

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 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 al onze activiteiten, zowel in Nederland als in België. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen.

Daarnaast maken wij in enkele gevallen onderscheid tussen onze Foodservice- en Foodretailactiviteiten als gevolg van de omvang van deze activiteiten.

In Foodservice is Sligro marktleider in Nederland (circa 24,4% marktaandeel). Dat vraagt om:

- Het stimuleren van innovaties
- Open staan voor experimenten
- Het vervullen van de rol van ketenregisseur
- Duurzaamheidsinitiatieven als vanzelfsprekend oppakken

In Foodretail is EMTÉ een kleine partij (2,5% marktaandeel). Daarbij past een wat bescheidenere en meer praktische 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. Onze productiebedrijven Smit Vis en Océan Marée zijn verwerker van primaire producten, Culivers en Maison Niels de Veye en EMTÉ Vleescentrale produceren ten dienste van de Groep, zowel Sligro, JAVA Foodservice, ISPC en 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.

SLIGRO FOOD GROUP IN DE FOOD SUPPLY CHAIN



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 veel doublures en houdt dit verslag leesbaar. In dit hoofdstuk leest u de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen die in 2017 plaatsvonden met betrekking tot onze kernthema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen. 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. Dit jaarverslag betreft het kalenderjaar 2017. Actuele ontwikkelingen en ondersteunende praktijkcases publiceren wij op onze corporate website. Deze informatie houden wij actueel gedurende het jaar.

Het verslag is opgesteld volgens de 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.

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 2017 kwam de MVO Stuurgroep zeven keer in een vergadering bijeen. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2017 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de Ondernemingsraad, de Directie en de Raad van Commissarissen.

Van 2020 naar 2030, met een hoger ambitieniveau

In 2011 stelden wij onze kernthema's en doelstellingen voor 2020 vast. In 2016 hebben wij een tussentijdse evaluatie gedaan. Daarbij hebben wij vastgesteld dat wij goed op weg waren onze doelstellingen voor 2020 te realiseren. Bovendien constateerden wij dat, gezien de ontwikkeling van ons bedrijf, die van onze stakeholders en van de wereld waarin wij leven, een volgende stap nodig was. Daarom hebben wij in 2017 onder onze kernthema's 'Mens, Milieu en Assorti-

ment' een verdieping aangebracht met vijf themalijnen die een groot maatschappelijk belang hebben in relatie tot Sligro Food Group, aangevuld met één 'overigen'-categorie:

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

KERNTHEMA'S VAN 2020 NAAR 2030

De mens	Het milieu	Het assortiment
1. Gezondheid		
G1		G5
G2		G6
G3		G7
G4		G8 / VA4
2. Voedselverspilling		
	V1	
	V2	
3. Verduurzaam assortiment		
	VA1	
	VA2	
VA3	VA3	VA3
		G8 / VA4
VA5		
4. Efficiëntere ketens		
	EK1	
	EK2	
	EK3	
	EK4	
	EK5	
	EK6	
5. Energie		
	E1	
	E2	
	E3	
6. Overigen		
O1		
O2		
O3		
O4		

Onze kernthema's blijven onveranderd. Wij blijven onszelf afrekenen op 'De Mens, Het Milieu en Het Assortiment'. 2030 is nog ver weg, maar we zijn toch al gestart met de vaststelling van die doelen. Soms, zoals bij het Milieu, al heel concreet, soms door de aard van het doel te bepalen om daarna in 2018 aan de hand van een nulmeting vast te stellen hoe dit exact te meten en tevens te bepalen wat een passend ambitieniveau is voor 2030. Dat zullen we dan in ons jaarverslag over 2018 communiceren.

De mens

Mensen doen graag zaken met Sligro Food Group door onze continue resultaatgerichte, fatsoenlijke, ondernemende en klantgerichte cultuur.

■ Medewerkerstevredenheid

Te meten aan de hand van onze medewerkersbetrokkenheidsonderzoeken (MBO) dat wij hoogfrequenter willen laten uitvoeren. Naast de totaalscore, welke tot dusverre van toepassing was, vinden wij een meer gelijke verdeling over generaties en afdelingen van belang.

In 2018 zullen we de methodiek om dit te meten testen en aan de hand van een eerste nulmeting onze ambitie voor de route naar 2030 bepalen.

■ Klanttevredenheid

Te meten via de Net Promotor Score (NPS) zoals we die vandaar de dag ook hanteren. Ons doel is ieder jaar een stapje te verbeteren op deze scores in alle segmenten en landen waarin we actief zijn.

■ Leverancierstevredenheid

In 2018 zullen we een nieuw onderzoek opzetten om jaarlijks vast te stellen hoe onze leveranciers denken over zakendoen met Sligro Food Group en wat we daarvan kunnen leren. Scherp onderhandelen hoort er ons inziens bij, maar wel met respect, afspraak = afspraak, daadkrachtig en correct. Ons leveranciershandboek geeft prima weer wat wij van onze leveranciers verwachten. We meten echter hoe men ons beoordeelt en waar het beter kan. We zullen hiermee starten bij Europese leveranciers en in 2018 onze exacte methodiek en ambitie bepalen.

Het milieu

■ CO₂

Sligro Food Group stelt zich ten doel de CO₂-uitstoot als % van de omzet in 2030 met 50% verlaagd te hebben ten opzichte van 2010.

Het Assortiment

■ Duurzaamheid

Het omzetaandeel van ons duurzaam assortiment willen wij in 2030 verhoogd hebben naar 15%. Ons paraplu-merk Eerlijk & Heerlijk zal daar een belangrijke bijdrage aan leveren en is de basis voor deze meting.

■ Gezondheid

Als marktleider vinden wij dat we een rol hebben in het 'op de kaart zetten' van dit thema. Dat hoeft niet in extremen, iedere dag een beetje beter is realistischer. In 2018 zullen we de methodiek alsmede het ambitieniveau vastleggen. Doel is 'gezondheid' onder de aandacht te brengen bij onze klanten en onze medewerkers.

Met de materialiteitsanalyse vanaf pagina 65 sluiten wij 2017 af aan de hand van de 'oude' doelstellingen en werkwijze. Volgend jaar rapporteren wij in het perspectief van onze nieuwe doelstellingen 2030 over onze managementaanpak en resultaten per kernthema.

Sustainable Development Goals (SDG's)

In 2016 tekenden alle leden van de VN een pakket van zeventien doelstellingen ten behoeve van duurzame ontwikkeling tot 2030. Iedere regering is verantwoordelijk voor vertaling van mondiale SDG's naar nationale SDG's. Nederland is bezig met een nationale SDG-strategie, die tevens onderdeel is van het regeerakkoord 2017.

Tijdens onze Algemene vergadering van Aandeelhouders in maart 2017 werd door VBDO gevraagd hoe wij deze SDG's in ons duurzaamheidsbeleid opnemen. Onze visie is dat SDG's inhoudelijk een klein beetje oude wijn in nieuwe zakken is. De meeste uitgangspunten worden door ons ook allang omarmd in ons duurzaamheidsbeleid. Inmiddels, een klein jaar verder, constateren wij dat SDG's het meest voor overheden en bedrijven een nieuwe leidraad worden bij het maken van hun duurzaamheidskeuzes en bijdragen aan een standaard in duurzaamheidsverslaggeving.

Wij hebben geïnventariseerd welke van de 17 SDG's het meest aansluiten op ons geactualiseerde duurzaamheidsbeleid met de daarbij behorende activiteiten en onze vernieuwde doelstellingen voor 2030:

SDG 2: Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw.

SDG 3: Verzeker een goede gezondheid en promoot welvaart voor alle leeftijden.

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.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



8 van de 17 SDG's sluiten aan op ons geactualiseerde duurzaamheidsbeleid en onze vernieuwde doelstellingen voor 2030.

Stakeholderdialoog

Nu duurzaamheid steeds meer een vanzelfsprekendheid wordt, zien wij in de stakeholderdialoog meer overleg en afstemming tussen marktpartijen, die op hun beurt gezamenlijk dieper in de keten gaan overleggen. Omdat steeds meer NGO's de bereidheid hebben om duurzaamheid in breder perspectief te zien, praten wij gezamenlijk om de balans tussen economisch en maatschappelijk en milieu rendement te verbeteren. Dit werkt niet alleen effectief, gezamenlijk zetten we ook grotere stappen. Een voorbeeld hiervan is de ondersteuning van het Cerrado Manifesto tegen ontbossing. De ondersteuning door de Nederlandse supermarkten volgt na een oproep van 60 NGO's (onder andere o.a. WWF, Greenpeace, The Nature Conservancy and Mighty Earth). In september 2017 vroegen zij bedrijven actie te ondernemen tegen ontbossing in cruciale gebieden, zoals de Cerrado. In dit gebied in Brazilië vindt sojateelt plaats naast waardevolle bossen en savannes. Het doel is actie te ondernemen en zorg te dragen dat de soja en rundvlees keten van de deelnemende bedrijven niet bijdraagt aan verdere ontbossing en conversie van natuurlijke vegetatie in dit gebied. In oktober hebben 23 bedrijven het initiatief genomen om het Manifesto te ondersteunen. Wij hebben ons in CBL-verband bij deze groep aangesloten.

Dilemma's en afwegingen

Lachgas en de prijs van ethiek

Wij monitoren onze verkoop ook in relatie tot wat er speelt in de maatschappij. In de horeca wordt het zogeheten 'slagroompatroon' op grote schaal gebruikt bij bereiding van onder andere slagroom en mousses. Voor dat doel is het te koop in onze groothandels. In 2017 was er in de media aandacht voor

het alternatief gebruik van deze lachgas bevattende patronen. In de party scene en vooral door jongeren worden ze gebruikt vanwege de hallucinerende werking van het lachgas.



Wettelijk zijn er geen kaders. Het is een legaal product wat wij verkopen aan bedrijven. Voor wat betreft onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en verkoopethiek ligt het wat genuanceerder. Kennisinstituten geven geen duidelijkheid over de mate van schadelijkheid en de al dan niet verslavende werking. Kijkend naar de bedrijfsnamen van onze grootste klanten van 'slagroompatronen' was de conclusie dat een betrekkelijk groot deel van het volume buiten de horeca terecht komt. Dit is bestemd voor wederverkoop, als 'just for fun' partyproduct. Er is een specifiek verkoopcircuit ontstaan waarin de patronen worden aangeboden, variërend van reguliere detailhandel (avond- en nachtwinkels), horeca-bezorgdiensten tot internetshops.

Het oneigenlijk gebruik willen wij niet promoten en de wederverkoop daartoe willen wij niet faciliteren. Wij vonden dat wij vanuit onze rol als marktleider en op basis van bovenstaande kennis proactief een verkoop beperkend beleid moesten maken en dit ook in de praktijk uitvoeren. Daarom behouden wij ons sinds maart 2017 het recht voor om verkoop te weigeren wanneer wij twijfelen aan het gebruik van deze patronen of de manier waarop eventuele wederverkoop plaatsvindt en hebben wij ons promobeleid aangepast.

Wij waren de eerste met een dergelijk beleid. Inmiddels heeft het ook andere marktpartijen geïnspireerd en heeft het de aandacht van de politiek gekregen. Met vertegenwoordigers van het ministerie van VWS zijn onze eerste ervaringen gedeeld. Intern zijn er interessante discussies over hoe hoog de prijs van verkoopethiek mag zijn. Immers, de directe consequentie van ons beleid is een omzetverlies van circa 1 miljoen euro.

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. Een overzicht van onze lidmaatschappen vindt u op onze corporate website.

MVO certificering

Vorig jaar gaven wij aan steeds meer bedenkingen te hebben bij de toegevoegde waarde van MVO certificeringen. Onze grotere foodserviceklanten zochten in het verleden houvast,

als een soort garantie, bij een certificering of een kwaliteitsmodel. Dat was voor ons de reden om onze FIRA 'bronsregistratie' aan te houden. Inmiddels zien wij de ontwikkeling doorzetten waarbij wij samen met ketenpartijen specifieke invulling geven aan onze gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen. Dat is een goede ontwikkeling, want hiermee wordt duurzaamheid een onderdeel van de business. Daarom heeft een FIRA-registratie voor ons geen toegevoegde waarde meer en hebben wij deze niet verlengd.

Transparantiebenchmark

De transparantiebenchmark van het Ministerie van EL&I 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 505 bedrijven onder de Transparantiebenchmark en in 2017 zijn er maar liefst 252 bedrijven met een 'nulscore'. Wij zijn in 2017 met een score van 131 punten uit 200 op plaats 106 geëindigd.

TRANSPARANTIEBENCHMARK

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Score	131/200	131/200	112/200	120/200	138/200	99/200
Overall ranking	106/505	98/483	112/461	100/409	97/500	124/500

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. Per thema hebben we kwalitatieve en kwantitatieve ambities geformuleerd.

ONZE KERNTHEMA'S

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

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 ook over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat Sligro op een goede manier met klanten omgaat. Daarom hebben we ons ten doel gesteld om onze Net Promotor Score (NPS) te blijven verbeteren.

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 het gezin bij bijzondere gebeurtenissen te betrekken.

Belang

Wij zijn ons er zeer van bewust dat de wijze waarop wij het werk organiseren, hoe wij sturing geven door middel van KPI's in plaats van louter budget en dus de wijze waarop onze medewerkers werken, verankerd is in onze 'Groen Bloed' cultuur en daarmee het succes bepaalt van onze onderneming. 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 51 kunt u lezen wat onze aanpak en resultaten zijn.

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 medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, dat in 2017 wederom heeft plaatsgevonden. Ieder kwartaal worden op directieniveau de belangrijkste personele getallen besproken en wordt nadrukkelijk stilgestaan bij ontwikkelingen op het gebied van verzuim en eventuele bedrijfs-

ongevallen 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 over medewerkersbetrokkenheid zegt iets over je algemene imago als werkgever. Ondanks het feit dat deze onderzoeken vaak beperkt zijn qua scope, is de onafhankelijkheid daarvan fijn, zeker als je jaarlijks goed scoort en tot de beste in Nederland behoort. 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 en België niet.

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

Samenwerking EMTÉ met 'Emma at Work'

'Emma at Work' begeleidt talentvolle, gemotiveerde jongeren tussen 15 en 30 jaar met een lichamelijke beperking of chronische ziekte naar een baan. De wortels van Emma at Work liggen bij het Emma Kinderziekenhuis/AMC waar men jongeren behalve medische ook maatschappelijke zorg wilde bieden. EMTÉ vindt het ook belangrijk om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te kunnen plaatsen en is een samenwerking gestart met Emma at Work. Hiermee zijn wij in 2017 gestart, in een EMTÉ-filiaal in Ede.



Noraly van Hemert zit vijf uur per week achter de kassa bij EMTÉ Ede Stadspoor via 'Emma at Work'.

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 'Foodservice' en 'Foodretail' die u kunt lezen vanaf pagina 29. Meten en evalueren van klanttevredenheid doen wij aan de hand van de zogeheten Net Promoter Score (NPS). De NPS van Foodservice en Foodretail vindt u terug op de pagina's 33 en 47

Onze samenleving

Definitie en afbakening

Onze samenleving bestaat uit de groep mensen die één 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 automatisch deel uitmaken van die samenleving. Daarbij hebben wij niet alleen een functionele rol, 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. Bijvoorbeeld onze supermarkten, dat zijn niet alleen distributiepunten van het 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 de te sponsoren organisatie of de voorgestelde deelname 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.

In 2017 werkten wij gestructureerd samen met het Liliane Fonds, Spieren voor Spieren, Villa Pardoos, Verwenzorg, DoSocial en de Voedselbank.



Kinderen met een handicap in arme landen zoals Sri Lanka krijgen vaak niet dezelfde kansen als andere kinderen. Met een lokale theeproducent pakken Sligro en het Liliane Fonds dit probleem aan. Werknemers krijgen steun bij de zorg voor hun gehandicapte kind.

DoSocial

Van Hoeckel is één van de initiatiefnemers en bestuurders van DoSocial, een keten van bedrijven en organisaties die vanuit maatschappelijke betrokkenheid krachten bundelt om samen structureel het welzijn van kwetsbare ouderen te verhogen. DoSocial biedt schaalbare gastvrije oplossingen met de focus op lokaal ondernemerschap. Met als doel meer lachende gezichten, minder eenzaamheid door het creëren van waardevolle contacten. DoSocial investeert in tijd, middelen en expertise.

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

Doelstelling

In 2020 willen wij onze CO₂-uitstoot per euro omzet ten opzichte van 2010 gereduceerd hebben met 20%. Oftewel 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 goederenvervoer-bewegingen van en naar alle groothandels, winkels, grootzakelijke klanten, distributiecentra en productie-locaties in Nederland en België. De CO₂-uitstoot is gerelateerd aan de vaste conversie parameters uit 2010. Dit om onze jaarlijkse reductie 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 2020 met 20% per euro omzet omlaag te brengen ten opzichte van 2010.

Aanpak

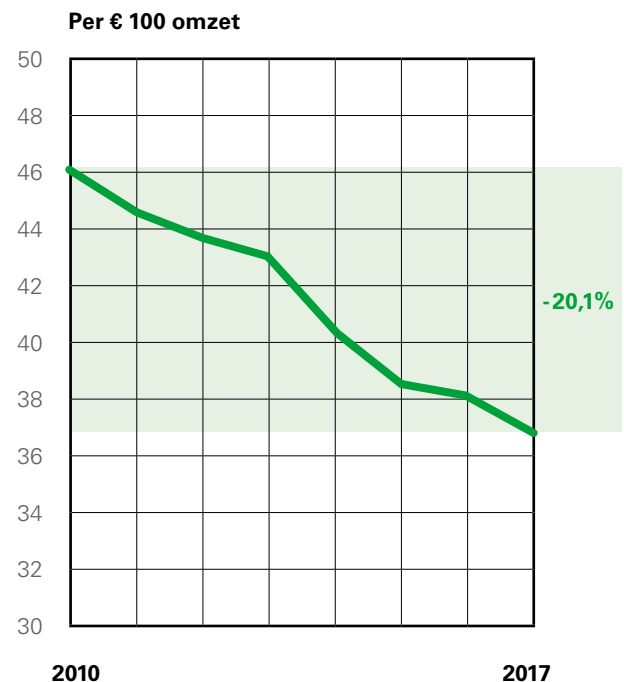
Ieder half jaar wordt er een CO₂-rapportage opgesteld en besproken. Daar waar de resultaten niet in lijn zijn met ons te realiseren doel in 2020 zal dit worden besproken met de betreffende verantwoordelijke voor elektra, gas en transport. Vanuit de acties zoals benoemd voor energie (bij aanpak) wordt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

Evaluatie

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

Ons actief beleid heeft ertoe geleid dat wij reeds in 2017 onze CO₂-reductiedoelstelling voor 2020 hebben gerealiseerd. De uitbreiding in 2017 van onze activiteiten in België én de toevoeging van 'een maand HEINEKEN' (welke een negatieve impact hebben) werden voor wat betreft energieverbruik gecompenseerd door de ombouw en nieuwbouw van Sligro zelfbedieningsgroothandels en de ombouw van EMTÉ supermarkten naar de 3.0 formule. Ook logistiek leverde een forse bijdrage. In week 8 van 2017 zijn wij gestart met zogeheten 'Combistops' voor de beleving van onze eigen EMTÉ supermarkten. Dat heeft geresulteerd in een reductie van circa 600.000 kilometer. Hierdoor is onze CO₂-uitstoot ten opzichte van de omzet sinds 2010 gedaald met 20,1%.

CO₂-UITSTOOT 2017



CO₂-REDUCTIE AFVALSCHEIDING

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

Energie

Definitie en afbakening

Dit betreft elektriciteit, gas en brandstof wat Sligro Food Group inkoopt en verbruikt voor al haar groothandels, winkels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke noodzakelijk is om de huidige bedrijfsvoering uit te oefenen, in Nederland en België.

Belang

Op al onze locaties is energieverbruik noodzakelijk om onze bedrijfsvoering uit te voeren. Energie is binnen Sligro Food Group 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 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 Winning), 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.

De specificaties van ons verbruik van gas, elektriciteit en brandstof ten behoeve van de goederenvervoer-bewegingen kunt u vinden op onze corporate website.

Gas

Het gasverbruik is met 3% gestegen ten opzichte van 2016. Afgelopen jaar is het warmer geweest dan in 2016. Op basis van graaddagen een verschil van ongeveer 5%. De belangrijkste veroorzaker van het toch hogere verbruik zijn de uitbreiding met nieuwe locaties in België en de productiestijging bij Culivers.

Ook afgelopen jaar zijn er weer groothandelslocaties 'gasloos' gemaakt, te weten in Venlo en in Almelo. Daarnaast zijn ook twee nieuwe EMTÉ-locaties geheel gasloos opgeleverd. Tezamen een uitbreiding met 30.000 m² gasloos vloeroppervlak. In het totaal is nu bijna 230.000 m² vloeroppervlak nagenoeg gasloos.

Elektriciteit

Het elektriciteitsverbruik in 2017 is bijna identiek aan het verbruik in 2016. Het energieverbruik van de drie ISPC-locaties in België zijn vanaf mei 2017 meegenomen. Dit heeft geleid tot een extra elektriciteitsverbruik. Doordat alle ISPC-panden zijn voorzien van zonnepanelen is deze stijging relatief gering geweest.

In Nederland is vorig jaar onze eerste zonnepaneleninstallatie operationeel geworden. Deze draagt ook bij aan een verlaging van onze CO₂-uitstoot ten gevolge van elektriciteitsverbruik. De verdere uitrol van de 3.0 formule, zowel bij de groothandel als bij de EMTÉ's, heeft vorig jaar een elektriciteitsbesparing van ruim 3 miljoen kWh opgeleverd.

Afval

Definitie en afbakening

Alle reststromen binnen Sligro Food Group die vallen onder karton, ODP, Categorie 3 en 2, swill, glas, OPK, 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 komt ten goede aan een vermindering van de CO₂-uitstoot. Het tweede belang is de grondstoffenschaarste in de wereld. Met de groei van de wereldbevolking neemt de vraag naar natuurlijke grondstoffen toe, terwijl de beschikbaarheid ervan beperkt is. Daarom is afvalscheiding en -recycling een belangrijk item. 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 (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 zoveel mogelijk een tweede leven geven door deze als grondstof te gebruiken of om te zetten in 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 te laten verwerken.

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 géén onderdeel uit van onze 2020 doelstelling die onze 'eigen' CO₂-uitstoot (transport, gas en elektraverbruik) betreft.

Onze aanpak met zorgvuldige afvalscheiding leidde wederom tot een hogere CO₂-reductie in de keten, ondanks twee negatieve externe factoren:

- Ingezamelde plastic folies worden sinds de zomer van 2017 minder voor recycling gebruikt. Dat komt doordat de export van plastic folies naar China eerst fors afnam en per 1 januari 2018 zelfs volledig stopte als gevolg van een importverbod. Daarnaast ging de industrie vanwege de lage olie-prijzen meer gebruik maken van nieuwe olie in plaats van recyclede plastics. Hierdoor komen, ondanks afvalscheiding, méér plastic folies in het restafval voor verbranding terecht. In Europa is te weinig capaciteit om al dit plastic opeens te gaan recyclen.
- Het probleem met de 'fipronileieren' heeft ertoe geleid dat wij in het najaar van 2017 liefst 20.000 kilo eieren hebben moeten laten vernietigen.

Kernthema 'Het assortiment'

De samenstelling van ons assortiment, het inkopen en verhandelen daarvan speelt vanzelfsprekend een centrale rol in onze organisatie. Wij vinden het daarbij belangrijk om onze klanten te helpen en te motiveren bij het kunnen maken van duurzame en gezonde keuzes. Het aanbieden van producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid is voor ons daarom van groot belang. 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 kwaliteitsmanagementsys-

teem, 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 daarmee onze klanten met het maken van de juiste keuze.

Doelstelling

Het is ons doel om in 2020 met ons Eerlijk & Heerlijk assortiment een omzetaandeel te realiseren van minimaal 10%.

In 2017 is er een aanscherping geweest op het Eerlijk & Heerlijk beleid. Onder meer op basis van het onderzoek 'Topkeurmerken voor duurzame voeding' van MilieuCentraal (oktober 2016), hebben we het aantal duurzame keurmerken onder Eerlijk & Heerlijk kritisch bekeken en beoordeeld op relevantie en betrouwbaarheid.

Keurmerken die wij na deze aanscherping erkennen voldoen aan de volgende drie criteria:

- Het keurmerk stelt hoge duurzaamheidseisen (ten opzichte van het marktgemiddelde) op een of meer van de volgende thema's: milieu, dierenwelzijn en/of sociale aspecten;
- 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);
- 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.

Keurmerken die niet voldoen aan deze drie criteria, erkennen we niet meer en worden dus niet gezien als Eerlijk & Heerlijk. In totaal zijn 13 keurmerken komen te vervallen. Het totaal aantal keurmerken dat nu onder Eerlijk & Heerlijk wordt erkent, komt hiermee op 24.

Deze aanscherping hebben we eind 2017 doorgevoerd in onze systemen. Voor 2018 zal dit in eerste instantie resulteren in een afname van het omzetaandeel Eerlijk & Heerlijk. De impact hiervan lichten we later toe.

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



Bij de lancering van Eerlijk & Heerlijk in 2010 is gekozen voor vier pijlers die de basis vormen voor het duurzame assortiment: Biologisch, Duurzaam, Eerlijke handel en Streekproducten. Onder iedere pijler valt een aantal geselecteerde keurmerken die, zoals hierboven ook al toegelicht, in 2017 verder zijn aangescherpt. Wij willen dat de keurmerken borgen dat een product daadwerkelijk een duurzame bijdrage levert.

Belang

De vraag naar duurzame producten neemt nog steeds toe en mensen worden steeds kritischer naar 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 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 en beter zijn voor de klant en beter voor zijn omgeving. Wij zoeken de dialoog met leveranciers, producenten en boeren over brede thema's zoals diervriendelijkheid, 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 keurmerk selectie zoals toegelicht). Parallel hieraan starten we in 2018 met een grootschalige uitvraag actie richting alle leveranciers met als doel de door ons erkende gecertificeerde artikelen in kaart te hebben.

Evaluatie

Wij toetsen de voortgang aan de hand van het omzetaandeel van het Eerlijk & Heerlijk assortiment. In 2017 is de omzet van Eerlijk & Heerlijk toegenomen met € 28,9 miljoen naar € 258,3 miljoen. Deze omzet vertegenwoordigt een omzetaandeel van 8,7% (2016: 8,2%).

Als wij de aanscherping van de keurmerken met ingang van 2017 hadden doorgevoerd, zou de Eerlijk & Heerlijk omzet over 2017 € 229 miljoen bedragen, ofwel 7,7% van de totale omzet. Deze omzet en gerelateerd omzetaandeel gaat voor 2018 onze groeibenchmark vormen.

Duurzaam vlees

EMTÉ staat bekend om haar kwaliteitsvlees. Niet voor niets werd EMTÉ in 2017 voor de achtste keer uitgeroepen tot 'Beste Slagerij van Nederland'. Het aanbieden van de hoogste kwaliteit betekent niet alleen lekker en mals vlees. Onder kwaliteitsvlees verstaan wij ook aandacht voor dierenwelzijn en de goede omstandigheden waaronder vlees wordt geproduceerd. Afgelopen jaar hebben wij in de verduurzaming van ons vleesassortiment grote stappen gezet. Zo heeft ons volledige kipassortiment ten minste de kwalificatie van 'de betere kip' en heeft ons varkensvlees vrijwel volledig het 'beter leven' keurmerk van de dierenbescherming.

Ons unieke Natuurvlees is door het hoge niveau van dierenwelzijn én smaak wellicht de mooiste kwaliteit Nederlands rundvlees dat te koop is in de supermarkt. Wat ons betreft overtreft het op deze onderdelen de kwalificatie 'biologisch'. Echter, ook in 2017 bleek het niet mogelijk voor Natuurvlees een 'beter leven' keurmerk te krijgen. Klanten waarderen Natuurvlees volop, evenals de provincie Noord-Brabant die natuur wil verbinden met mens en economie. In hun projecten staat de maatschappelijke meerwaarde van natuur centraal. 'Natuurvlees' wordt daarin gebruikt als succesvoorbeeld.

De ontwikkeling van ons duurzaam assortiment is goed zichtbaar in het overzicht op pagina 72.



Natuurvlees is exclusief verkrijgbaar bij EMTÉ en komt van runderen die vrij hebben rondgelopen in de Nederlandse natuurgebieden.

Duurzame soja voor duurzaam vlees, ei en zuivelproducten

In 60 tot 70% van alle producten in een supermarkt is soja verwerkt. Van de hele sojaboon wordt tahoe, tempeh of sojamelk gemaakt. Het grootste deel van de sojaogst wordt echter uitgerperst, wat sojameel en sojaolie oplevert dat veel voor veevoer wordt gebruikt. De teelt van soja is de afgelopen tien jaar sterk gegroeid. Oorzaken zijn de groeiende wereldbevolking en toenemende welvaart. Steeds meer mensen eten meer zuivel en vlees waardoor de vraag naar soja stijgt. Soja is een belangrijke bron van inkomsten voor

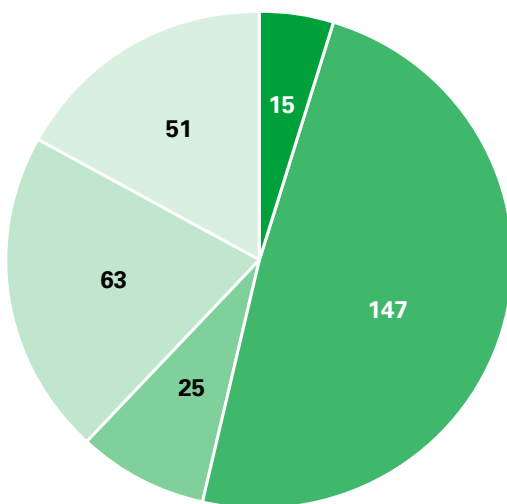
veel boeren, ook in ontwikkelingslanden. De groeiende vraag naar soja kan leiden tot verlies van waardevolle natuur en biodiversiteit, conflicten over landrechten en slechte arbeidsomstandigheden.

Sinds 2015 kopen alle supermarktorganisaties in Nederland uitsluitend verantwoorde soja in (RTRS of gelijkwaardig) voor de productie van hun huismerken. Het CBL vertegenwoordigt ons, als onderdeel van de Alliantie Verduurzaming Voedsel, in het gesprek met ketenpartners en maatschappelijke organisaties over een duurzame productie en gebruik van soja.

DUURZAAM VLEES EN VLEESVERVANGERS

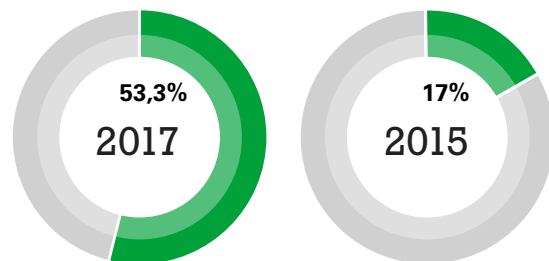
ASSORTIMENT

Aantal artikelen en verdeling

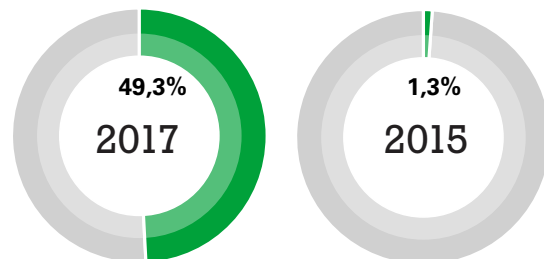


- Beter Leven ★★★ varken, kip
- Beter Leven ★ varken, kip, kalf
- Natuurvlees rund
- De Betere Kip kip
- Vleesvervangers

ASSORTIMENTSAAANDEEL



OMZETAANDEEL



- Duurzaam vlees en vleesvervangers
- Overig vleesassortiment

Arbeidsomstandigheden - BSCI

Bij productie van artikelen elders in de wereld, zijn goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden niet per definitie gegarandeerd. Om die reden is Sligro Food Group 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.

Zoals beschreven in ons leveranciershandboek en onze inkoopvoorwaarden, is commitment van onze leveranciers op de voorwaarden van BSCI een harde eis 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 scoren (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 (audit datum is afhankelijk van het type audit: follow-up of full). Als gevolg van deze werkwijze hebben wij in 2017 van één leverancier afscheid genomen.

In Hong Kong is zijn twee medewerkers van de Groep actief voor alle non-food import van buiten de EU. Doel is om het inkoopproces voor het Verre Oosten te formaliseren en te optimaliseren ten behoeve van een verhoogde product- en proceskwaliteit. Deze medewerker fungeert tevens als een gatekeeper aan de voorkant van de keten. BSCI maakt hiervan een integraal onderdeel uit.

Gezondheid / gezonde voeding

Definitie en afbakening

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 keuzes. Het is mede onze taak om producteigenschappen inzichtelijk te maken, de kennis over te dragen en daadwerkelijk een keuze aan te bieden.

Wij nemen de richtlijnen van de World Health Organization (WHO) als uitgangspunt. Deze wetenschappelijk onderbouwde 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. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om onze klanten te ondersteunen en te motiveren bij het maken van gezonde keuzes.

Aanpak

Wij hebben onze visie uitgewerkt in vijf beloftes.

1. Leer de klant variëren

Variatie in het voedingspatroon is belangrijk om zoveel mogelijk verschillende goede voedingsstoffen binnen te krijgen. Het is onze taak om onze klant met voor hem nieuwe gezonde(re) producten in aanraking te brengen.

2. Geef de klant een keuze

Het is onze taak om relevante producteigenschappen inzichtelijk te maken (zowel online als op het fysieke product) zodat de klant een keuze kan maken die past bij zijn eigen visie op gezondheid. Wij doen dit voor de volgende producteigenschappen:

- Totaal calorieën
- Verzadigd vet en onverzadigd vet
- Suiker
- Vezels
- Natrium
- De 14 wettelijk verplicht te declareren allergenen

3. Stimuleer de klant vaker te kiezen voor verse en onbewerkte producten

Verse en onbewerkte producten bevatten geen onnodige toevoegingen die origineel niet in het product voorkomen.

4. Stimuleer de klant om vaker te kiezen voor de volgende productgroepen¹⁾:

- Groente en fruit
- Noten en zaden
- Volkoren producten en peulvruchten
- Vis
- Water

¹⁾ Advies WHO

5. Productsamenstelling van onze Eigen Merken

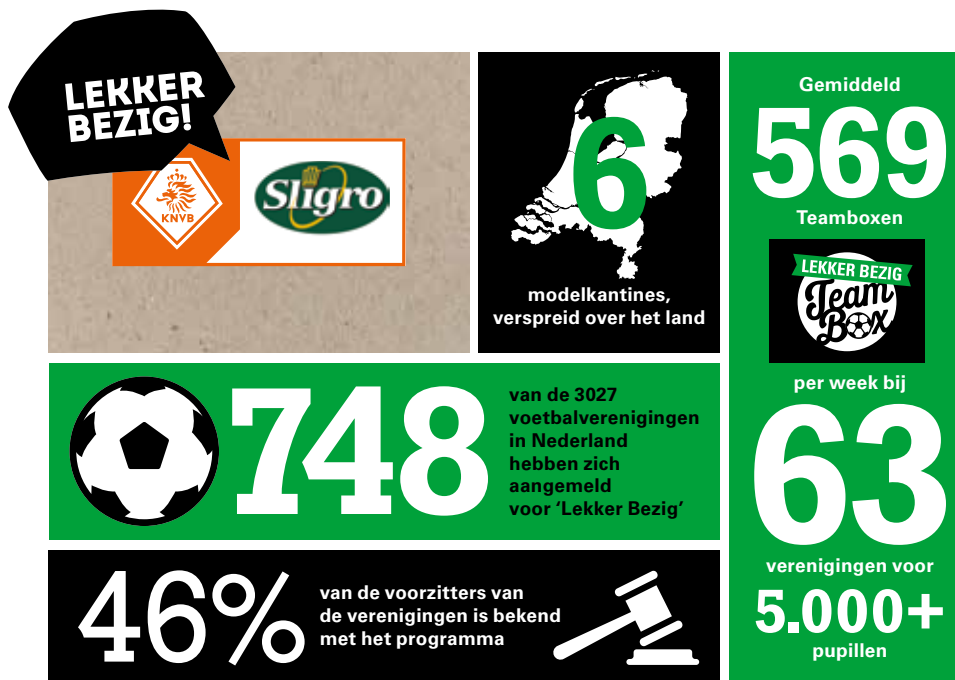
Middels onze Exclusieve Merken hebben wij direct invloed op de productsamenstelling. Wij sluiten ons aan bij het Akkoord Verbetering Productsamenstelling en scherpen aan waar mogelijk of wenselijk. Wij richten ons over alle productgroepen heen op de volgende thema's:

- Kleurstoffen
- Smaakstoffen
- Smaakversterkers
- Suiker en zoetstoffen
- Zout

Evaluatie

De in het verslag over 2016 gemelde programma's en projecten die bijdragen aan de vijf beloftes zijn in 2017 gedefinieerd en gestart. Er zijn acht projecten gedefinieerd binnen de kernthema's 'de mens' en 'het assortiment'. De eerste resultaten zijn inmiddels zichtbaar. Medewerkers en klanten van alle bedrijfsonderdelen worden op een reguliere basis geïnspireerd op het gebied van gezonde voeding. Daarnaast bieden wij onze klanten zowel food als service-oplossingen om mee aan de slag te gaan. Voorbeelden hiervan zijn:

- Sligro heeft zijn kantineprogramma 'Lekker Bezig', in samenwerking met de KNVB, verder uitgerold binnen het voetbalkanaal. Inmiddels hebben al bijna 750 voetbalkantines zich aangemeld.



Inmiddels hebben al bijna 750 voetbalverenigingen zich aangemeld bij 'Lekker Bezig', het gezonde kantineprogramma van Sligro en KNVB.

- EMTÉ heeft de Food Challenge App getest onder medewerkers en daarna gelanceerd onder klanten. Deze app daagt de klant uit om bewuster om te gaan met voeding.
- Van Hoeckel heeft het aanbod eiwitrijke maaltijden inzichtelijk gemaakt voor haar klanten. Zodat maaltijden nog beter kunnen worden ingepast in een dieet.

Voedselverspilling

Definitie en afbakening

Jaarlijks wordt er door de supermarkten voedsel weggegooid omdat dit niet meer te verkopen is. Redenen zijn onder andere 'breuk' (kapotte verpakkingen), producten die niet meer voldoen aan onze kwaliteitseisen en producten waarvan de houdbaarheid (THT/TGT) verstreken is.

Belang

Behalve de kosten die hiermee gepaard gaan, is het ook maatschappelijk niet verantwoord om voeding te verspillen. Om die reden is 'derving', waar het afboeken van onverkochte 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. Alle artikelen die onverkocht de reststroom in gaan worden geregistreerd alvorens ze worden afgevoerd. Nu is dat nog een totaalpost. In 2018 starten wij met het indelen in categorieën zodat wij een gedetailleerder beeld krijgen van de derving. Bij AGF, bijvoorbeeld, zien wij dan wat er met een specifieke redencode geregistreerd is. Dus een te

korte THT, breuk of kwaliteit. Dit gaan wij periodiek analyseren. Dit inzicht helpt ons en onze leveranciers in het verbeterproces om derving verder te minimaliseren.

Verminderen is mooi, voorkomen is beter. Daarom gaan wij in een samenwerking tussen inkoop, supply chain en leveranciers onze forecasting aanscherpen. Daarbij wordt wekelijks beoordeeld of wij binnen de bandbreedtes hebben gepresteerd. Dit helpt ons bij het beter voorspellen van de vraag en tot een vermindering van voedselverspilling.

Evaluatie

Wekelijks wordt de geregistreerde derving gerapporteerd. Om de ontwikkeling van de voorraad nauwgezet te kunnen volgen vinden er in de winkels bovendien periodieke tellingen plaats, hiermee volgen we de daadwerkelijke dervingresultaten ten opzichte van het doel.

ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

Doelstellingen

- Een positie op de arbeidsmarkt van een fatsoenlijke, ondernemende, betrouwbare en professionele werkgever waar mensen graag voor en mee willen werken.
- In onze kernactiviteiten 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, breed door de organisatie heen.
- Creëren van een moderne, veilige en inspirerende werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Stimuleren van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Onze Cultuur, ons Groene Bloed, breed verankeren binnen onze organisatie door middel van een gestructureerd programma om zodoende in een constant groeiende en meer internationaal wordende organisatie ondernemerschap en medewerkersbetrokkenheid te borgen.
- 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.
- Handhaven en 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 concernbrede kwaliteitsimpuls in de organisatie.
- Stimuleren van groei van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development traject.
- Doorontwikkelen van ons organisatie- en aansturingsmodel passend bij de internationale groeiambities van de Groep.
- Faciliteren van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers met het oog op onze nog relatief arbeidsintensieve processen en een vergrijzende beroepsbevolking in Nederland en België.
- Aansluiting met scholen en universiteiten om kennis en ervaringen uit te wisselen en op die wijze ook toegang te bevorderen tot innovatieve ideeën en talentvolle mensen.

Cultuur

Een uitgesproken cultuur en de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke pijler onder onze manier van ondernemen. Cultuur is een abstract begrip, maar tegelijk heel concreet als je hem ervaart. Onze cultuur is niet 'geregeld' maar het logische gevolg van de wijze waarop we in de loop van de tijd zijn gaan samenwerken. Van nature houden wij van zaken informeel houden, korte directe lijnen, vertrouwensrelaties en zijn wij wars van status. We hebben onze normen en waarden vastgelegd in de gedragscode en bewaken

naleving daarvan met elkaar als onderdeel van onze cultuur. Daar staat tegenover dat de samenleving formaliseert en steeds meer zaken formeel en juridisch geregeld dienen te worden. Tegelijk zien we dat ook in onze eigen Sligro Food Group-samenleving, bij onderdelen meer op afstand en de jongere generaties met minder ervaring op de teller, iets meer formalisatie gewoon nodig is.

Het is een uitdaging om die formele zaken goed te regelen met het juiste gevoel voor onze informele cultuur, maar we gaan die uitdaging dus wel met elkaar aan.

Ons ondernemerschap heeft een maatschappelijk verantwoord basis. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak. Wij zijn ons heel erg bewust dat wij verankerd zijn in de samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af. Overigens ervaren wij dat helemaal niet als een verplichting. Wij vertellen graag wat we doen en hoe we dat doen en zijn daar trots op.

De afgelopen jaren is een aantal medewerkers aangetrokken op leidinggevend strategisch niveau. Deze mensen laten we eerst uitgebreid kennismaken met het betrekkelijk geringe '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 tactische niveau van onze organisatie werken we continu aan een verdere versterking. Dit is nodig om een goede vertaalslag te maken van de ambitieuze strategische plannen en de noodzakelijke versnelling te kunnen realiseren.

Wij streven een open communicatiecultuur na. Elkaar direct aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag, maar met respect voor het individu. Bewust Direct noemen we dat. Onze collega's in België kunnen daar prima mee overweg. Verdiepen in elkaars taal zorgt voor helderheid. Taal maakt nadrukkelijk onderdeel uit van cultuur.

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. Dat kan bij onze interne communicatie zijn maar ook door het organiseren van kleinere en grotere events tot meer dan 20.000 personen waaronder bijvoorbeeld ons Night of the Proms event of onze beurzen in België. Onze eigen medewerkers hebben daarin altijd een belangrijke rol. Pure Trots vanuit Passie.



Investeren op de juiste plaatsen en tegelijk een uitdagend kicken-op-kosten-programma afwerken, is wat wij noemen Zorgvuldig met Centen, één van de onderdelen van ons Groene Bloed. Verantwoordelijk willen zijn voor een zorgvuldig beheer van de middelen die wij inzetten, draagt bij tot een stabiele groei en investering in de toekomst. We zijn ons er terdege van bewust dat kostenverlaging over twee assen gaat. De eerste is cultuur en de tweede zijn grote kosten-

programma's op basis van innovatie en automatisering. Beide hebben onze aandacht.

Organisaties zijn afhankelijk van slimme ICT toepassingen, datamanagement, een goed en inspirerend assortiment, een op de klantenwens aangepast promotiebeleid, een slimme supply chain en een verrassende omgeving waarin inkopen gedaan kunnen worden. Sommige van 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 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. De externe en interne klant, Samen Sterk dus.

Een cultuur waarbinnen we graag een beetje tegendraads zijn, en mensen aanmoedigen te blijven uitkomen voor een eigen mening en onderling altijd de deuren open hebben. Gezond Eigenwijs zien wij als een sterke eigenschap voor onze organisatie. Uiteraard hoort daar ook respect bij voor genomen beslissingen en afgesproken beleidskaders. Een centraal gestuurde organisatie is pas echt succesvol als je regelmatig het net ophaalt op operationeel niveau en weet wat daar speelt. Immers daar is veel kennis van de werking van de organisatie en vindt het klantcontact plaats.

Wij voorzien elke drie jaar in een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. In 2017 heeft dit onderzoek wederom plaatsgevonden. Resultaten worden breed gedeeld en op afdelingsniveau besproken. We werken aan een systeem dat het mogelijk moet maken ook tussentijds kleinschalige tevredenheidsonderzoeken te doen. Ons medewerkersplatform bijSligro is daar een bij uitstek geschikt middel voor. Om een beeld te krijgen van de mate waarin onze cultuur bijdraagt aan het verkleinen van de risico's op ongewenst gedrag, hebben wij in 2017 een cultuurscan of soft control scan laten uitvoeren binnen de Nederlandse bedrijfsonderdelen. Uit deze twee onderzoeken werd duidelijk dat we overall prima scoren maar ook dat we met name onder medewerkers die nog relatief kort in dienst zijn, onze cultuur nog niet verankerd is. Reden dus om daar meer en systematischer aandacht aan te gaan besteden. Zowel bij introducties als bij trainingen zullen cultuur en onze normen en waarden, nadrukkelijk aandacht krijgen om deze zo breed in onze organisatie te borgen.

Bij de overname van JAVA Foodservice in 2016 troffen wij een sterke cultuur aan met uitgesproken waarden en normen die zeer goed aansluiten bij die van Sligro Food Group. Bij ISPC is die wat minder uitgesproken en minder verankerd

in de wijze waarop er wordt samengewerkt. Dat neemt niet weg dat er wel degelijk sprake is van een eigen ISPC-cultuur. De komende jaren gaan we werken aan één Sligro Food Group Belgium cultuur, waarbij we het beste van JAVA Foodservice, ISPC en Sligro Food Group willen laten smelten. De ervaring die we in de loop van de decennia in Nederland hebben opgedaan met overnames en samensmelten van culturen is daarvoor een gezonde basis.

Het afgelopen jaar hebben voor het eerst een BeNe-event georganiseerd. Vertegenwoordigd waren deelnemers vanuit Nederland en België die allemaal op de één of andere wijze een strategische of tactische verantwoordelijkheid hebben bij de integratie en de samenwerking. Dit helpt om verschillen te begrijpen maar vooral om gezamenlijkheid te creëren en van elkaar te leren. Door alle deelnemers werd het als een zeer positieve bijeenkomst ervaren die veel energie gaf.

Arbeidsmarkt

Het is merkbaar dat de arbeidsmarkt aantrekt en het vraagt meer energie en creativiteit om de juiste medewerkers aan ons te binden. Bovendien leidt een aantrekkelijke arbeidsmarkt tot een groter verloop en ook voor onze eigen medewerkers is er extern dus 'meer te kiezen'.

Dat betekent dat de komende jaren veel aandacht naar werving en selectie maar ook naar het binden en behouden van medewerkers zal gaan. In een aantrekkelijke markt zullen wij ons profiel meer onderscheidend neer moeten zetten en we zullen meer moeten differentiëren over de doelgroepen. Voor kandidaten op functies in de operationele omgeving van logistiek en winkels gelden andere motieven dan voor kandidaten voor aansturende en centrale hoofdkantoor functies. Gerichte benadering dus van kandidaten, ieder segment op een eigen passende en vooral verrassende wijze. Gerichte arbeidsmarktcommunicatie en positionering zal het komend jaar een concreet aandachtsgebied zijn binnen de afdeling P&O omdat we moeten concluderen dat we daar de afgelopen jaren te weinig in geïnvesteerd hebben. Het intensiveren van onze samenwerking met scholen en universiteiten die passen bij onze interesse op de arbeidsmarkt hoort daar vanzelfsprekend bij.

Voor alle medewerkers, maar specifiek voor de jongere generaties, is een inspirerende en moderne werkomgeving van belang. Naast aanpassingen van de fysieke kantooromgeving in 2018 en 2019, zullen we ook op het gebied van IT belangrijke slagen gaan maken. Omgangsvormen en aansturing van de organisatie zijn daarnaast belangrijke thema's die geadresseerd zullen worden.

Om al vroeg in de keten zichtbaar te zijn, is samenwerking met scholen en universiteiten van groot belang. Wij vinden het ook passen bij onze rol in de maatschappij en als groot werkgever in Nederland en België dat we investeren in het onderwijs en een bijdrage leveren in de ontwikkeling daarvan. We zijn daar de afgelopen jaren zeker wel actief in geweest, maar het vraagt een duurzame inzet om het verschil met elkaar te kunnen maken. De aanpak daarvan verschilt per vakgebied, doelgroep, regio en land.

Op het gebied van werving en selectie werken we in Nederland met een state-of-the-art wervings- en selectietool. Op dat terrein is nog veel meer in ontwikkeling, van geautomatiseerde selectietools tot video solliciteren, automatische afhandeling en geautomatiseerde onboardingstools, waar we de komende jaren meer en meer mee gaan werken. Dat ondersteunt tevens de profilering van een professionele werkgever. Bij 40.000 sollicitanten per jaar is het ook zinvol een dergelijk instrument in te zetten en ontwikkelen. In België zijn de eerste voorbereidingen getroffen om in 2018 met een dergelijke, op de Belgische situatie geënte, aanpak te komen.

KENGETALLEN 2017

	Nederland	België	Totaal
In dienst	3.049	63	3.112
Uit dienst	3.283	58	3.341
Vacatures	3.454	84	3.538
Sollicitanten	40.000	n.b.	40.000 ¹⁾

1) Exclusief België

Bij de ontwikkeling van mensen en het creëren van arbeidsplaatsen, maken we waar mogelijk verstandig gebruik van subsidiemogelijkheden. We maken altijd de afweging of de opbrengst in verhouding staat tot de gewenste kwaliteit en de hoeveelheid werk die de verantwoording over verkregen subsidie vaak met zich meebrengt. Het subsidielandschap is heel divers en wordt soms Europees, dan weer landelijk maar op onderdelen zelfs lokaal opgezet. Zowel in Nederland als in België zijn er regelingen waar we gebruik van maken.

Flexarbeid

Wij organiseren onze arbeid graag zelf. Vanuit het 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 pieken in het seizoen en de week op te vangen.

Echter door schaarste op de arbeidsmarkt, maken wij de afgelopen jaren in toenemende mate gebruik van flexkrachten. Niet voor de flexibiliteit dus maar om de vacatures in te vullen. Met de integratie van de logistieke activiteiten voor HEINEKEN in onze bezorgcentra neemt de omvang in volume per locatie toe. Dat vraagt een andere aansturing maar ook de vraag naar flexibele arbeidskrachten zal hierdoor nog verder toenemen. Omdat cultuur toch minder de drager is voor succes in deze specifieke groep medewerkers is andere aandacht nodig en dat vereist ook veel van onze flexpartners. Wij werken samen met hen aan een duurzame invulling van onze arbeidsbehoefte waarbij we flexkrachten die goed bevallen en integreren graag een vast dienstverband en carrièrekansen willen bieden. Wij vragen bovendien niet slechts om 'handjes', een goede planning en communicatie tussen ons en onze partners is daarbij randvoorwaardelijk. In 2018 zullen wij daarvoor een nieuw instrument introduceren.

Wij kijken kritisch voor welke soorten activiteiten 'zelf doen' geldt. Voor activiteiten die niet direct tot onze kernactiviteiten behoren beoordelen we in welke mate ze van invloed zijn op onze kernactiviteiten of onze identiteit. Indien die invloed beperkt is, dan is uitbesteden naar gespecialiseerde partners soms een betere oplossing.

Ook wanneer we tijdelijk extra specialistische kennis op deelterreinen nodig hebben, is gebruikmaken van partners een veel betere oplossing dan die kennis zelf op te bouwen. Deze vormen van samenwerken zullen in de toekomst alleen maar toenemen en de competentie om dat goed te managen zal verder ontwikkeld worden.

Aansturingsmodel en wijze van organiseren

Wij zijn er van overtuigd dat ons type van activiteiten gebaat is bij centrale sturing. Hierdoor wordt werk repeteerbaar en opschaalbaar. Strategie wordt centraal bepaald en vastgesteld op directie- en senior-managementniveau, een kleine tactische laag vertaalt dit naar de concrete uitvoeringspraktijk en decentraal vindt de uitvoering plaats. Uiteraard vereist dit een goede kennis van de operatie. Informatie van onderaf is daarbij wezenlijk. Weten wat er speelt is voor hen die met strategische vraagstukken of de operationalisering daarvan bezig zijn van wezenlijk belang. Door dit organisatieprincipe strak vast te houden kan iedereen zich op zijn eigen rol concentreren en doen waar men goed in is.

In een steeds groter wordende organisatie is het geen vanzelfsprekendheid dat we dit aansturingsmodel in deze vorm kunnen blijven hanteren, maar dat is wel ons doel. De afstand tussen de strategische besluitvorming en operatio-

nele uitvoering wordt groter en dat vraagt om een stevige tactische tussenlaag en heldere communicatie met bijpassende doelstellingen en KPI's. We willen de ondernemende cultuur blijvend stimuleren maar daarnaast een bredere groep medewerkers niet alleen inspanningsverantwoordelijk, maar ook meer resultaatverantwoordelijk maken.

Om dat te faciliteren hebben wij er dit jaar voor gekozen bij de doorvertaling van ons strategisch plan naar de rest van de organisatie gebruik te maken van een voor ons nieuwe aanpak, van het OGSM-model (Objectives - Goals - Strategies - Measures). Dat helpt ons om meer methodisch en meer doelgericht te werken aan onze strategische plannen en om, in deze tijd van vele kansen en mogelijkheden, focus te houden op wat we echt belangrijk vinden en dat via cascade ook breed in de organisatie door te vertalen.

Het organiseren van en ondersteunen van werk in een internationale context vraagt ook om andere ondersteunende systemen en data om te sturen. De komende jaren gaan we werken aan de invoering van nieuwe ICT-systemen onder de werktitel 'IT 2020'. Deze noodzakelijke transitie zal merkbaar zijn in alle onderdelen van onze organisatie. Niet alleen systemen zullen anders werken, ook de organisatie van het werk zal daardoor veranderen. De gebruikelijke routine moet plaatsmaken voor een nieuwe. Wij zetten daarom in op een programma waarop wij systematisch veranderen tot de dagelijkse praktijk gaan laten behoren.

De internationalisering van Sligro Food Group vereist een verandering van de bestuursstructuur. Het uitgangspunt waarbij we complexiteit centraal organiseren om de synergievoordelen te optimaliseren blijft van kracht maar zal in een internationale context vertaald moeten worden. De komende jaren groeien we naar een structuur waarbij centraal vanuit het Nederlandse hoofdkantoor beleid voor de Groep zal worden geformuleerd en waarbij de landen, binnen een scherp gedefinieerde context vrijheid krijgen tot lokale invulling. In elk land zal dan een centrale back-office structuur worden opgezet, met de internationale blauwdruk als basis, die de in dat land operationele commerciële formules ondersteunt. Het eigen gezicht naar de klant met de complexiteit en synergie geconcentreerd in de centrale achterkant blijft dus wel bestaan, maar dan op landeniveau.

Met de komst van de nieuwe directeur voor Sligro-ISPC België, hebben we het directieteam voor België compleet en kunnen we daar gaan bouwen aan de nieuwe structuur. Eind 2017 hebben we de juridische structuur vanuit alle overnames opgeschoond en ingericht naar het toekomstig model. Deze structuur is met ingang van

2018 actief. We gaan naar een structuur waarin twee commerciële formules actief zijn: JAVA Foodservice en Sligro-ISPC die beide ondersteund worden vanuit de centrale backoffice van Sligro Food Group Belgium te Rotselaar.

In 2018 wordt een aantal belangrijke stappen gezet in de integratie van de HEINEKEN bezorgactiviteiten in onze Bezorgcentra. Naast veel aandacht voor de huidige activiteiten op de bestaande locaties betekent dat samenvoegen van organisaties en dus van mensen. Dit soort integraties zijn wij gewend en zien wij met vertrouwen tegemoet. Wij realiseren ons dat er bij HEINEKEN sprake is van een sterke en lang bestaande eigen cultuur. Daar zullen we aandacht voor hebben onder ander door het voorzien in goede inwerktrajecten en begeleiding bij de samenvoeging.

Gezondheid en veiligheid

Het is belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie beleven. Dat betekent dat we er veel aandacht aan besteden als zich toch incidenten voordoen in de vorm van bedrijfsongevallen.

Ziekteverzuim is een graadmeter voor enerzijds gezondheid van medewerkers en een gezonde werksituaties 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.

Na een positieve ontwikkeling in 2016 zien we dat we op enkele bedrijfsonderdelen lopende 2017 geconfronteerd zijn met een stijgend en te hoog ziekteverzuim. Een ontwikkeling die wij onacceptabel vinden en die dus van lijn-management en P&O-support de nodige aandacht vraagt.

Wij voeren analyses uit om trends in verzuim te signaleren en daar waar mogelijk maatregelen te treffen in arbeidsomstandigheden. Naast aandacht voor veiligheid en gezondheid is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema. Net zoals de gehele samenleving, vergrijsst het Sligro Food Group medewerkersbestand. Dat gecombineerd met de noodzaak langer door te werken is in een werkomgeving met veel fysieke arbeid een serieuze uitdaging. Bij de CAO-besprekingen voor de Groothandel zijn er afspraken gemaakt om daar als sector een aantal initiatieven voor te gaan ontwikkelen. Deze passen bij het reeds eerder in gang gezette sectorthema 'Expeditie Fit'. Overigens ook voor medewerkers die minder fysiek belastend werk doen, is het gegeven langer te moeten doorwerken, een uitdaging. Nieuwe IT, nieuwe inzichten, nieuwe werkmethoden, betekenen steeds weer aanpassen en steeds weer bereid zijn om nieuwe dingen te leren.

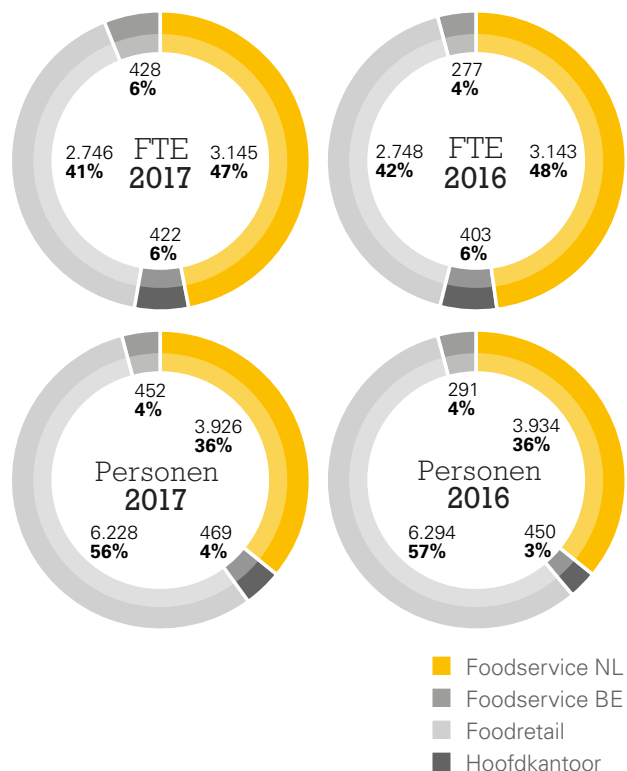
Technologische oplossingen kunnen fysiek werk verlichten. Onze branche loopt daarin niet voorop en innoveren zal meer aandacht moeten gaan krijgen zowel binnen de branche als binnen onze eigen organisatie.

Wij ontwikkelen een aantal programma's op fysiek, mentaal en arbeidsvoorwaardelijk niveau om langer werken ook daadwerkelijk mogelijk te maken. Bovendien ontwikkelen we arbeidsovereenkomsten waarin combinaties mogelijk worden van minder werken met acceptabel inkomensverlies. Langer doorwerken kan alleen als de verantwoordelijkheid gedragen wordt door werkgever en werknemer. De overheid met haar wet- en regelgeving lijkt echter vaak eenzijdig de verantwoordelijkheid bij de werkgever neer te leggen. Het is prettig te constateren dat op brancheniveau werknemersvertegenwoordigers deze verantwoordelijkheid van de werknemer zelf in ieder geval onderschrijven.

Medewerkersbestand en diversiteit

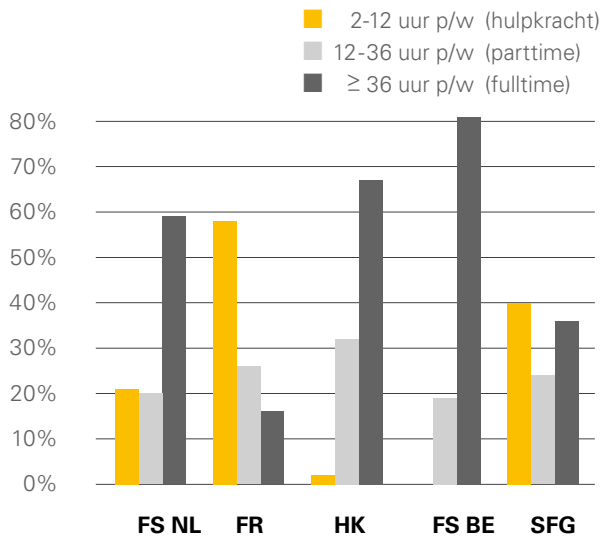
We hebben ons personeelsbestand opgedeeld in vier hoofdgroepen: Foodretail, Foodservice Nederland, Foodservice België en Hoofdkantoor. We maken een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

MEDEWERKERSBESTAND EN DIVERSITEIT

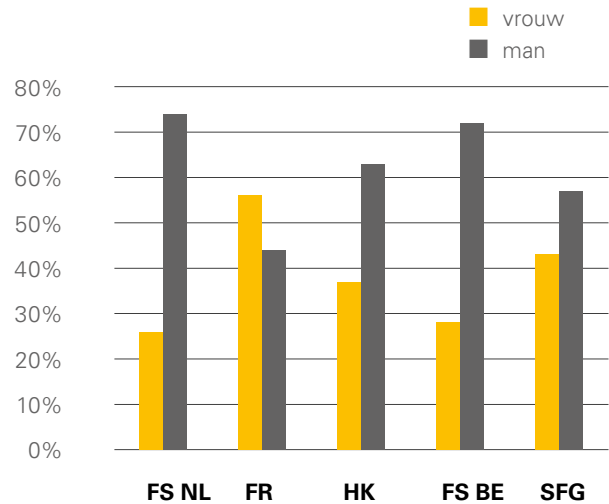


MEDEWERKERSBESTAND

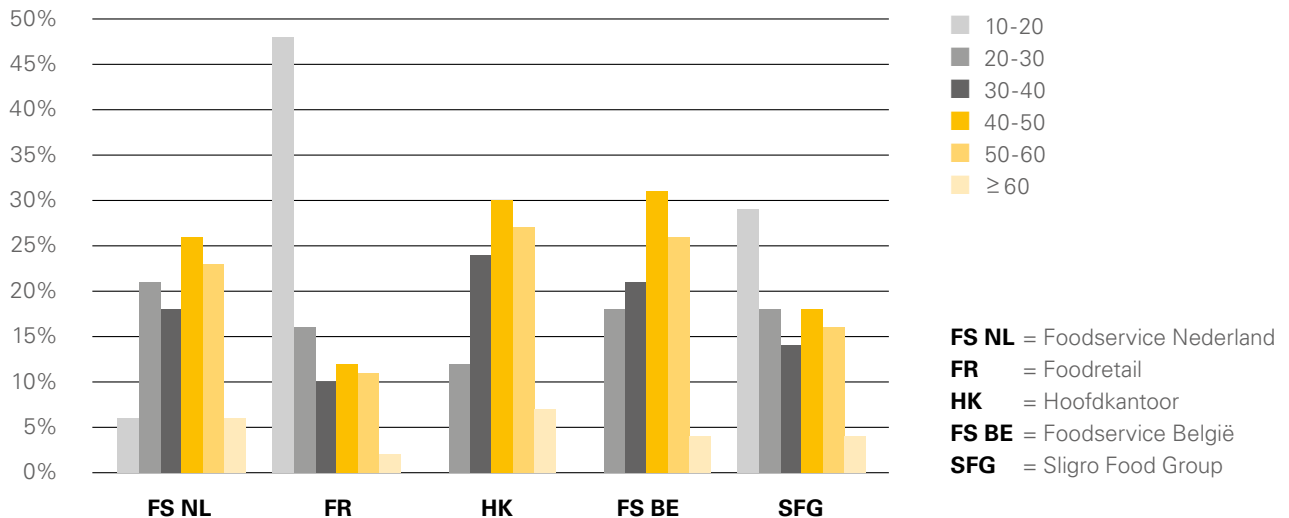
CONTRACTSOORT



GESLACHT



LEEFTIJD



In onze supermarkten werken we veel met (vrouwelijke) parttimers en jongeren met een beperkt contract. In Foodservice werken we, mede door de aard van het werk, vooral veel met fulltimers. Logistieke functies worden veelal door mannen uitgevoerd en daarom zien we daar een andere verdeling in de samenstelling van het personeelsbestand.

De personeelssamenstelling bij JAVA Foodservice lijkt geheel op die van onze logistieke bezorgoperatie. Die van ISPC op die van onze Sligro zelfbedieningsvestigingen. Daarnaast beschikken we in België uiteraard over een kleine

overhead waarbij een deel van ISPC en JAVA Foodservice reeds samenwerken en langzaam zullen doorgroeien naar een gezamenlijke overhead.

In de supermarkt zijn de werkzaamheden van uitvoerend en service verlenend niveau. In onze zelfbedieningsgroot-handels wordt een meer specifiek gekwalificeerd niveau vereist om de professionele klanten te kunnen adviseren. Dat leidt er toe dat we ten behoeve van de Foodservicemedewerkers een uitgebreid opleidingspakket samenstellen waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen in hun vakmanschap.

Op het hoofdkantoor is merkbaar dat het aantal ondersteunende functies afneemt. 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 seksuonafhankelijk. De branche kent een oververtegenwoordiging van mannen. Dat zie je ook bij ons. In de loop van de jaren is het aantal vrouwen in kaderfuncties toegenomen en dat juichen we toe. Dat is overigens ook het gevolg van het feit dat steeds meer vrouwen voor dergelijke functies beschikbaar stellen. Dat vinden wij een goede ontwikkeling.

De hoofddirectie bestaat uit drie mannen. Dat is historisch zo gegroeid. Omdat wij graag werken met langdurige dienstverbanden op directieniveau ontstaan er ook 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 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.

Leren en ontwikkelen

Het ontwikkelen van een organisatie vindt onder andere plaats door het ontwikkelen van medewerkers. Wij hebben daarom leerprogramma's voor alle niveaus in onze organisatie. Wij gebruiken technieken op het gebied van e-learning om hele korte opleidingstrajecten aan te bieden. Medewerkers die niet zo gewend zijn aan leertrajecten kunnen we met korte spanningsbogen, soms een leertraject van slechts 10 minuten, maar hoog frequent, goed motiveren om het vol te houden. Medewerkers die meer getraind zijn in leren bieden we trajecten aan die bij hen aansluiten.

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 supermarkmedewerkers is dit een uitstekende manier om snel en kort te trainen of iets te leren. Bij 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, zeker als dat weinig tijd vraagt.

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. Deze deelnemers worden gecoacht door daarvoor getrainde 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.

OPLEIDINGEN NEDERLAND

	Aantal opleidingen	Medewerkers getraind
Basis (vak-)opleidingen	35	2.320
Veiligheidsopleidingen	5	1.520
E-learning	133	7.223
Leiderschapsprogramma's	7	150

Ondernemingsraad

Wij geven constructief invulling aan medezeggenschap in de vorm van ondernemingsraden vanuit de overtuiging dat dit zeer waardevol is en dat gaat voor ons dus verder dan het wettelijk minimale. Vertegenwoordigend overleg maakt zaken transparant en geeft duidelijkheid waarover zeggenschap is. We kunnen hier als werkgever veel delen en toetsen en andersom worden in de open vertrouwelijke sfeer vanuit de werknemersvertegenwoordigers belangrijke signalen gegeven die gebruikt kunnen worden voor beleidsinvulling en -uitvoering.

Dit uitgangspunt geldt ook in België, maar behalve dat op onderdelen er een andere regelgeving is of uitvoeringspraktijk, is de traditie van het overleg in België anders en worden de verhoudingen tussen werkgever en werknemer anders gepercipieerd. Bij de invulling van zeggenschap houden we ons uiteraard aan het wettelijk kader maar geven er vooral invulling aan vanuit wat we gewenst vinden. Dat werkt alleen als vanuit beide kanten met deze ruimte kan worden omgegaan. In België moeten we die ruimte verder ontdekken en is dat de taak van de nationale directievertegenwoordiging. Over twee jaar zijn er nieuwe OR-verkiezingen in België en we zullen dan tevens de huidige overlegstructuur evalueren.

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

In Nederland is er in 2017 een nieuwe ondernemingsraad aangetreden en ook al zijn er een groot aantal nieuwe leden toegetreden, de overlegcultuur is gelijk gebleven. 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. Betrokkenheid van medewerkers vertaald in lidmaatschap van de ondernemingsraad verdient dus bijzonder veel respect. Dank aan alle collega's die zich daar in 2017 voor hebben ingezet.

Ontwikkeling P&O functie

Het werken met circa 11.000 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. Na de introductie in 2016 van een digitaal platform 'bijSligro' dat primair een informatie en communicatieplatform was, zijn stap voor stap modules toegevoegd voor managementselfservice en medewerkers-selfservice.

Omdat dit platform op alle devices beschikbaar en plaats onafhankelijk is, hebben we tevens een oplossing gevonden om digitaal met alle medewerkers in contact te staan.

Bij de aanschaf van het platform is rekening gehouden met de internationale ambities. De komende jaren zullen wij deze vorm van E-HRM verder voortzetten.

Arbeidsvoorwaarden

Qua algemene arbeidsvoorwaarden sluiten wij aan bij de betreffende branches. Wij hebben geen behoefte aan een bedrijfseigen CAO. Dat zou betekenen dat we veel eigen kennis op zouden moeten bouwen over arbeidsvoorwaarden, we zelf met vakbonden moeten gaan onderhandelen, terwijl dat prima gebeurt op brancheniveau. Bovendien is er, gelet op de soort functies die wij hebben en de soort organisatie die we zijn, geen behoefte aan specifiek daarop aangepast arbeidsvoorwaardenbeleid.

In Nederland passen we de volgende cao's toe: Groothandel in Levensmiddelen (GIL), Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen (VGL) en de CAO Slagersbedrijf.

In België sluiten wij aan bij de paritaire comités: 119 en 200.

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

Ons beloningsbeleid wordt voor het grootste deel van onze medewerkers voorgeschreven door de CAO's of paritaire comités waar we bij aangesloten zijn. Daar waar wij daar niet aan gebonden zijn, bieden wij een gemiddeld marktconform salaris. Wij zijn prima in staat om daarmee de juiste mensen aan te trekken.

Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonussysteem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have, no need to have' en leidt daarmee niet tot perverse prikkels. Bovendien zijn in veel situaties de doelstellingen die gerealiseerd moeten worden van collectieve aard.

Pensioenen en pensioenfonds

Sligro Food Group heeft een eigen ondernemingspensioenfonds waarin de medewerkers die in Nederland onder de groothandels-CAO vallen, zijn opgenomen. Wij bieden een zogenaamd Collectieve Beschikbare Premiereregeling. De werkgeverspremie die de Groep betaalt, is gelijk aan de last in de resultatenrekening. De premie is op 1 januari 2015 voor werkgever en werknemer voor vijf jaar vastgezet. Het pensioenlandschap is voortdurend in beweging. Hierover wordt in een afzonderlijk verslag van het pensioenfonds melding gemaakt.



Via het Sligro spaarprogramma konden 34.000 bezoekers genieten van Guus Meeuwis' Groot met een zachte G.