is keuzes maken, bewuste keuzes, omdat het een wezenlijke bijdrage hoort 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.

Evaluatie

Omdat sponsoring 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.

In 2018 werkten wij gestructureerd samen met de Voedselbank, het Liliane Fonds, CliniClowns, Villa Pardoos, Verwenzorg en DoSocial. In 2019 zullen wij ons sponsorbeleid evalueren en indien nodig aanpassen.



Sligro voert in de binnenstad van 's-Hertogenbosch een proef uit met elektrische distributie. Samen met enkele partners wordt getest welke vorm van groene stadsdistributie het meest geschikt is.

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 ontwikkeling van ons bedrijf en om over meerdere jaren een reëel beeld te kunnen laten zien, geven wij deze CO₂-uitstoot weer als percentage van de omzet.

Doelstelling

In 2030 willen wij onze CO₂-uitstoot per euro omzet met 50% gereduceerd hebben ten opzichte van 2010.

CO₂

Definitie en afbakening

Onze scope betreft de uitstoot van CO₂ als gevolg van verbruik van gas, elektriciteit en de gereden kilometers voor de goederenvervoersbewegingen van en naar alle groothandels, klanten, distributiecentra en onze productie-locaties in Nederland en België. De CO₂-uitstoot is gerela-

teerd aan de vaste conversie parameters uit 2010. Dit om onze jaarlijkse reductie van CO₂-uitstoot ten opzichte van 2010 goed te kunnen monitoren.

Belang

Wij hebben onze stakeholders de belofte gedaan om ons in te spannen om onze CO₂-uitstoot, de belasting op ons milieu, in 2030 per euro omzet met 50% te verlagen ten opzichte van 2010. Hiermee sluiten wij ook aan op de doelstellingen die de Nederlandse overheid heeft gesteld.

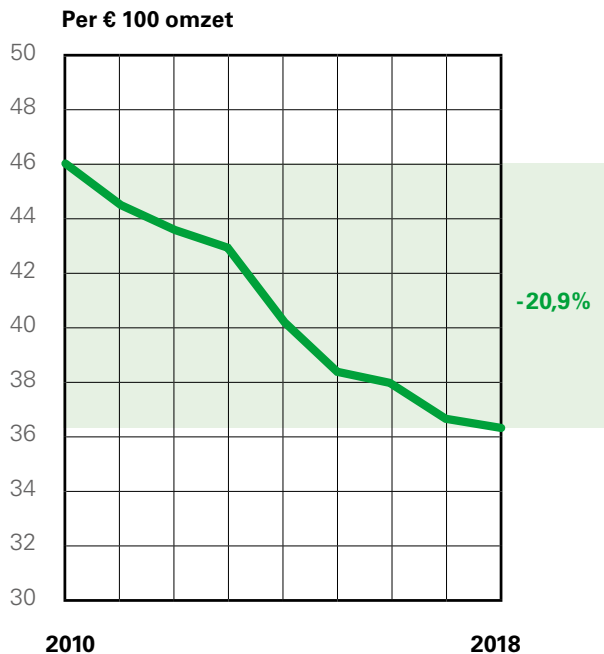
Aanpak

Wij omarmen de doelstellingen zoals hiervoor beschreven. Deels ligt er een zeer concreet plan met actiepunten om daar grote stappen in te maken. Voor een eveneens aanzienlijk deel ligt dat actieplan er nog niet en zullen we op weg naar 2030 dus continu additionele actieplannen moeten opstellen om deze forse ambitie te realiseren. Wij denken dat dit nu juist de mate van ambitie onderstreept. Dit is geen route van gewoon doen wat je afgesproken hebt, dit is de ambitie om veel verder te gaan dan wat we vandaag de dag kunnen bedenken.

Evaluatie

Van de CO₂-uitstoot wordt halfjaarlijks een rapportage opgesteld en besproken met de MVO-Stuurgroep en de directie en waar nodig bijgesteld. De voortgang wordt jaarlijks gepubliceerd in het jaarverslag.

CO₂-UITSTOOT 2018



In 2018 hebben we in vergelijking met voorgaande jaren een kleinere stap gemaakt in de verbetering van onze CO₂-reductie. Dit is voornamelijk het gevolg van de integratie van de logistieke activiteiten voor Heineken en de verkoop van de Foodretail activiteiten. De CO₂-uitstoot is gedaald tot 36,4 gram per € 100, een verdere verbetering tot 20,9% ten opzichte van 2010. Met name de samenwerking met Heineken heeft een grote impact op onze cijfers. Immers in het logistieke stuk van dit partnership neemt Sligro Food Group de volledige logistiek (en de daarbij behorende CO₂-uitstoot) over van Heineken terwijl de omzet binnen IFRS als logistieke dienstverlening niet binnen Sligro Food Group valt. Administratief in deze rekensom wel de lasten, niet de lusten dus. Wij normaliseren daar echter niet voor en zullen overall dus gewoon nog iets meer ons best moeten doen. Het partnership zelf, waar twee logistieke routes de komende jaren ineen worden geschoven en waar enorm veel geïnvesteerd wordt in nieuwe BREEAM V distributiecentra, heeft een integraal zeer positief CO₂ effect, ook al is dat in onze score niet direct zichtbaar.

Energie

Definitie en afbakening

Dit betreft elektriciteit, gas en brandstof die Sligro inkoop en verbruikt voor al haar groothandels, kantoren, distributiecentra en productielocaties en die noodzakelijk is om de huidige bedrijfsvoering uit te oefenen, in Nederland en België.

Belang

Op al onze locaties is energie(verbruik) noodzakelijk voor de uitvoering van onze bedrijfsactiviteiten. Energie is binnen Sligro een belangrijk onderwerp. Enerzijds omdat het een grote kostenpost betreft en anderzijds omdat het verbruik ervan een grote impact heeft op ons milieu.

Aanpak

Bij nieuwbouwlocaties wordt gebruik gemaakt van moderne energetische installatieoplossingen. Deze oplossingen worden waar mogelijk ook toegepast bij verbouwingen van bestaande locaties. Enkele van deze energetische verbeteringen zijn het toepassen van LED verlichting, CO₂ koelinstallaties, het optimaliseren van regelinstallaties, het effectief gebruik van warmte vanuit de koelinstallaties om gebouwen te verwarmen (Warmte Terug Wining), afdekken van koel- en vriesmeubelen, het gebruik van bewegingsmelders voor het aan/uitschakelen van verlichting en de inzet van warmtepompen.

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.

Elektriciteit

Ons elektriciteitsverbruik is in 2018 met maar liefst 15% afgenomen. In hoofdzaak is dit het saldo van de afname als gevolg van de verkoop van onze foodretailactiviteiten en de toename door de integratie van de Heineken distributiecentra. De opwekking van zonnestroom is wederom toegenomen doordat de Sligro zelfbedieningsgroothandel in Purmerend en de Sligro-ISPC groothandel in Antwerpen zijn voorzien van 4.000 zonnepanelen. In totaliteit hebben we nu bijna 24.000 panelen op onze daken liggen. In 2019 worden nog vier locaties voorzien van zonnepanelen, waaronder het hoofdkantoor in Veghel. Daarmee groeien wij de komende jaren naar 50.000 zonnepanelen.

Gas

Het gasverbruik was in 2018 nagenoeg gelijk aan 2017. De toename als gevolg van de integratie van de Heineken distributiecentra is geheel gecompenseerd door de verkoop van de foodretail activiteiten. Het aantal graaddagen was bijna identiek aan 2017. Deze graaddagen vormen een goede parameter om gasverbruik ten gevolge van het verwarmen van de panden met elkaar te kunnen vergelijken.

Het aantal vierkante meters 'gasloze' panden is toegenomen met bijna 35.000 m². Het betreft hier ons nieuwbouwpand in Antwerpen, de verbouwde Sligro zelfbedieningsgroothandels in Breda en 's-Hertogenbosch en de uitbreiding van de bezorgservicevestiging in Berkel en Rodenrijs. Inmiddels verwarmen wij bijna 265.000 m² zonder gas.



In totaliteit liggen er bijna 24.000 zonnepanelen op Sligro daken. In 2019 worden nog vier locaties voorzien van zonnepanelen, waaronder het hoofdkantoor in Veghel.

Efficiëntere ketens

In 2018 hebben we een start gemaakt met het reduceren van het relatieve aantal transportkilometers. We doen dit in de gehele keten met toeleveranciers, interne leveringen én met de hulp van onze klanten.

Zo plannen we met onze klanten dat we minder kleine bestellingen afleveren en deze slimmer combineren. Onze vrachtwagens zitten nog even vol, alleen is het aantal adressen om te bezorgen per rit verkleind waardoor we minder kilometers afleggen. In 2019 gaan we in overleg met onze klanten dit principe nog verder doorvoeren door ook de timing van leveringen in een gebied beter op elkaar af te stemmen en dus niet alleen per klant.

Voor wat betreft de interne leveringen, richten we ons met name op de retourstromen van de zelfbedieningsvestigingen naar de distributiecentra. Door strakkere centrale sturing op de hoeveelheid en timing van leveringen optimaliseren we dat proces.

Daarnaast gaan we ook voor een verduurzaming van ons wagenpark. Vanaf het laatste kwartaal van 2018 bezorgen we in 's-Hertogenbosch een deel van onze klanten met elektrische voertuigen. De resultaten tot nu toe zijn dat kwaliteit en snelheid van de leveringen minimaal vergelijkbaar en in veel gevallen zelfs beter zijn. Dit breiden we in 2019 uit naar

andere type voertuigen en andere regio hubs. De combinatie van diverse types elektrische wagens met traditionele (diesel) transportmiddelen kan naar onze mening CO₂ verlagen, de kosten verlagen, de afhankelijkheid van schaarse vrachtwagenchauffeurs verlagen en de klanttevredenheid verhogen.

Voedselverspilling

Jaarlijks wordt er in de hele keten veel voedsel weggegooid omdat deze niet meer te verkopen of te consumeren is. Redenen zijn onder andere 'breuk' (kapotte verpakkingen), producten die niet (meer) voldoen aan onze kwaliteitseisen, producten waarvan de houdbaarheid (THT/TGT) verstreken is of als gevolg van te veel bereiding.

Het is maatschappelijk niet verantwoord om voedsel te verspillen, zowel vanuit sociaal oogpunt als in het kader van de toenemende grondstoffenschaarste in de wereld. Met de groei van de wereldbevolking en een toenemende welvaart neemt de vraag naar natuurlijke grondstoffen toe, terwijl de beschikbaarheid ervan afneemt. Daarnaast belast te veel geproduceerd voedsel onnodig het milieu.

Daarom streven wij naar een volledig gesloten goederenketen waarmee we 100% grip krijgen op de levering en verkoop van onze producten. Verminderen is mooi, voorkomen is beter. Een steeds betere forecasting helpt ons bij het beter voorspellen van de vraag en draagt bij aan vermindering van voedselverspilling.

Afval

Definitie en afbakening

Alle reststromen binnen Sligro Food Group die vallen onder karton, ODP (Over Datum Producten), Categorie 3 en 2, swill (organisch afval), glas, OPK (Oud Papier en Karton), folie en frituurvet, die gebruikt kunnen worden voor verwerking.

Belang

Afvalscheiding en -recycling is beter voor het milieu: afval dat niet verbrand hoeft te worden, wordt steeds meer ingezet als grondstof voor nieuwe producten of groene energie. Dit draagt bij aan een vermindering van de CO₂-uitstoot.

Aanpak

Door (rest)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.

NB: 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 met 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 te laten verwerken.

Evaluatie

De CO₂-reductie wordt berekend op basis van de 2014 conversiefactoren per afvalstroom zoals gebruikt door 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-bespa-

ring in de keten maakt géén onderdeel uit van onze 2030 doelstelling die onze 'eigen' CO₂-uitstoot (transport, gas en elektriciteitsverbruik) betreft.

De lagere CO₂-reductie in de keten in 2018 werd veroorzaakt door:

- Afname van het absolute afvalvolume als gevolg van de verkoop van onze foodretailactiviteiten.
- Het inzamelen van folie is fors afgenomen als gevolg van strengere eisen die de verwerkingsindustrie stelt en een nagenoeg geheel weggevallen export.

Kernthema 'Het assortiment'

Sligro Food Group beschikt over een zeer breed assortiment van ruim 75.000 artikelen. Binnen dit gevarieerde assortiment hebben we een duidelijke duurzaamheidsfocus: we stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze door het aanbod eenvoudig, toegankelijk en onderscheidend te maken en door risico's in de ketens te managen.

Het aanbieden van producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid is voor ons van groot belang. De eisen die wij daaraan stellen zijn vastgelegd in ons leveranciershandboek. Daarin is onder andere aandacht voor producten, voedselveiligheid, BSCI certificering, traceerbaarheid van producten, verpakkingen, het kwaliteitsmanagementsysteem, incidentenbeheer en recalls, audits en het concept eerlijk & heerlijk. Met dit concept brengen wij sinds 2010 ons duurzame assortiment onder de aandacht en ondersteunen wij onze klanten met het maken van de juiste keuze.

Doelstelling

Het is ons doel om in 2030 met ons eerlijk & heerlijk assortiment een omzetaandeel te realiseren van ten minste 15%.

In 2018 stond de herpositionering van eerlijk & heerlijk centraal, met als doel om de klant nog beter te helpen met het maken van een duurzame keuze met een nog breder assortiment. Met behulp van een marketingcampagne is in 2018 volop aandacht besteed aan eerlijk & heerlijk en het nieuw ontwikkelde logo. Zowel in de nieuwe online bestelomgeving

CO₂-REDUCTIE AFVALSCHEIDING

x 1.000 kg	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
	3.922	6.052	5.786	5.288	5.214	3.668	3.700	3.395

van Sligro is eerlijk & heerlijk te vinden op keurmerk- en pijler-niveau als instore door middel van diverse signingmaterialen. Tevens kwam eerlijk & heerlijk aan bod in de folders, via mailings en via onze social media kanalen.

Keurmerken die wij erkennen voldoen aan de volgende drie criteria:

1. Het keurmerk stelt hoge duurzaamheidseisen (ten opzichte van het marktgemiddelde) op één of meer van de volgende thema's: milieu, dierenwelzijn en/of sociale aspecten;
2. Het eisenpakket is makkelijk te vinden en informatie waar het keurmerk over gaat is te begrijpen en geeft een goed beeld over waar het keurmerk over gaat en de eisen zijn toetsbaar (transparantie);
3. Het keurmerk is betrouwbaar. Dat wil zeggen: er vindt controle plaats door een onafhankelijke (al dan niet geaccrediteerde) partij en er is een transparant sanctiebeleid.

Definitie en afbakening

De kaders en uitgangspunten voor ons duurzaam assortiment zijn vastgelegd in ons concept eerlijk & heerlijk en onze deelname aan BSCI.

Eerlijk & heerlijk is het duurzaam gecertificeerde assortiment van Sligro Food Group, bestaande uit de vier pijlers: biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streek. Met dit assortiment helpen we klanten op een eenvoudige manier wegwijs te worden in de wereld van duurzame food en non-food producten en een verantwoorde keuze te maken. De duurzame waarde van ieder artikel borgen we door te werken met 24 onafhankelijke keurmerken, behalve bij streekproducten, die voldoen aan de eigen voorwaarden van Sligro. Een product kan meerdere keurmerken hebben en dus ook onder meerdere pijlers vallen.

Belang

De vraag naar duurzame producten neemt nog steeds toe en mensen worden steeds kritischer over aard en herkomst en de wijze waarop producten worden geproduceerd. Wereldwijd spelen er grote vraagstukken waaronder klimaatverandering, verlies van biodiversiteit, dierenwelzijn en arbeidsomstandigheden. Als grote speler in de Nederlandse en Belgische foodmarkt met een complex, groot en wereldwijd netwerk zijn wij ons terdege bewust van onze impact op natuur, dier en mens en nemen hiervoor onze verantwoordelijkheid.

Aanpak

Wij werken samen met leveranciers die zich inzetten voor producten die én beter zijn voor de klant én beter voor zijn omgeving. Wij zoeken de dialoog met leveranciers, produ-

centen en boeren over brede thema's zoals dierenwelzijn, arbeidsomstandigheden, duurzame verpakkingen en (herkomst van) grondstoffen.

Om klanten te allen tijde te informeren over de juiste duurzaamheidsclaims van een product, zijn wij in 2017 een samenwerking gestart met SIM (Supply Chain Information Management). SIM monitort en borgt alle eigen merk artikelen met een duurzaam keurmerk (behorende tot de keurmerkselectie zoals toegelicht).

Teneinde de vastlegging van de keurmerken in de systemen te optimaliseren heeft er in 2018 een grootschalig uitvraagtraject bij leveranciers plaatsgevonden. Hierbij lag de focus op relevante eigen merken en productgroepen. In totaal zijn 380 leveranciers gevraagd om de status van de keurmerk vastlegging in onze systemen te controleren, waar nodig te corrigeren en aan te vullen. Dit betrof ruim 19.000 artikelen. Het resultaat is (per saldo) een toename van 700 artikelen met een keurmerk, tezamen goed voor een omzet van € 26 miljoen op jaarbasis.

Evaluatie

Wij toetsen de voortgang aan de hand van het omzetaandeel van het eerlijk & heerlijk assortiment. In 2018 bedroeg het omzetaandeel van eerlijk & heerlijk binnen Foodservice Nederland 10%. In 2019 zal België worden toegevoegd.

Natuurvlees

Afgelopen jaar hebben wij in de verduurzaming van ons vleesassortiment grote stappen gezet. Ons unieke Natuurvlees was door het hoge niveau van dierenwelzijn én smaak ons inziens al de mooiste kwaliteit Nederlands rundvlees wat te koop is. Het ontbeerde echter een algemeen erkend keurmerk. Eind 2018 zijn wij er samen met Natuurvlees Nederland in geslaagd om voor dit rundvlees een twee-sterren 'Beter Leven' keurmerk te krijgen. Daarmee is het vlees overigens niet beter geworden, maar het geeft wel erkenning en herkenning. Na de verkoop van EMTÉ zal Natuurvlees in 2019 binnen onze Foodservice worden voortgezet door verspartner Kaldenberg. Het is een prachtige ontwikkeling dat wij dit unieke concept nu aan de Nederlandse horeca kunnen aanbieden.

Duurzame palmolie en soja

De wereldwijde vraag naar palmolie groeit en leidt tot uitbreiding van de palmolievelden, met name op de Indonesische eilanden Sumatra en Borneo (Kalimantan) waar ongeveer de helft van de wereldwijde palmolieproductie plaatsvindt. Dit draagt bij aan ontbossing en daardoor aan extra CO₂-uitstoot. Ook heeft ontbossing grote impact op de leefomgeving van mens en dier.



Round Table on Responsible Soy (RTRS) is een wereldwijd initiatief waarbij producenten, handelaren en verwerkers van soja met banken en sociale organisaties samenwerken om ervoor te zorgen dat soja overal ter wereld duurzaam verbouwd wordt. De RTRS-standaard omvat een gegarandeerde zero-deforestation claim. Dit houdt in dat RTRS boskap of het verlies van andere waardevolle natuur niet toestaat. Andere thema's die zijn opgenomen in de standaard, zijn onder andere: rechten van de werknemers, waterverbruik, gebruik van bestrijdingsmiddelen, bodemvruchtbaarheid.

Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) is een internationale organisatie die belanghebbenden uit de palmolie-industrie bij elkaar brengt met als doel de ontwikkeling en implementatie van wereldwijde standaarden voor duurzame palmolie. RSPO gecertificeerde palmolie is niet ten koste gegaan van natuurbos en de leefomgeving van diersoorten. Ook beschikt de standaard over criteria voor het respecteren van rechten van werknemers en de lokale bewoners.



Soja is een belangrijk bestanddeel van veevoer. Meer dan 90% van de soja die we eten, zit verborgen in vlees, eieren en zuivel. Doordat we wereldwijd steeds meer vlees eten, is de sojaproductie de afgelopen tien jaar sterk gegroeid. De soja die we in Nederland gebruiken, komt vooral uit Zuid-Amerika. Daar zorgt de teelt voor problemen: er wordt bos gekapt, de bodem raakt uitgeput en het water vervuult door bestrijdingsmiddelen en kunstmest.

Aanpak

Wij hebben ons voor ons 'eigen merken assortiment' als doel gesteld om te investeren in duurzame, ontbossingsvrije palmolie en soja. Wij hebben dus niet gekozen om 'onze' palmolie en soja te vervangen door alternatieven, zoals zonnebloemolie, omdat wij vinden dat weggaan uit palmolie en soja geen oplossing biedt voor de duurzaamheidsproblemen in deze sectoren. Als de marktvraag naar soja en palmolie afneemt, verdwijnt de druk en incentive voor het verduurzamen van de palmolie- en sojateelt. Bovendien bestaat dan

de kans dat de kleine boeren hun inkomens zullen verliezen. Sligro Food Group kiest voor het beschermen van bossen en het ontwikkelen van betere landbouwpraktijken door deze grondstoffen juist te verduurzamen.

Vanwege de complexiteit van de ketens hebben we gekozen voor de aankoop van RTRS credits. We doen dit volgens de book & claim methode. Dit stelt ons in staat om direct te investeren in de bron, namelijk de soja en palmolieboeren gevestigd in de regio waar onze grondstoffen vandaan komen. Hierdoor spelen wij in op de klantbehoefte naar ketentransparantie en de vraag naar herkomst van grondstoffen. Om dit mogelijk te maken werken we samen met ACT Commodities en zijn wij lid geworden van Round Table on Responsible Soy (RTRS) en Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO). Direct investeren in palmolie- en sojaboeren is vrij uniek. Veel vaker wordt geïnvesteerd op regioniveau. In dat geval komt de investering veelal terecht bij de soja- of palmoliecoöperatie, terwijl de problematiek zich afspeelt op boerderijniveau.

In 2018 is voor ons eigen merk assortiment in dertien relevante productgroepen een palmolie footprint berekend van 1,6 miljoen kg (1.603 RSPO credits). De soja footprint bedraagt 2,6 miljoen kg (2.546 RTRS credits) en is gebaseerd op de ingekochte volumes kip, varken, rund, eieren en kaas.

Arbeidsomstandigheden - BSCI

Sligro Food Group is sinds 2010 aangesloten bij Business Social Compliance Initiative (BSCI). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandigheden te komen. Sligro Food Group streeft de principes van BSCI na zoals verwoord in de Code of Conduct.

In onze inkoopvoorwaarden is vastgelegd dat commitment van onze leveranciers op de voorwaarden van BSCI een harde eis is voor levering. Daarnaast worden productielocaties in hoge risicolanden, zoals gedefinieerd door BSCI, ge-audit op acceptabele arbeidscondities. Wij hanteren hierbij een minimum audit score. Dit is een C-score. Voor productielocaties die een onvoldoende score (D of E) geldt: binnen 60 dagen een verbeterplan aanleveren op basis van de knelpunten uit de audit-rapportage. Daarna worden de productielocaties binnen 6-12 maanden opnieuw ge-audit. Deze werkwijze heeft in 2018 niet geleid tot het afscheid nemen van een leverancier.

The Sustainability Consortium

Sinds 2016 neemt Sligro Food Group deel aan TSC (The Sustainability Consortium). Dit is een wereldwijd multistakeholderinitiatief dat als doel heeft om producten uit de voedsel-industrie te verduurzamen middels het genereren van inzicht in de duurzaamheidsprestaties in de ketens. In Nederland is Wageningen Research kartrekker van dit initiatief.

Wij zijn ons bewust van de rol die wij kunnen spelen bij de verduurzaming en het transparanter maken van de voedselketens. Vanwege het brede assortiment en de grote verscheidenheid van duurzaamheidsthema's is het een forse uitdaging om dit op een efficiënte en consistente manier te doen. TSC biedt hierbij uitkomst. Met behulp van internationale gestandaardiseerde vragenlijsten waarin per productgroep de meest relevante duurzaamheidsthema's en indicatoren zijn vastgesteld, werkt Sligro samen met ketenpartners aan continue verbetering op het vlak van duurzaamheid.

In de periode 2016 tot 2018 hebben in totaal achttien Sligro Food Group leveranciers deelgenomen aan TSC en zijn negen productgroepen aan bod gekomen.

Gezondheid / gezonde voeding

Definitie en afbakening

Gezondheid kent een brede scope en valt binnen onze duurzaamheidsaanpak onder onze kernthema's 'De mens' én 'Het assortiment'.

Er bestaat geen eenduidige en allesomvattende definitie van 'gezonde voeding'. Er zijn verschillende uitgangspunten welke elkaar aanvullen maar soms ook volledig tegenspreken. Wij zien het niet als onze taak om een nieuwe interpretatie toe te voegen, maar wij focussen ons op het helpen van onze klanten bij het maken van zijn eigen gezonde keuzes. Het is mede onze taak om producteigenschappen inzichtelijk te maken, de kennis over te dragen en daadwerkelijk een gezonde keuze aan te bieden.

Wij nemen de richtlijnen van de World Health Organization (WHO) als uitgangspunt. Deze richtlijnen dienen wereldwijd als uitgangspunt voor het nationale voedingsbeleid en zijn vrij van interpretaties.

WHO richtlijnen:

- Energie-inname versus energie-verbruik
- Verlaag vetinname
- Minder verzadigd vet, meer onverzadigd vet
- Minder transvet
- Verlaag inname vrije suikers
- Verlaag zoutinname

Belang

Er komt steeds meer kennis en bewustzijn over de invloed van goede voeding op de gezondheid. In november 2018 werd het Nationaal Preventieakkoord gesloten. Ook wij, in CBL-verband, tekenden dit akkoord. Maar niet zonder dilemma's en afwegingen.

In het Regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' werd aangegeven dat het kabinet een Nationaal Preventieakkoord wil sluiten. De focus binnen het Preventieakkoord ligt op het terugdringen van het aantal rokers, problematisch alcoholgebruik en het tegengaan van overgewicht en stimuleren van gezond eten. Sinds 20 april 2018 hebben er diverse bijeenkomsten aan drie thematafels plaatsgevonden. Het CBL vertegenwoordigde ons en was aanwezig bij de thematafels 'alcohol' en 'overgewicht'. Bij de thematafel tabak was het CBL niet welkom. VWS wilde geen (economisch) belanghebbenden aan deze tafel.

Wij hebben ons in CBL-verband met name ingezet om alle maatregelen die te maken hebben met wettelijke bepalingen (wijzigingen in de Drank- en Horecawet) of met prijsvorming (accijnsverhoging, maximale kortingspercentages voor alcohol, suikertaks) uit het akkoord te schrappen. Niet omdat wij de importantie van de onderliggende problematiek niet erkennen, intégendeel. Veel onderwerpen in het Preventie-

akkoord sluiten inhoudelijk immers naadloos aan op onze duurzaamheidsdoelstellingen en actiepunten waarmee wij zelfs in 2017 al bezig waren. Maar vanwege regelgeving over mededinging konden wij daar geen handtekening onder zetten. Uiteindelijk zijn de meeste onderwerpen waar wij bezwaar tegen hadden buiten het akkoord gehouden en is er op 23 november 2018 een Nationaal Preventieakkoord ondertekend.

Aanpak

Wij hebben onze visie uitgewerkt in vijf beloftes en daar concrete doelstellingen en meetbare acties aan verbonden. Wij stimuleren onze klant om:

1. Te variëren binnen relevante productgroepen, met als resultaat een betere variatiescore, gemeten middels een jaarlijks kwantitatief klantonderzoek.
2. Een gezonde keuze te maken door relevante product-eigenschappen online en offline inzichtelijk te maken.
3. Vaker te kiezen voor verse en onbewerkte producten met als resultaat een stijging van het aantal uniek kopende klanten voor de verse en onbewerkte producten.
4. Te kiezen voor producten uit de productgroepen groente & fruit, noten & zaden, volkoren producten, vis en water met als resultaat een verhoging van het percentage unieke klanten dat producten uit deze productgroepen koopt.
5. Te kiezen voor producten met een gezondere product-samenstelling door het aanpassen van de product-samenstelling van onze producten. Wij richten ons hierbij op AZO-kleurstoffen, geur- kleur- en smaakstoffen, smaakversterkers, zout, suiker, zoetstoffen, transvetten en geharde vetten, en volgen hierin de afspraken zoals die gemaakt zijn in het Convenant Productsamenstelling van CBL. In 2018 hebben wij het suiker- en/of zout- en/of vetgehalte van 180 eigen merk producten significant gereduceerd.

Evaluatie

We hebben korte en lange termijn projecten opgestart om bovenstaande doelstellingen te bereiken. De voortgang en realisatie van deze projecten is geborgd in de MVO-Stuurgroep.

Enkele voorbeelden van projecten:

- Uitrol gepersonaliseerde voeding (Van Hoeckel).
- Oplevering vitaliteitsplan, waar gezonde voeding bij medewerkers onderdeel van is.
- Uitrol van 'Lekker Bezig' naar overige sporten in samenwerking met KNVB en TeamFit.
- Intensivering van de samenwerking met TeamFit coach.
- Campagne 'Kleine gasten' in de horeca.
- Assortiment Voedingscentrum online en offline beschikbaar gemaakt voor onze klanten.
- Start met eiwitverrijkte maaltijden (Van Hoeckel).



De 'Teambox' is een onderdeel van Lekker Bezig, onze succesvolle samenwerking met KNVB en Team:Fit. Lekker Bezig komt ook beschikbaar voor andere teamsporten.