

Organisatie EN MEDEWERKERS

DOELSTELLINGEN

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- Nastreven van relatief langdurige dienstverbanden om investeringen in opleiding, cultuur en commitment lonend te maken.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen, ons 'Groen Bloed': samen sterk, trots vanuit passie, zorgvuldig met centen, gezond eigenwijs en bewust direct.
- Creëren van een leiderschapsstijl, die past bij onze cultuur.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- 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 developmenttraject.

CULTUUR

Meer en meer krijgen wij bevestigd hoe belangrijk cultuur is voor onze organisatie. Tegelijkertijd is cultuur een wat abstract begrip. Cultuur is vooral iets wat je ervaart en bent, maar het is niet iets waar je in een bedrijf als het onze wetenschappelijk mee bezig bent en vooral niet iets wat je probeert te regelen. Wij kiezen onze eigen weg, we zijn graag **gezond eigenwijs**. Onze samenleving daarentegen

wordt wel steeds juridischer van aard en documentatie van handelingen wordt meer en meer een doel op zichzelf. Daardoor ontstaat het gevaar dat veel zaken geïnstitutionaliseerd worden in plaats van uit het hart geschied en daarmee niet meer echt zijn. Het gevoel van tevredenheid neemt niet toe als alles op papier beter geregeld is. Het is voor een bedrijf (en zeker het onze) een grote uitdaging daar goed mee om te gaan. Van nature doen wij veel op gevoel, ondernemerschap noemen wij dat. Dat ondernemen doen wij vanuit onze aard op een maatschappelijk verantwoorde wijze. Wij noemen dat overigens gewoon fatsoenlijk zaken doen, dat spreekt voor zich in een beursgenoteerd familiebedrijf. Wij proberen steeds de juiste balans te vinden tussen het behouden van een informele cultuur en het voldoen aan regels en documentatie, die ons door 'anderen' opgelegd worden. Met 'anderen' bedoelen we de overheid in brede zin, toezichthouders, accountants, grote klanten, vakbonden en ga zo maar door.



Zelf ervaren wij onze cultuur overigens niet als bijzonder. Je gaat fatsoenlijk met elkaar om en wilt **samen sterk** zijn. Het is veel leuker om een individuele goede prestatie in een goed team neer te zetten. Dat dat niet zo vanzelfsprekend is blijkt vooral als nieuwe medewerkers in dienst treden. We hebben tegenwoordig weinig moeite medewerkers op hoog niveau aan te trekken. Er zijn veel medewerkers die de 'corporate' cultuur van anderen zat zijn en graag bij ons willen werken. Op het tweede meer tactische niveau is een verdere kwaliteitsslag wenselijk om aan te sluiten op de ambitieuze plannen voor de toekomst. Het gaat daarbij altijd om de combinatie van talent en 'Groen Bloed'. Medewerkers op relatief laag niveau houden juist meestal erg van onze **bewust direct** cultuur, waarin sterk ervaren wordt wat wel en niet kan. Eigenlijk ervaar je onze cultuur al binnen een paar werkdagen en als die niet bevalt is het het beste om maar weer snel te vertrekken. Dat zijn er overigens maar weinig, juist ook omdat we bij de werving en selectie op basis van profielen veel aandacht schenken aan het gedrag dat past bij onze cultuur. Veel van onze medewerkers zijn fier op ons bedrijf, wij noemen dat **trots vanuit passie**, wellicht nog wel een tikkeltje te veel intern gericht. Het Sligro 3.0-project dat uitvoerig is beschreven vanaf pagina 37 draagt er overigens bijna als vanzelfsprekend veel aan bij om dat ook extern meer uit te dragen. Wij zijn er trots op om kruidenier te zijn. In de Dikke van Dale heeft dat woord een negatieve bijklank, maar wij vinden het een geuzennaam. Zelf gebruiken we daarvoor de term **zorgvuldig met centen**. Iedere dag weer willen wij verantwoording dragen voor een zorgvuldig beheer van de middelen die wij inzetten om ons bedrijf voort te sturen in de reis naar een goede toekomst. Kortom vatten wij onze cultuur samen in deze vijf begrippen:

- Samen Sterk.
- Trots vanuit passie.
- Zorgvuldig met centen.
- Gezond eigenwijs.
- Bewust direct.

MENSEN MAKEN HET VERSCHIL

Onze mensen maken het verschil, dat blijkt ook telkens weer uit klantenonderzoek. De absolute toppers op dat terrein zijn onze zelfbedieningsgroothandels. Er wordt ons zo vaak gevraagd hoe wij ze dat 'geleerd' hebben en het antwoord is altijd: niet. Het ligt besloten in onze bedrijfscultuur, al helpt het natuurlijk wel dat veel van die medewerkers een horeca-achtergrond hebben. Het gastheer of -vrouw zijn is er dan vaak met de paplepel ingegoten. Het zijn overigens niet alleen onze klanten die dat bevestigen. Afgelopen jaar hebben we weer een breed medewerkerstevredenheids-onderzoek uitgevoerd, waaruit dat blijkt. Medewerkers benadrukken daarin het belang van trots en passie. Wij scoren heel erg hoog op betrokkenheid en bevoegenheid ten

opzichte van vergelijkbare bedrijven. Mogelijk zoeken mensen in hun baan en hun directe omgeving juist datgene wat ze in de samenleving als geheel in toenemende mate missen. In het onderzoek van Incompany scoorde Sligro heel hoog op interne reputatie en cultuur en behoort daarmee tot de top 10 van onderzochte Nederlandse bedrijven. Het afgelopen jaar kwam dat onder meer tot uiting in een inspiratiebijeenkomst 'Food4Thought', waarin we 150 functionarissen meegenomen hebben in de dilemma's rondom eerlijk eten en hoe wij daar een bijdrage aan kunnen leveren in onze passie voor food. Die passie voor food cultiveren wij ook door middel van kookcursussen in teamverband. Eén van de kerncompetenties waarop wij selecteren is dat je moet houden van lekker eten. Dat geldt niet alleen voor degenen die daar dagelijks mee te maken hebben, maar tevens voor de boekhouder en de ICT-specialist. We constateren wel dat we nog een slag kunnen maken in het doorvertalen van onze cultuur via het leiderschap tot op het laagste niveau. Daarom hebben we daarvoor een opleidingsprogramma voor leidinggevendenden op diverse niveaus ontwikkeld.

ARBEIDSMARKT

Er is nog steeds enige ongerustheid op de arbeidsmarkt, maar deze neemt wel af. Bemoedigend is dat de werkgelegenheid geleidelijk wat aantrekt, nadat deze vele jaren afgekald is. Het zou fijn zijn als de aandacht wat meer naar werkgelegenheid zou uitgaan dan naar werkloosheid. Het verdienvermogen van onze samenleving wordt immers vooral door werkgelegenheid gevoed. Vanaf 2015 past Nederland zich aan aan de internationale definitie van werkloosheid en dan zakt het werkloosheidspercentage met ongeveer 1%, maar het aantal werklozen neemt toe. Iedereen mag dan opportunistisch kiezen waar hij blij van wordt. De overheid vertoont overigens de laatste tijd een defensief gedrag, gebaseerd op oude dogma's uit tijden dat de samenleving anders in elkaar zat. De nieuwe mode in Den Haag is om flexibiliteit tegen te gaan door het maken van meer en andere regels. Daarbij zal ongetwijfeld de gedachte zijn dat de samenleving maakbaar is. De nieuwe wet Werk en Zekerheid sluit op belangrijke onderdelen niet aan bij wensen van werkgevers, maar ook niet op de wijze waarop eigentijdse vaak jonge mensen zich willen binden. De goede elementen van die wet worden daardoor ondergesneeuwd. De afgelopen jaren zijn ongelooflijk veel risico's van het in dienst hebben van werknemers doorgeschoven naar werkgevers, zonder dat die werkgevers overigens veel instrumentarium kregen om daar goed mee om te gaan. Dat soort risico's zijn al moeilijk te dragen voor grote bedrijven als het onze, laat staan voor het Midden- en Kleinbedrijf, waartoe veel van onze business-to-business klanten behoren. De beperking van flexibiliteit in contracten tot maximaal



**SAMEN STERK
TROTS VANUIT PASSIE
ZORGVULDIG MET CENTEN
GEZOND EIGENWIJS
BEWUST DIRECT**

twee jaar gaat leiden tot meer tijdelijke contracten (in plaats van minder, zoals bedoeld), maar dan wel bij verschillende werkgevers. Jongeren met een bijbaantje beogen op dat moment helemaal geen vast contract te krijgen, maar zullen sneller buiten de boot vallen omdat ze bij het tweede bijbaantje te 'duur' worden.

Als je de risico's van werknemers naar werkgevers verschuift en de flexibiliteit probeert te beperken ga je tegen de economische realiteit in en die is altijd sterker.

FLEXIBILITEIT

Wij zijn overigens in ons bedrijf helemaal geen voorstander van een hele grote flexibele schil. Juist omdat wij onze cultuur koesteren, hebben wij veel behoefte aan duurzame arbeidsrelaties. Een stuk flexibiliteit heeft echter ieder bedrijf nodig. Werk verschuift tussen locaties en is seizoens- of klantafhankelijk. Door voldoende flexwerk te organiseren houden wij een groot absorptievermogen bij overnames en andere organisatiewijzigingen. Banen hebben wij genoeg, maar niet altijd om de hoek. Dat vraagt inschikkingsvermogen van beide kanten.

Wij waren daardoor in staat een (te) grote groep medewerkers vanuit de overname van Rooswinkel een nieuwe passende

baan bij de Groep aan te bieden of bij de vervoerders, waarmee wij samenwerken. Wij hebben nu eenmaal geen vervoer in eigen beheer, maar doordat wij een vaste relatie onderhouden met onze vervoerders, kunnen wij via hen chauffeurs van overgenomen bedrijven een nieuwe uitdaging bieden. Dat gaat natuurlijk niet als je geen duurzame relatie met die vervoerders onderhoudt. Dat doen we overigens niet alleen op basis van fatsoenlijk zaken doen, maar ook omdat de chauffeur een wezenlijk onderdeel is van de dienstverlening richting onze foodserviceklanten. In het geval van Horeca Totaal Sluis was de sociale 'problematiek' relatief klein, omdat er al sprake was van een efficiënte organisatie. Als gevolg van natuurlijk verloop zijn we daarna weer in staat om de flexibele schil rustig naar het gewenste niveau te brengen.

SOCIAAL PLAN

In een aantal onderdelen van ons bedrijf hebben wij aanpassingen doorgevoerd om de actuele bezetting aan te passen aan de behoefte en soms had dat invloed op de arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Dat geschiedt altijd op basis van een sociaal plan. Zo'n plan wordt tegenwoordig met de Ondernemingsraad afgesproken, omdat de vakbonden zich

teruggetrokken hebben of te weinig leden hebben. We hebben er veel respect voor dat de Ondernemingsraad deze verantwoordelijkheid wil nemen. Het meest ingrijpend was dat bij de invoering van het modulair functiehuis bij EMTÉ. Daarbij is in korte tijd met 800 medewerkers een gesprek gevoerd en bij meer dan de helft heeft dat ook financiële consequenties gehad. Dat is zonder al te veel arbeidsonrust verlopen door de heldere en consequente toepassing en door open communicatie. De medewerkers accepteerden de argumenten die aan deze beslissing ten grondslag lagen. Dat zegt veel over onze bedrijfscultuur. Wat moet moet, maar wel altijd persoonlijk en op sociaal verantwoorde wijze. Andere ingrijpende wijzigingen vonden plaats bij de binnendiensten van de BS'en en op een paar hoofdkantoorafdelingen, in het bijzonder bij de afdeling Inkoop. Daar is de werkmethode en organisatiestructuur ingrijpend aangepast om meer procesmatig te kunnen werken. Onder andere het nieuwe leveranciershandboek is daaruit ontstaan, hetgeen veel bijdraagt om wederzijds procesmatig te kunnen werken. We verwachten in 2015 de aanpassingen binnen Inkoop te kunnen afronden.

In 2014 hebben we een nieuwe tender voor 2015 voor flexwerkers uitgeschreven. Daarmee gaan we een grote kostenbesparing realiseren door slim samen te werken en op een andere manier met planningen om te gaan. Behalve een kostenbesparing verwachten we de kwaliteit en betrokkenheid te verhogen.

Tot slot zijn we in 2014 in onze BS'en meer met studenten gaan werken op relatief kleine contracten. Die studenten willen juist werken op tijdstippen die door onze medewerkers (en in ieder geval onze Cao) als onaangenaam worden aangemerkt.

ZIEKTEVERZUIM

De wet BEZAVA regelt dat we met ingang van 2014 verantwoordelijk zijn voor medewerkers die ziek uit dienst gaan of zelfs binnen een maand na einde contract ziek worden. Die nieuwe wet hebben we vanaf dag één meteen goed ingeregeld. Doordat wij goed zicht blijven houden op de einde contractdatum is de verzuiminstroom beperkt gebleven tot 16 personen en voor het allergrootste deel slechts kortdurend. We hebben voor de begeleiding een extern bureau ingehuurd. Deze wet is overigens één van de voorbeelden, waaruit wij verantwoordelijkheid krijgen toegeschoven, zonder dat daar enig beheersinstrumentarium tegenover staat. Het kort verzuim hebben we goed onder controle, maar het middellang en lang verzuim is toegenomen en daarmee het totaalpercentage dat steeg van 4,0 tot 4,2%. Een derde deel van het langdurig verzuim heeft een psychische achtergrond, die vaak in de privésfeer ligt. Als werkgever schakelen we dan het maatschappelijk werk in of bieden ondersteuning aan

van een psycholoog. In toenemende mate zijn financiële problemen van invloed op ziekmeldingen en het betreft hier dus mensen met een baan.

Wij constateren ook een toename van het aantal loonbeslagen. Gemiddeld hadden we er meer dan 300 in 2014. In onze BS in Amsterdam hebben we een relatief groot aantal probleemgevallen op dit terrein, waardoor we een pilot hebben gedaan met een budgetcoach. Dat heeft tot positief resultaat geleid en we gaan die meer inzetten bij schrijnende gevallen. De keerzijde hiervan is dat we steeds meer betrokken raken in het privé domein van de werknemer, iets wat je vanuit meerdere redenen eigenlijk niet wilt. Uiteindelijk streven we ernaar om door al deze maatregelen weer onder de 4%-grens uit te komen.

Zoals wij vorig jaar schreven zijn we voor de WGA (Wet Gedeeltelijke Arbeidsongeschiktheid) noodgedwongen teruggegaan naar het publieke stelsel. Ons geautomatiseerde verzuimproces helpt om aan de strikt formele eisen van het UWV tijdig te voldoen. We hebben dan ook geen enkele sanctie ontvangen. Het voldoen aan regels is te doen en daarmee houdt je 'technische' verantwoordelijkheid op. Een duidelijk voorbeeld hoe dat zaken op papier goed geregeld kunnen zijn, maar bepaald niet tot tevredenheid leiden of tot slimme oplossingen.

MEDEWERKERSBESTAND EN DIVERSITEIT

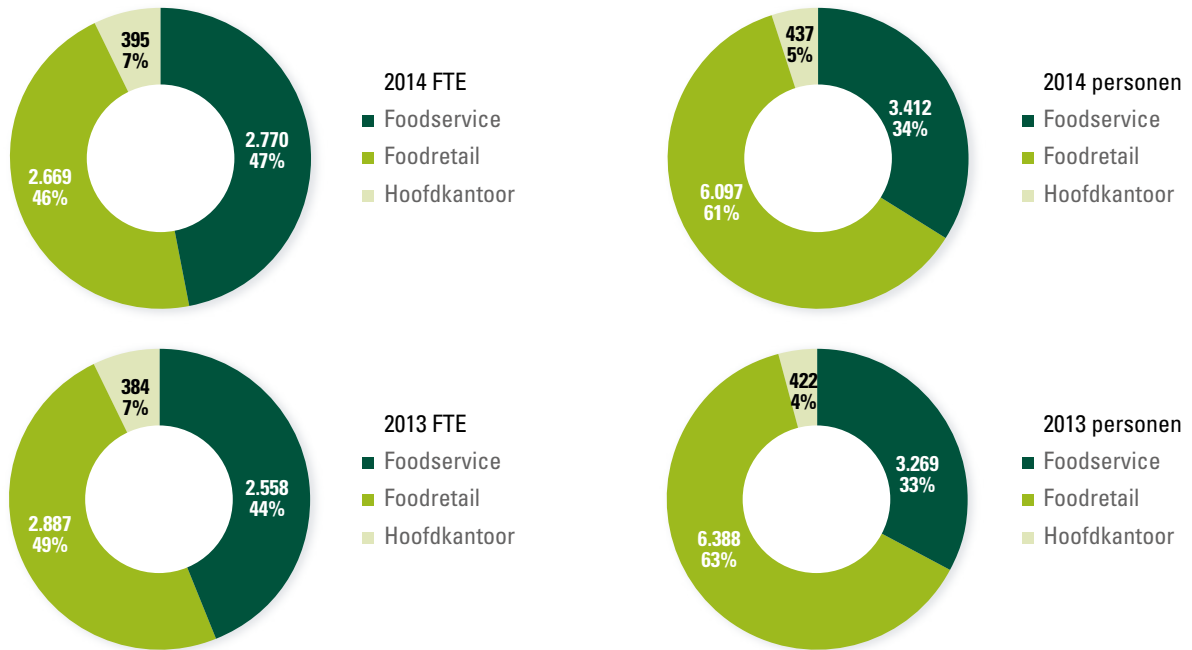
In onderstaande grafieken hebben wij ons personeelsbestand ingedeeld in drie hoofdgroepen:

- Centrale hoofdkantoor.
- Foodretail.
- Foodservice.

We hebben de definitie van vorig jaar wat aangescherpt. Het belangrijkste verschil ten opzichte van vorig jaar is dat we de definitie centrale hoofdkantoor niet meer alleen laten afhangen van de plaats waar gewerkt wordt. Medewerkers op het hoofdkantoor die alleen werkzaamheden verrichten voor Foodservice of Foodretail worden rechtstreeks daaraan toegerekend. De vergelijkende cijfers over 2013 zijn dienovereenkomstig aangepast. Het medewerkersbestand ontwikkelde zich zoals de tabellen op de pagina hiernaast weergeven.

Uit deze opstellingen blijkt dat het totaal aantal medewerkers nauwelijks gewijzigd is. Wel zijn er in Foodservice ongeveer 200 fte bijgekomen en in Foodretail is het aantal afgenomen met 200 fte.

MEDEWERKERSBESTAND

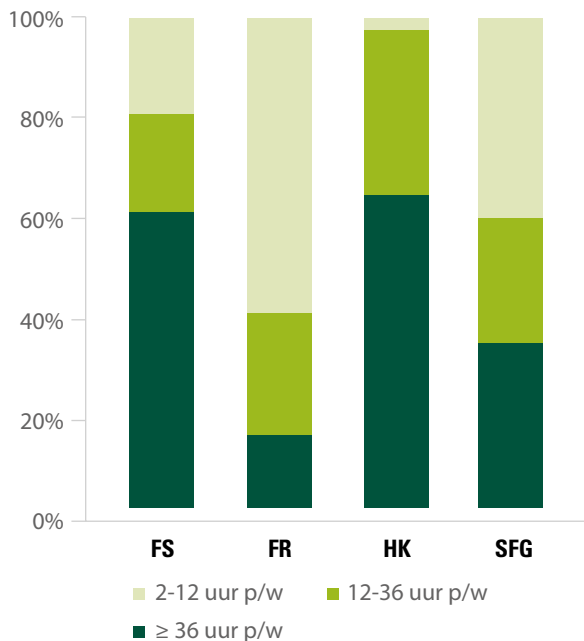


Het aantal fte is in 2014 bij Foodservice door overnames met circa 120 toegenomen. Dit betreft (naar tijdsgelang) de overnames van Horeca Totaal Sluis en Rooswinkel en het voljaareffect van Van Oers uit 2013. Bedacht dient te worden dat de chauffeurs van Rooswinkel (en Van Oers) bij onze vervoersbedrijven in dienst zijn getreden. De grafieken geven alleen inzicht in de ontwikkeling van ons eigen personeelsbestand. Daarenboven maken we gebruik van Euroflex-krachten en uitzendkrachten. Dat is voor een deel het gevolg van bewuste keuzes in de logistieke omgeving en

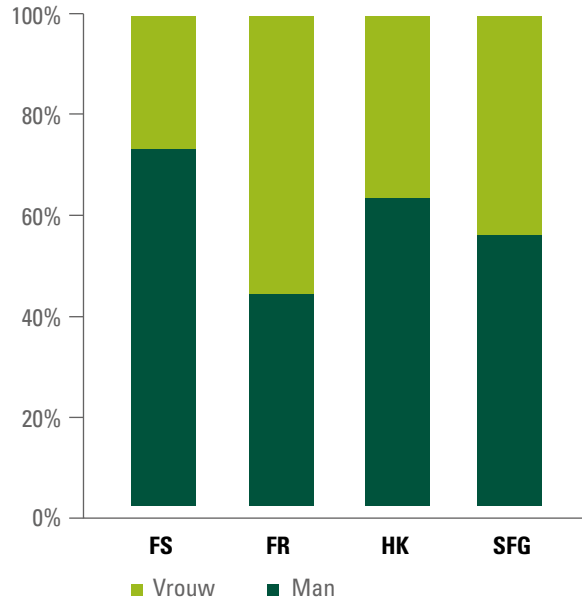
de behoefte aan flexibiliteit en voor een deel omdat er onvoldoende kwalitatieve vaste arbeidskrachten beschikbaar zijn. Op jaarbasis zijn 350 fte (2013: 342 fte) op deze wijze voor de Groep ingevuld. Bij Foodretail is het aantal vooral afgenomen door twee winkelsluitingen, door aan franchisers overgedragen vestigingspunten en door het modulair functiehuis.

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

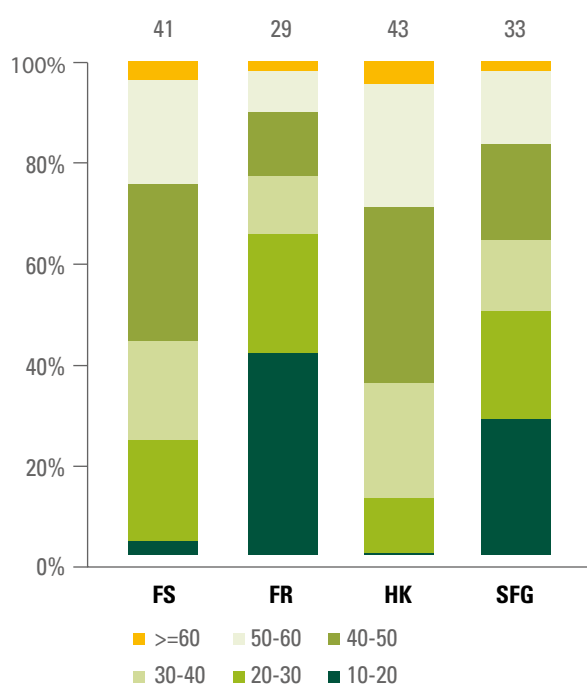
MEDEWERKERS NAAR CONTRACTSOORT



MEDEWERKERS NAAR GESLACHT



MEDEWERKERS NAAR LEEFTIJD



Uit deze grafieken blijkt onder meer dat er heel veel jonge mensen met kleine contracten in de supermarkten werken. Dat zijn vooral studenten en scholieren die een bijbaantje hebben naast hun studie. Het betreft zowel jongens als meisjes. Dankzij de supermarkten doen zij een zeer leerzame eerste werkervaring op, leren een stukje discipline van op tijd het bed uit, omgaan met klanten, discipline op het werk en natuurlijk omgaan met de zelf verdiende centen. In tegenstelling tot de publieke opinie en vakbondshouding die het vaak heeft over het uitknijpen van, ervaren de jongeren het zelf als zeer leerzame en leuke eerste jobs. In ons medewerkers-tevredenheidsonderzoek scoort juist deze groep collega's zeer hoog. Daarnaast werken er veel volwassen vrouwen parttime in een supermarkt, in combinatie met hun functie in het gezin. Dit verklaart de oververtegenwoordiging van vrouwen bij Foodretail en de relatief beperkte arbeidsduur. In Foodservice zijn veel logistieke functies en dat is een beroep dat vrouwen minder aanspreekt. De leeftijdsopbouw bij Foodservice is vrij evenwichtig. Door de aard van het werk zijn er echter maar weinig plekken voor niet volwassenen. Dat hangt ook samen met het benodigde opleidingsniveau. Veel functies in de supermarkt zijn van uitvoerend niveau, terwijl in Foodservice een meer gekwalificeerd niveau vereist is. De meeste werknemers in Foodservice hebben een fulltime contract of een substantieel deel daarvan.

De situatie op ons hoofdkantoor is geheel anders. Voor veel functies is een middelbaar of hoog opleidingsniveau vereist. In dit soort functies wordt veelal fulltime gewerkt of met een

ruim parttime contract. We zien een duidelijke ontwikkeling naar steeds hoger opleidingsniveaus. Functies op het hoofdkantoor zijn relatief sexe onafhankelijk maar de soort organisatie die wij zijn leidt tot een oververtegenwoordiging van mannen.

Wij streven er op twee plaatsen in de organisatie naar om meer functies te laten invullen door vrouwen. Wij zouden graag meer vrouwen zien doorstromen naar de managementteams van onze supermarkten, onder meer omdat de meeste van onze klanten vrouw zijn.

Ook op ons hoofdkantoor zien wij dat het aantal vrouwen in kaderfuncties toeneemt en dat juichen wij toe. Voor een deel doe je dat bij aanname, deels heeft het in onze organisatie, waar eigen kweek en doorgroei van groot belang zijn, ook gewoon tijd nodig. Binnen onze organisatie is diversiteit overigens een open en bespreekbare kwestie en geen dwangmatig geforceerd proces, waar in de praktijk dan weer juist via allerlei bochten omheen wordt gewerkt. We kennen de visie en nemen er de rust en tijd voor en vinden het oprecht prettig als er stap voor stap wat meer balans komt in de verhouding mannen en vrouwen.

Specifiek voor de statutaire directie geldt dat die uit drie mannen bestaat. Daar zal geen wijziging in komen bij de opvolging van de CFO in 2015. Zeven jaar terug hebben wij besloten dat het voor deze functie erg belangrijk is dat er sprake is van interne opvolging, omdat de Groep een bijzonder financieel aansturingmodel heeft. De interne opvolger is van het mannelijke geslacht en wij vonden zijn bedrijfservaring belangrijker dan zijn geslacht.

De raad van commissarissen bestaat uit drie mannen en een vrouw. De uitbreiding van de raad vindt plaats met een man, omdat in de procedure op basis van kwaliteit en aansluiting op het profiel er voor deze mannelijke kandidaat een duidelijke voorkeur was.

Wij vinden de beschikking over competenties èn Groen Bloed net zo belangrijk als sexe. Dat is dé kracht van ons bedrijf.

PARTICIPATIEWET

Vanaf 2015 treedt de Participatiewet in werking. Van nature zijn wij een bedrijf dat eerst naar de mogelijkheden kijkt en minder naar de beperkingen. Het is echter een wet met nog veel onduidelijkheden en de 'sticker'-problematiek is nog niet uitgekristalliseerd. Het is niet geheel duidelijk wie verantwoordelijk is en daarom worden wij als werkgever benaderd door het UWV, gemeentes, sociale diensten en sociale werkvoorzieningen. Wij hebben 200 locaties in het land en iedere regio of iedere dienst heeft zijn eigen beleid en visie. Daarnaast verwisselen diverse overheden hun rol als overheid met die als klant van ons bedrijf door lokale reciprociteit te vragen. Wij doen mee met een proef van BZW met een op te richten Werkbedrijf Oost-Brabant, een pilotregio. We hopen daarmee

met behulp van de AWWN dit enigszins te stroomlijnen. Ook in de regio Veghel doen wij mee aan een proef. We hebben ook pilots uitgevoerd met inzet van arbeidsgehandicapten. We constateren dat de wet- en regelgeving niet aansluit op de praktijk. We verwachten wel dat de boetewetgeving goed georganiseerd wordt, maar wellicht is het daar juist om te doen!

VEILIGHEID

Wij hebben als bedrijf een belangrijke verantwoordelijkheid voor veiligheid en veiligheidsbeleving van onze medewerkers. Het werken in ons bedrijf is niet echt gevaarlijk, maar vereist desalniettemin veel aandacht, al is het maar om het zo te houden. In 2014 registreerden wij 120 (2013: 155) ongevallen. Voor 43 (2013: 53) was een behandeling nodig, waarvan 4 (2013: 4) zo ernstig dat het een ziekenhuisopname tot gevolg had. Uiteraard voorziet de procedure erin dat direct een onderzoek wordt gedaan en melden we een ongeval in voorkomende gevallen bij de inspectie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De Arbo-ondersteuning hebben wij in 2014 uitbesteed bij een gespecialiseerde dienstverlener. Dat is de kwaliteit ten goede gekomen. We hebben de nieuwe aanpak van Risico Inventarisaties uitgerold en de evaluatie daarvan gestandaardiseerd. De riskmanagers in de locaties zijn opnieuw getraind. De werkinstructies en veiligheidskaarten voor EMTÉ zijn geactualiseerd en opnieuw verspreid. Er is extra aandacht gevraagd voor het veilig gebruik van de diverse apparaten in de winkel, ook door jongeren. Op alle vestigingen zijn ontruimingsoefeningen gehouden. Er was in 2014 één (2013: 2) (poging tot) een overval.

LEREN EN ONTWIKKELEN

Door pensionering en vertrek was het noodzakelijk deze subafdeling van P&O opnieuw te bezetten. Dat biedt ook mogelijkheden om accenten te verleggen, overigens met veel respect voor wat er in het verleden is neergezet. Daarbij speelt een rol dat verdere digitalisering noodzakelijk is, waarvoor de basis is gelegd. Belangrijke opleidingsprogramma's vonden hun achtergrond in wijzigingen in onze commerciële aanpak. Het invoeren van Sligro 3.0 en nog meer het Fijnproeversprogramma (door zijn massaliteit) betekent nogal het een en ander voor onze organisatie en de daarbij noodzakelijke opleidingen. De opleiding voor het Fijnproeversprogramma vond plaats door middel van e-learning, terwijl voor het Sligro 3.0-opleidingsprogramma een combinatie van lokale trainingen op de werkplek, teambuilding en e-learning werd ingezet.

Ter ere van de pensionering van het voormalige hoofd opleidingen hebben wij de Jan Hoenselaars Award voor de beste eindschrijft of eindverslag van (kinderen van) onze medewerkers ingesteld (WO, HBO en MBO-niveau). Wij beschouwen leren en ontwikkelen als een belangrijke pijler voor ons personeelsbeleid.



WIJ HEBBEN ALS BEDRIJF
EEN BELANGRIJKE
VERANTWOORDELIJKHEID VOOR
VEILIGHEID EN
VEILIGHEIDSBELEVING VAN ONZE
MEDEWERKERS

Uit ons medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat er veel behoefte is aan ontwikkelingsmogelijkheden. Duidelijk is dat wij de communicatie daarover moeten verbeteren en de mogelijkheden daarvan moeten vergroten. Levenslang leren is de norm. De uitdaging is dat de medewerker dat ook als zijn eigen verantwoordelijkheid gaat beschouwen. In die zin is er een breng- en haalplicht.

PROFESSIONALISERING VAN P&O

We zetten de laatste jaren flinke stappen in de professionalisering van P&O zelf. Geleidelijk voert P&O zelf alle taken uit die logischerwijs bij haar horen, rapporteert daarover en verschafft zelf betrouwbare en relevante managementinformatie over ons belangrijkste bezit, onze medewerkers. De eerste flinke stappen op het gebied van digitalisering zijn gezet en begin 2015 maken we weer een grote slag met automatisering door Management Self Service. We zijn bezig een nieuw platform te selecteren voor Medewerkers Self Service, dat tegelijk veel breder inzetbaar is als samenwerkings- en communicatieplatform. Dat gaat veel veranderen op het gebied van communicatie, training, leiding geven, informatieoverdracht en samenwerken. Wij verwachten dat we in 2015 daarmee live kunnen gaan, na een zorgvuldig implementatieproces. Dat is overigens bepaald niet iets van P&O alleen. We maken slagen in efficiency en kwaliteit van het omvangrijke administratieve proces rondom het hebben van 10.000 medewerkers, waarvan er ruim 4.000 een bijbaantje als hulpkracht hebben. Het natuurlijke gevolg daarvan is dat er veel mutaties zijn.

ONDERNEMINGSRAAD

Begin 2014 is de driejarige zittingsperiode van de nieuwe Ondernemingsraad begonnen. Wij hebben maar één vertegenwoordigend overleg. Daarmee volgt de Ondernemingsraad de organisatiestructuur van de Groep. Wij zijn immers één bedrijf met drie routes naar de markt en één geïntegreerde backoffice, zoals blijkt uit het schema op pagina 22. In de Ondernemingsraad zijn alle geledingen van het bedrijf vertegenwoordigd, maar de Ondernemingsraad verdeelt haar taken naar onderwerp in plaats van naar geledingen. In een bedrijf met 10.000 medewerkers kun je niet zonder vertegenwoordigd overleg. Wettelijk zijn we verplicht om een Ondernemingsraad te hebben, maar die 'plicht' ervaren wij als een zegen. Inbreng van medewerkers, geïnstitutionaliseerd via een Ondernemingsraad en elke dag weer via werkoverleg of anderszins, verhoogt de kwaliteit van de onderneming; ook dat is 'Samen sterk'.

In het afgelopen jaar zijn er vier reguliere Overlegvergaderingen en twee extra Overlegvergaderingen met één specifiek thema geweest. Zo'n vergadering begint altijd met informatie-uitwisseling: de directie licht de Ondernemingsraad uitvoerig in over wat er speelt in het bedrijf, zowel ten aanzien van alle

bedrijfsactiviteiten als zaken die direct betrekking hebben op medewerkers.

Vanuit de Ondernemingsraad gebeurt hetzelfde in een roulerend systeem.

Een paar 'overlegprojecten' willen wij in het bijzonder noemen:

- Ingrijpende organisatieaanpassingen met grote invloed, zoals het modulair functiehuis bij EMTÉ, de afbouw van de verkoopbinnendiensten in de BS'en en nieuwe sales organisatie bij Foodservice.
- De overnames en integraties van Horeca Totaal Sluis en Rooswinkel en vooral de personele consequenties van de laatste.
- De (hierna beschreven) instemming voor de nieuwe pensioenregeling.
- De (eveneens hierna beschreven) instemming voor de nieuwe medewerkersparticipatieregeling.



Dat zijn ingrijpende besluiten of belangrijke wijzigingen, die allemaal in goed en open overleg tot stand zijn gekomen. Het is niet altijd makkelijk voor een Ondernemingsraad om medeverantwoordelijkheid te nemen voor ingrepen, die soms pijnlijk zijn voor individuele medewerkers, maar noodzakelijk voor een goede toekomst van het bedrijf. Bovendien zijn sommige onderwerpen complex, zowel inhoudelijk, bijvoorbeeld door de wetgeving, als in hun consequenties. Door veel tijd te besteden aan de toelichting in de speciale commissies kan er toch tot een evenwichtig besluit worden gekomen. Door respectvol en open met elkaar om te gaan en door veel Groen Bloed komen wij altijd tot bevredigende oplossingen.

Het afgelopen jaar zijn daarnaast onder meer de volgende punten behandeld:

- Personele ontwikkelingen in diverse afdelingen.
- De (niet) voortgang van Cao-besprekingen.
- Het jaarverslag van de Groep over 2013.
- Sociaal plan Sligro Food Group breed.
- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- De P&O roadmap en overige P&O-ontwikkelingen.
- Het loyaliteitsprogramma Fijnproevers.
- Het jaarverslag van het pensioenfonds over 2013.

- De indexerings van de reiskostenvergoedingen.
- De werkkostenregeling.
- Het Kicken op Kosten-programma.
- Functioneringsgesprekken.
- De opvolging van de CFO.

Uit het voorgaande blijkt dat er veel overleg is. Dat gaat op een bijzonder constructieve manier en na voorbereiding via commissies geschiedt dat dus op een productieve wijze. Daarvoor verdient de OR respect en wij danken de Ondernemingsraad voor de prettige en professionele manier van samenwerken.

ARBEIDSVORWAARDEN

Binnen ons bedrijf vallen de medewerkers die in de supermarkten werkzaam zijn onder de Cao voor de Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en de meeste anderen onder de Cao voor de Groothandel in Levensmiddelen. Deze twee Cao's hebben nog steeds met elkaar gemeen dat het overleg de laatste jaren uitermate stroef verloopt of in het geheel niet tot overeenstemming leidt. In tegenstelling tot onze Ondernemingsraad ontwijken vakbonden juist het nemen van verantwoordelijkheid voor noodzakelijke modernisering van de arbeidsregels. Beide Cao's zijn inmiddels verlopen en er zijn geen nieuwe afspraken gemaakt. In beide Cao's verhogen werkgevers de salarissen éézijdig, zodat werknemers hiervan niet de dupe worden. Eigenlijk vinden wij het ook wel prima zo. Als het niet kan zoals het moet, moet het maar zoals het kan.

PENSIOENEN EN PENSIOENFONDS

In 2014 heeft de overheid (forse) beperkingen opgelegd aan de pensioenopbouw vanaf 2015. Dat heeft in onze beide (hoofd) Cao's tot veel discussie geleid en 'noodmaatregelen' kort voor het jaareinde. Daarbij speelde onder meer de problematiek van overgangs'rechten' uit het verleden. Met die rechten (in vaktermen VPL) worden meestal halfslachtige prepensioentoezeggingen bedoeld, waarvan de financiering ongewis is. Een grote groep werknemers betaalt dan stevig voor een kleine groep relatief oude mannen. Gelukkig ontstaat er steeds meer weerstand tegen deze zaken, die dan ook nog de eufemistische term 'solidariteit' meekrijgen. De medewerkers die onder de groothandels-Cao vallen zijn opgenomen in het ondernemingspensioenfonds van de Groep. Wij hebben er in het verleden voor gekozen om die overgangsmaatregelen niet in te voeren, waardoor we nu ook niets hoeven 'af te pakken'. Onze regeling voor deze groep kwam in het verleden behalve voor de VPL, grotendeels overeen met die van de bedrijfstak. In 2014 hebben we echter in nauw overleg met de Ondernemingsraad en het bestuur van het pensioenfonds besloten om onze eigen keuzes te maken. Uiteraard hebben we daarbij rekening gehouden met de wettelijke bepalingen en met de verscherpte eisen van het toezicht. De nieuwe regeling is een zogenaamde

Collectieve Beschikbare Premiereregeling, waarin de premie voor werkgever en werknemer voor vijf jaar vaststaat. Door invoering van deze regeling zijn we ook verlost van een aantal ingewikkelde boekhoudregels. Die leken erop te duiden dat de Groep veel meer financiële risico's van het pensioenfonds droeg dan feitelijk het geval was. Voortaan is de werkgeverspremie die de Groep betaalt gelijk aan de last in de resultatenrekening. Wij hebben ervoor gekozen om de verlaging van de rechten maar beperkt in een premiedaling tot uiting te laten komen. Bovendien daalt alleen de premie voor de werknemers. We hopen daarmee op termijn een hogere indexatiegraad te bewerkstelligen, nadat alle betrokkenen in 2010 eerder extra steunmaatregelen hadden doorgevoerd. We streven ernaar dat onze werknemers na een leven lang werken ook na hun pensioen in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien en er geen groentetuintje bij moeten nemen als ze dat niet willen. Het ondernemingspensioenfonds staat er relatief goed voor met een dekkingsgraad ultimo 2014 van 126.

MEDEWERKERSPARTICIPATIE

Sinds onze beursintroductie doen wij al aan medewerkersparticipatie (voor de 'gewone' man). Wij zijn er trots op dat er dat in al die jaren toe heeft geleid dat onze medewerkers over bijna 4% van de aandelen beschikken. Dat past in onze Samen Sterk Groen Bloed-cultuur. Het probleem was wel dat het te duur werd. De relatie tussen het verkregen 'bezit' voor de werknemer en de last voor het bedrijf was te scheef gaan lopen. Diverse ingrepen van de overheid hadden het eenvoudigweg te kostbaar gemaakt. Gelukkig hebben we in combinatie met de werkkostenregeling vanaf 2015 een redelijke oplossing kunnen bereiken. De nieuwe regeling bestaat uit een combinatie van aandelen en Groen Bloed-certificaten, een soort opties. Die Groen Bloed-certificaten leiden overigens op termijn ook tot een verhoogd aandelenbezit. De directie heeft haar eigen optieregeling ook omgezet in Groen Bloed-certificaten, maar dan wel onder handhaving van de bestaande (langere) blokkadeterminen en niet meer voor de helft, maar voor het hele 'voordeel' dat uit deze regeling kan voortvloeien. De Ondernemingsraad stemde van harte in met de gewijzigde regeling.



MAATSCHAPPELIJK Verantwoord ondernemen

Het is gebruikelijk dat wij geïntegreerd verslag doen van onze financiële en duurzame prestaties. In de hoofdstukken 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'Organisatie en medewerkers' informeren wij u over onze visie, de werkwijze en de concrete onderwerpen waarmee wij ons bezighielden in 2014. Daarnaast leggen wij verantwoording af over onze ontwikkelingen in het kader van onze duurzaamheidsdoelstellingen tot 2020.

VISIE OP MVO: HOE WIJ WERKEN

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

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast financieel resultaat spelen thema's op het gebied van (voedsel) veiligheid, energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken voor ons een grote rol. Maatschappelijk verantwoord ondernemen past in onze integrale visie op ondernemerschap, waarbij wij waarde creëren op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied.

De focus in 2014 was gericht op de verdere uitwerking en realisatie van onze MVO-doelstellingen. Wij laten al enkele jaren zien dat onze intrinsieke motivatie om vanuit het hart

bij te dragen aan een wereld die we aan de volgende generaties kunnen overdragen prima samengaat met het hanteren van kwantitatieve doelen. Wij vinden die combinatie belangrijk omdat alleen het hebben van doelstellingen niet het doel mag worden. Uiteindelijk gaat het om gerichte en concrete verbeterstappen die in de tijd met ons bedrijf mee-ontwikkelen.

ÉÉN BEDRIJF, ÉÉN BELEID

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

In Foodservice is Sligro marktleider in Nederland (22,9% marktaandeel). Dat vraagt om:

- Het stimuleren van innovaties
 - Open staan voor experimenten
 - Het vervullen van de rol van ketenregisseur
 - Duurzaamheidsinitiatieven als vanzelfsprekend op te pakken
- In Foodretail is EMTÉ een kleine partij (2,7% marktaandeel). Daarbij past een wat bescheidenere rol die zich uit in:
- Meer volgend zijn dan initiërend,
 - behalve waarmee EMTÉ zich onderscheidt: verse producten

Onze scope en positie in de keten



Sligro Food Group in de supply chain



KAAS & VLEES WAREN



VOOR ONS HOORT MAATSCHAPPELIJK
VERANTWOORD ONDERNEMEN
GEWOON BIJ EEN PROFESSIONELE
EN DUURZAME VORM VAN
ONDERNEMERSCHAP

OVER DIT VERSLAG

In dit hoofdstuk doen wij verslag van de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in 2014. De personele kengetallen zijn zoals te doen gebruikelijk opgenomen in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers' van dit verslag. Informatie en kerngegevens over onze organisatie en de manier waarop wij georganiseerd zijn, leest u in de hoofdstukken hiervoor.

Het verslag is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Het verslag voldoet aan level C (self declared). Met behulp van de GRI-richtlijnen en de criteria van de Transparantiebenchmark streeft Sligro naar het vergroten van de transparantie en relevantie van het Jaarverslag. De GRI-tabel vindt u op pagina 156 van dit verslag. De onderwerpen die in deze MVO-rapportage worden vermeld, zijn door de experts uit de MVO-stuurgroep aangedragen. Bovendien is de inhoud van het verslag beïnvloed door de samenleving in algemene zin en vragen, reacties en feedback van stakeholders, zoals consumenten, medewerkers, NGO's en aandeelhouders en door ontwikkelingen in de sector, zoals wetgeving en standaarden. De belangrijkste doelgroepen van de rapportage zijn onze eigen medewerkers, klanten, aandeelhouders, consumenten in zijn algemeenheid, leveranciers en potentiële medewerkers.

Het verslag en de bijbehorende GRI-tabel is tevens te vinden op onze corporate website <http://www.sligrofoodgroup.nl/mvo.htm>.

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

BORGING IN DE ORGANISATIE

De Groep maakt gebruik van een MVO-Stuurgroep. De samenstelling van deze Stuurgroep is afgestemd op de MVO-kernthema's die wij voor Sligro Food Group geformuleerd hebben en de leden dragen binnen Sligro Food Group eindverantwoordelijkheid op deelgebieden. De MVO-Stuurgroep als geheel maakt beleidsmatige keuzes en de individuele leden borgen binnen hun vakgebied de operationele uitvoering. De MVO Stuurgroep staat onder leiding van de directievoorzitter van Sligro Food Group. In 2014 kwam de MVO Stuurgroep acht keer in een vergadering bijeen.

INTERNE COMMUNICATIE

De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2014 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de ondernemingsraad, directie en Raad van Commissarissen. Afgelopen jaar is de interne communicatie opgeschaald in frequentie en omvang. In ons medewerkersmagazine 'SliM' werd maandelijks via ten minste twee pagina's gepubliceerd



**WIJ GAAN OP ALLE NIVEAUS
EN IN ALLERLEI GREMIA IN
GESPREK OVER ONS
DUURZAAMHEIDSBELEID**

over onze duurzaamheidsactiviteiten. Via 'Slimnet', ons intranet, werden actuele ontwikkelingen gecommuniceerd. In september werd in het kader van onze duurzaamheidsdiscussie de inspiratiebijeenkomst 'Food4Thought' georganiseerd. Daar kwamen 150 collega's bijeen om te luisteren naar externe sprekers en om te discussiëren en na te denken over de manier waarop we vandaag de dag met voedsel omgaan. En wat dit betekent voor toekomstige ontwikkelingen en welke rol wij daarin als mensen en bedrijf spelen en met welke verantwoording. Om deze inspirerende discussie in ons bedrijf levend te houden en vooral ook breder te kunnen voeren werd gestart met een interne digitale nieuwsbrief 'Food4Thought'.

EXTERNE COMMUNICATIE

Begin 2014 ging onze geheel vernieuwde corporate website live. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft daarin zowel meer ruimte als een nadrukkelijker positie in de hoofdnavigatie gekregen. Afgelopen jaar hebben wij actief de media gezocht om specifieke duurzaamheidsontwikkelingen ook buiten ons bedrijf te communiceren. Wij merken dat wij onszelf, wellicht als gevolg van onze natuurlijke bescheidenheid, wel eens tekort deden. Met name zaken als onze recordomzet in Eerlijk & Heerlijk artikelen alsmede de lancering van het EMTÉ Natuurvlees concept kregen in de pers de nodige aandacht.

STAKEHOLDERDIALOOG

Onze heldere keuzes en doelen prikkelen en leiden als vanzelf tot meer aandacht en een intensievere stakeholderdialoog. Wij gaan op alle niveaus en in allerlei gremia in gesprek over ons duurzaamheidsbeleid. Bijvoorbeeld met onze aandeelhouders, medewerkers, leveranciers, klanten, brancheorganisaties, overheden, NGO's, omwonenden van onze filialen en studenten. Inhoudelijk variërend van, bijvoorbeeld, concrete afstemming van ons duurzaamheidsbeleid op de wensen van klanten, tot prikkelende gesprekken met ketenpartijen over het vermarkten van duurzaam assortiment. Wij staan open voor de dialoog en zoeken die nadrukkelijk op. Er is in 2014 wederom met verschillende NGO's overleg geweest. De nadruk lag hierbij op voedselveiligheid, voedselbetrouwbaarheid, voedselbeschikbaarheid en dierenwelzijn. Wij ervaren dit overleg in zijn algemeenheid als constructief en constateren dat de inhoudelijke verschillen van inzicht niet zo groot zijn als publiekelijk wel eens gedacht wordt en dat de discussie zich meer en meer beperkt tot voortgang (snelheid) en prioritering.

Als grote marktpartij in food nemen wij onze verantwoording met bestuurlijke functies en actieve betrokkenheid binnen branche- of regionale organisaties. Zo zijn wij in het CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel) een actief lid en

vervullen wij enkele bestuurs- en commissiefuncties, waaronder die van duurzaamheid. In het Foodservice Instituut Nederland is de Groep in het bestuur vertegenwoordigd. In de CEO Convention zijn wij aanwezig in de Raad van Advies en in Food Squad als bestuurder.

Een nieuwe ontwikkeling is die van AgriFood Capital. In 2020 is Noordoost Brabant topregio in agro en food. Een regio met internationale allure, nationale aantrekkingskracht en lokale samenwerkingsvormen. Ondernemers, overheden en onderwijs in de regio ontwikkelen samen innovatieve producten, technieken en concepten. Zij zoeken samen naar oplossingen voor vraagstukken op het gebied van maatschappelijke thema's als duurzaamheid, voeding en gezondheid. Als ketenpartij zijn wij nadrukkelijk aangesloten op dit programma en vervullen hierin een voortrekkersrol en een functie in het Stichtingsbestuur.

MVO-CERTIFICERING

In aanvang kozen wij voor een focus op inhoud in plaats van vorm en zijn wij altijd terughoudend geweest met certificeringen op MVO-gebied. Gezien de breedte en complexiteit van onze organisatie was dit een pragmatische keuze. Inmiddels zijn wij toe aan een volgende stap naar certificering. Wij hebben ons georiënteerd op de mogelijke modellen en hebben gekozen voor FIRA. FIRA verifieert MVO-informatie van instellingen en maakt op deze wijze MVO bespreekbaar op basis van betrouwbare gegevens. In november 2014 zijn wij hiermee gestart en het is ons doel om de registratie af te ronden na publicatie van dit verslag. Vanaf dat moment kan de FIRA database gevuld worden met actuele informatie en kengetallen.



RELEVANTIE: KERNTHEMA'S, AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

Ons MVO-beleid is opgebouwd vanuit drie relevante kernthema's waarvan wij van mening zijn dat daar 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:



AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

Bij deze kernthema's horen de volgende ambities:

De mens

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.

Het milieu

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

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

naar een reductie van onze CO₂-uitstoot als percentage van de omzet met 20%. Ofwel 20-20.

Het assortiment

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

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



UITDAGINGEN, KWESTIES EN DILEMMA'S

De duurzaamheidsmedaille heeft meerdere kanten

'Duurzaamheid' is een brede paraplu waaronder veel onderwerpen en belangen hun plaats vinden. Soms bestaan ze naast elkaar, soms komen ze elkaar tegen doordat ze andere belangen of doelen dienen, maar waarbij het een niet per se beter is dan het ander. Dierenwelzijn versus voedselveiligheid is er zo een. Wat vind je belangrijk(er), optimaal welzijn voor kippen door ze volledig vrije uitloop te gunnen, of ze juist beter beschermen tegen vogelgriep door ze binnen te houden? En wat als het negatieve milieueffect als gevolg van minder beheersbare mestuitstoot in vrije uitloop groter blijkt te zijn? Zoals bijvoorbeeld bij de biokip die 60% meer CO₂ uitstoot heeft dan de 'plofkip'.

Die afwegingen en dus ook keuzemogelijkheden zie je terug in de schappen van onze supermarkten. Immers, niet elke consument heeft dezelfde focus en stelt dezelfde duurzaamheidseis. Verduurzamen van assortimenten is dus niet het één of het ander, maar een zaak van voortdurend wikken, wegen, keuzes maken en stap voor stap dóórontwikkelen.

Deregulering?

De landelijke overheid verplaatst meer en meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar gemeentelijk niveau. Deze deregulering op landelijk niveau heeft grote gevolgen voor supermarktformules die landelijk of bovenregionaal actief zijn. En dat zijn ze in Nederland bijna allemaal. Gemeenten kunnen nu aanpassingen maken op wat voorheen landelijke wetgeving was. En dat gebeurt. Het gevolg is dat er per gemeente verschillende verordeningen en uitvoeringseisen gelden voor bijvoorbeeld winkeltijden, energieconvenanten en de Drank- en Horecawet. Hierdoor is het voor supermarktorganisaties steeds moeilijker om voor alle vestigingen hetzelfde beleid te kunnen hanteren. Dit leidt tot inefficiëntie, meer kosten, onduidelijkheid en onbegrip bij de klant.

De reputatie van de supermarkt

Wij staan met onze supermarkten midden in de samenleving en spelen niet alleen een belangrijke rol in de economie, maar ook in de maatschappij. De supermarkt brengt de eerste levensbehoefte, 'eten en drinken', voor alle Nederlanders binnen handbereik. Wij nemen verantwoordelijkheid voor de veiligheid, gezondheid en de duurzaamheid van deze producten. Daarom doen politici, NGO's en media een beroep op ons en onze branche om naleving van wet- en regelgeving of maatschappelijke wensen bij ketenpartijen en de klant af te dwingen.

Door de vele initiatieven die wij en het CBL nemen op het gebied van duurzaamheid en gezondheid, steken wij als branche onze kop boven het maaiveld uit en zijn wij makkelijk aanspreekbaar

als collectief. Men verwacht van ons ook de oplossing voor veel problemen. Producten uit door Israël bezette gebieden, voedsel-fraude, misstanden in fabrieken, plofkippen, wel of geen Zwarte Piet in het schap; de supermarktbranche moet het oplossen of wordt als veroorzaker aangewezen. Dit veelal negatieve nieuws uit de voedselketen wordt via social media snel verspreid. Net zoals alle meningen die circuleren, zowel van het publiek als van zelfuitgeroepen kenners. In toenemende mate bepaalt dit een beeldvorming die niet overeenkomt met de werkelijkheid en dat vraagt onze zorg en aandacht. Om onze reputatie te bewaken en verbeteren zullen wij en het CBL zoveel mogelijk 'fact based' communiceren, met een sterk accent op de maatschappelijke en economische relevantie van de foodretail- en foodservice-branchen.

Belastingen

Tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen rekenen wij ook het meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de regels die daarover afgesproken zijn. Dat doen wij op transparante wijze op basis van een zogenaamd convenant voor Horizontaal Toezicht, dat wij in 2014 met de Belastingdienst en de Douane hebben afgesproken. In dat convenant hebben wij wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Wij hebben daartoe onder andere een fiscaal self-assesment uitgevoerd met behulp van externe adviseurs. Wij hebben nagenoeg alleen binnenlandse bedrijfsactiviteiten, waardoor over de gehele fiscale winst in Nederland winstbelasting wordt betaald. Uiteraard maken wij daarbij gebruik van de wettelijke fiscale faciliteiten, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op. Doordat wij bovendien nauwelijks schulden hebben dragen wij substantieel bij aan de Nederlandse winstbelasting. Wij maken geen gebruik van ontwijkconstructies met landen die minder heffen.

Uit onderstaand overzicht blijkt hoeveel winstbelasting wij de afgelopen vijf jaar op kasbasis hebben betaald.

(x € miljoen)	
2014	23
2013	22
2012	18
2011	17
2010	21
	<hr/>
	101
	<hr/>

Tezamen is dat € 101 miljoen, waarbij wij opmerken dat de afname in 2011 en 2012 onder meer samenhangt met vervroegde afschrijvingsfaciliteiten op investeringen. De overheid stimuleerde in die jaren investeringen en wij voldeden aan die vraag. Uit ons kasstroomoverzicht blijkt niet alleen dat wij veel winstbelasting afdragen, maar dat wij daarenboven ook veel andere betalingen aan de overheid verrichten. Voor een deel zijn wij die belasting zelf verschuldigd, bijvoorbeeld als werkgever en voor

een deel doen wij dat als (onbezoldigd) 'dienstverlener', zoals bij de btw, accijnzen en inhouding bij werknemers. In de afgelopen vijf jaar zag dat er als volgt uit:

(x € miljoen)	
2014	209
2013	212
2012	197
2011	193
2010	195
	1.006

Uit dit overzicht blijkt dat we uit dien hoofde meer dan € 1 miljard afgedragen en doorbetaald hebben.

ONTWIKKELINGEN EN VOORTGANG PER KERNTHEMA

De mens

Onze medewerkers

Wij zijn ons er heel erg van bewust dat de medewerker de bron is van alle succes. Niet alleen als 'productiecapaciteit' maar juist het gedrag, de mate van verbondenheid, de passie, klantgerichtheid, de creativiteit en het ondernemerschap maken van onze medewerkers de sleutel tot succes. Daarom wordt er in dit jaarverslag vanaf pagina 45 veel aandacht besteed aan 'de medewerker' waarin wij onder andere ingaan op onze bedrijfscultuur, vitaliteit en andere elementen van onze ambities op dat terrein. Naar ons inziens is onze bedrijfscultuur een van de meest stevige en duurzame onderscheidende succesfactoren voor ons bedrijf. Daar besteden we dus veel tijd en aandacht aan. Ook de persoonlijke kengetallen en de resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek zijn in dat hoofdstuk opgenomen.

Onze klanten

Respect voor alle stakeholders is onderdeel van ons MVO-beleid. Dit respect uit zich onder andere in transparante communicatie

met klanten, over de kwaliteit en herkomst van producten en ook over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat wij op een goede manier met hen omgaan.

Klanttevredenheid Foodservice

In 2013 zijn wij gestart met een gestructureerde aanpak om de NPS (Net Promotor Score) van Sligro permanent te meten op dezelfde wijze als bij EMTÉ. Wij laten niet alleen onze eigen performance onderzoeken, maar benchmarken het resultaat ook met onze concurrenten. Hieruit blijkt dat Sligro in 2014 wederom het hoogst scoort van de nationale groothandels. Onze NPS bij Sligro is 17.

Promotors: 28%

Criticasters: 11%

Passief tevreden: 61%

De NPS wordt berekend als het verschil tussen het percentage promotors en criticasters. De NPS zelf wordt niet uitgedrukt als percentage maar als een absoluut getal tussen -100 en +100.

Klanttevredenheid Foodretail

Binnen EMTÉ meten wij de klanttevredenheid eveneens aan de hand van een Net Promotor Score. Daarnaast gebruiken we de jaarlijkse GfK zomer- en kerstrappen om te kijken hoe EMTÉ scoort ten opzichte van andere supermarktformules.

GfK zomer- en kerstrappen

Met ingang van het kerstrappport van 2014 heeft GfK de opzet van haar onderzoek gewijzigd. In de nieuwe opzet wordt voortaan alleen de mening opgenomen van de primaire en secundaire klanten. Voorheen werd op basis van deze klanttevredenheidsmeting de eindranglijst van het Zomer- en Kerstrappport opgesteld. Vanaf het Kerstrappport 2014 wordt ook de prestatie van formule meegeteld in de totaalbeoordeling. In dat overzicht eindigt EMTÉ op plaats 10. Omwille van de vergelijkbaarheid en om een ontwikkeling te kunnen zien beperken we ons tot de

Net Promotor Score Sligro: 17

Criticasters

Passief tevreden

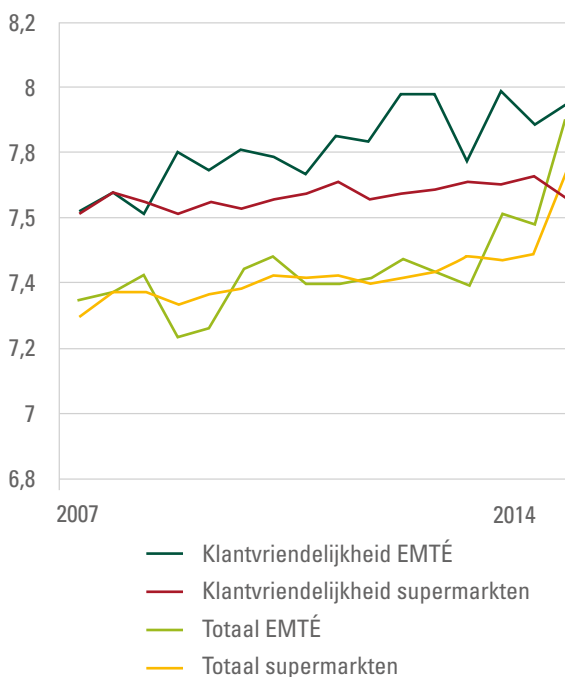
Promotors



klantwaardering, met daarin de nuance dat de klantbeoordeling vanaf het Kerstrapport van 2014 uitsluitend nog betrekking heeft op de vaste klantenkring. Deze vertegenwoordigt circa 75% van de totale omzet. In klantwaardering eindigt EMTÉ op plaats 3. Ook het cijfer voor 'klantvriendelijkheid' is sinds het laatste Kerstrapport op een andere wijze tot stand gekomen. Voortaan worden in dit cijfer naast vriendelijkheid van het personeel meerdere factoren meegenomen, zoals de aanwezigheid van personeel, productinformatie, wachttijden aan de kassa en netheid van de winkel. Voortaan heet deze categorie 'Service/personeel'.

GfK Versrapport 2014

EMTÉ is door klanten voor de vijfde maal verkozen tot de supermarkt met de beste slagerij afdeling van Nederland.



Meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland

In 2012 werd EMTÉ op basis van een klantonderzoek van MarketResponse uitgeroepen tot de meest klantvriendelijke supermarkt van Nederland. In 2013 bereikten we met EMTÉ plaats 3. In het afgelopen jaar zijn we weer een plaatsje gestegen naar de 2e positie. Overall bereikten we de 11e plaats in de ranglijst 'meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland' (in 2013 18e).

Mystery shopper onderzoek EMTÉ

Het overall cijfer uit dit klantenonderzoek laat al jaren een verbetering in de score zien 7,87 (2010), 7,99 (2011), 8,06 (2012), 8,14 (2013). In het onderzoek van 2014 wisten we de score wederom, zij het nipt, te verbeteren met een overall cijfer van 8,15.

Net Promotor Score EMTÉ

In het klantenonderzoek van 2014 is de bepaling van de NPS op een andere wijze tot stand gekomen. Hiermee is het cijfer vergelijkbaar met dat van Sligro. In 2013 is de steekproefomvang al gegroeid naar ruim 10.000 klanten, het afgelopen jaar is het aantal deelnemende klanten verder toegenomen tot maar liefst 23.230. De waarde van het onderzoek is hiermee dermate groot geworden dat het inmiddels mogelijk is om ook op winkelniveau conclusies te trekken en actieplannen op te stellen. Onze NPS is in 2013 verbeterd naar 45.

Promoters: 51%

Criticasters: 6%

Passief tevreden: 43%

Net Promotor Score EMTÉ: 45

Criticasters

Passief tevreden

Promoters



ONZE SAMENLEVING

Sponsoring en ondersteuning van goede doelen

Wij hebben de keuze gemaakt om een aantal sociaal maatschappelijke, op de mens gerichte activiteiten of goede doelen voor een langere periode te ondersteunen. Hiermee voorkomen we dat de beschikbare middelen versnipperen over veel en verschillende projecten. In 2014 hebben wij onze inmiddels jarenlange ondersteuning van het Liliane Fonds en Villa Pardoes, gecontinueerd.



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. Daardoor ontstaat een logische link tussen het gesponsorde en Sligro Food Group of een onderdeel daarvan en kan het relevante toegevoegde waarde leveren volgens het 'voor wat hoort wat' principe. Ons volledige sponsorbeleid vindt u op onze corporate website.

Verwenzorg



Van Hoeckel, ons bedrijfs onderdeel dat zich richt op de institutionele markt en haar medewerkers, is al enkele jaren actief met Verwenzorg. Dit is patiëntenzorg aan chronisch zieken, die niet gericht is op adequate medische verzorging, maar op verbetering van de kwaliteit van hun leven, onder meer door het schenken van persoonlijke aandacht. Grote groepen chronisch zieken, zoals zij die in de ouderenzorg verblijven, kunnen geen feestelijke initiatieven nemen, kunnen niet voor een geluksgevoel bij zichzelf zorgen en kunnen er niet zomaar op uit gaan om iets leuks te doen. Zij zijn hierbij afhankelijk van anderen. Daarom is er Verwenzorg. Voor Van Hoeckel betekent Verwenzorg vooral het leveren van vrijwillige personele steun en het uitdragen van de boodschap. Op deze manier is zij ook direct en persoonlijk betrokken bij het welzijn van de patiënten en cliënten van haar klanten.

Hun initiatieven en activiteiten stimuleren ook andere Sligro Food Group medewerkers. Zo zijn in 2014 medewerkers van diverse afdelingen van het Sligro hoofdkantoor en de Sligro bezorgvestigingen in het land actief geweest bij de vele verwenzorg evenementen die door Van Hoeckel bij haar zorgklanten zijn georganiseerd.



DoSocial

Van Hoeckel is één van de initiatiefnemers van DoSocial, een verbond van diverse partijen die direct of indirect met zorg te maken hebben of zich daarvoor willen inspannen. Samen heeft men één overkoepelend doel: het sociale welzijn van ouderen en/of hulpbehoevende mensen structureel verbeteren. Uitgangspunt daarbij is dat elke partner bijdraagt aan de realisatie van sociale initiatieven. Dat gebeurt vooral in de vorm van uren, mankracht, middelen, kennis en/of kunde. En natuurlijk is er ook een financiële bijdrage, maar dat is niet het hoofddoel. Het gaat om de kracht van het samen doen. DoSocial heeft onder meer de 'Sociale Voorraadkast' ingericht. Een digitale marktplaats van sociale vraag en aanbod. In deze 'kast' kunnen sociale verzoeken gedaan worden en kunnen partijen aanbieden wat ze te geven hebben. Op die wijze komt vraag en aanbod bij elkaar en worden activiteiten gerealiseerd, die het welzijn van cliënten in de zorg structureel verbeteren. DoSocial heeft in 2014 enkele grote initiatieven waargemaakt, die tevens als schaalbaar voorbeeld beschikbaar zijn voor andere partijen. Zo is er een prachtige buitentuin gerealiseerd voor en door bewoners van De Ronssehof in Gouda en is mede door inzet van moderne fondsvererving (crowd funding) en inzet van tientallen vrijwilligers de rondvaartboot Ilje in de grachten van Amsterdam actief die cliënten van zorgorganisatie Cordaan weer kan laten genieten van een rondvaart. In 2015 richt DoSocial zich ook op de kwetsbare en eenzame ouderen thuis met initiatieven rond de buurtfunctie van het wijkcentrum. Van Hoeckel ondersteunt de activiteiten van DoSocial van harte en biedt haar medewerkers volop ruimte om een actieve bijdrage hieraan te verlenen.

Kerstpakketten en goede doelen

Het is een traditie dat Sligro door middel van verkoop van specifieke kerstpakketten enkele goede doelen ondersteunt. In 2014 waren dit het Liliane Fonds en het Nationaal Ouderenfonds. Elk fonds is gekoppeld aan een specifiek pakket en per verkocht kerstpakket wordt een vast bedrag gedoneerd naar het goede doel. In 2014 bracht deze actie voor de fondsen gezamenlijk ruim € 25.000 op.



Voedselbank

In het logistieke model van Sligro is het zo geregeld dat alle niet te verkopen producten vanuit alle vestigingen retour komen naar het centrale distributiecentrum in Veghel. Daar vindt een sortering plaats in 'bruikbaar' en 'niet meer bruikbaar'. Bruikbare producten die geschikt zijn voor de Voedselbank worden op gezette tijden door de Voedselbanken Veghel-Uden en 's-Hertogenbosch opgehaald. Naast deze structurele ondersteuning hebben wij ter gelegenheid van de heropening van de

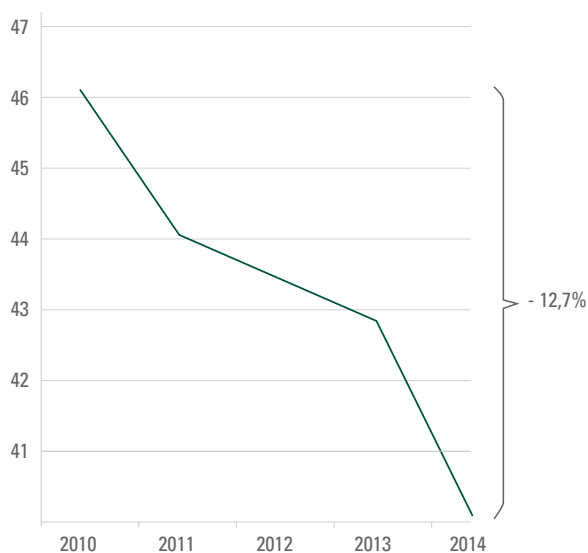
Sligro-vestigingen in Maastricht en Eindhoven een extra financiële donatie gedaan aan de Voedselbanken in die steden.

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 als percentage van de omzet. Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van 20% van onze CO₂-uitstoot als percentage van de omzet.

CO₂-reductie als percentage van de omzet (gram/euro)



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

Scope:

De scope omvat onze energie-inkoop voor de winkels, groothandels, kantoren, distributiecentra en productielocaties en alle goederenvervoersbewegingen tussen alle winkels, groothandels, distributiecentra en productielocaties welke in 2014 in gebruik zijn geweest door de Groep.

Trend:

In 2014 is 5,5% CO₂ uitstootreductie gerealiseerd ten opzichte van 2013.

Na vier jaar hebben wij een verbetering van 12,7% bereikt. De relatief grote daling in 2014 is onder meer veroorzaakt door het warme weer, wat resulteert in een veel lager gasverbruik.

Binnen het overkoepelende thema 'Het milieu' hebben we drie speerpunten gedefinieerd:

- Energie
- Logistiek
- Afval

Energie

Gas

Scope:

De scope omvat onze gasinkoop voor de winkels, groothandels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke in 2014 in gebruik zijn geweest van de Groep.

Trend:

Het gasverbruik is in 2014 met een daling van ruim 31% fors afgenomen ten opzichte van 2013. Uitgedrukt in m³ gas betekent dit een afname van bijna 2 miljoen m³ gas.

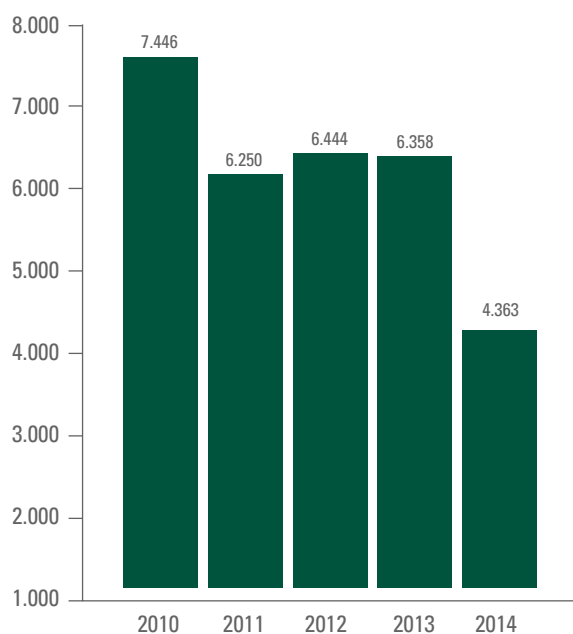


IN 2014 IS 5,5% CO₂ UITSTOOTREDUCTIE GEREALISEERD TEN OPZICHTE VAN 2013

De hoofdoorzaak is het uitzonderlijk warme jaar. Met een gemiddelde jaartemperatuur van 11,7°C was 2014 het warmste jaar sinds het begin van de regelmatige temperatuurmetingen in 1706. Alleen al het warme weer veroorzaakte een verlaging van ons gasverbruik van 22%. De extra besparing van 600.000 m³ gas komt voort uit het optimaliseren van bestaande verwarmingsinstallaties en de nieuwbouw van gasloze panden. De nieuwe Sligro-panden in Maastricht, Gouda en Berkel en Rodenrijs hebben geen gasaansluiting. De verwarming van deze panden komt geheel uit de zogenaamde warmteterugwinning vanuit de koelinstallatie.

In 2015 zullen wij daar waar mogelijk nieuwbouw panden bouwen zonder gasaansluiting en bestaande verwarmingsinstallaties verder optimaliseren.

Gas, verbruik in m³ x 1.000



Elektriciteit

Scope:

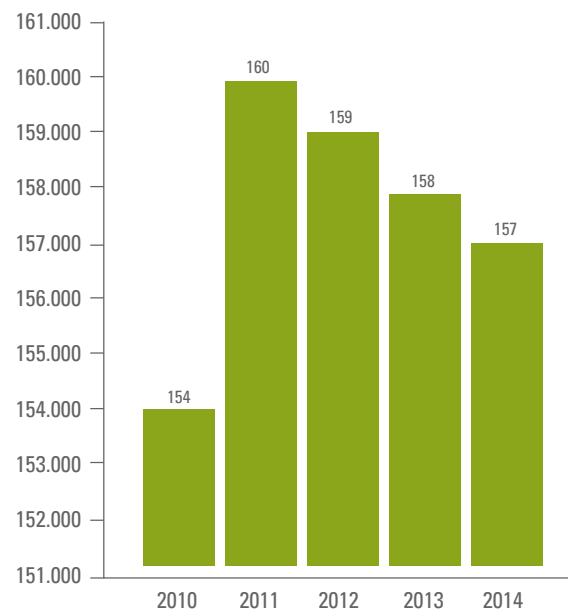
De scope omvat onze elektriciteitsinkoop voor de winkels, groothandels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke in 2014 in gebruik zijn geweest van de Groep.

Trend:

Het elektriciteitsverbruik is in 2014 licht afgenomen, namelijk minder dan 1% ten opzichte van 2013. In dit geval heeft het warmere weer in 2014 een negatief effect. Onze koelingen hebben hierdoor meer verbruikt. Echter, door de verdere uitrol van dagafdekking bij de vriesmeubelen in onze groothandels en door de ingebruikname van nieuwe locaties met energiezuinigere apparatuur, is het totale elektriciteitsgebruik omlaag gegaan. De nieuwe Sligro-locaties in Maastricht, Gouda en Berkel en Rodenrijs zijn veel energiezuiniger dan de oude groothandelsvestigingen in Maastricht en Gouda, en de bezorgservicelocaties in Den Haag en Barendrecht. Het afronden van het supermarkt

convenant heeft ook bijgedragen aan een lager energieverbruik bij onze EMTÉ vestigingen. In 2015 zullen in een aantal groothandelsvestigingen de open vriesmeubelen worden voorzien van dagafdekking.

Elektriciteit, verbruik in kWh x 1.000



Logistiek

Scope:

Het transport binnen Sligro is vrijwel geheel uitbesteed aan Transporteurs. Het betreft transport:

- Vanuit het Centrale distributiecentrum in Veghel naar de Sligro-vestigingen
- Leveringen vanuit de Retaildistributiecentra in Putten en Kapelle aan de EMTÉ supermarkten
- Leveringen vanuit de Sligro Bezorgservice aan klanten

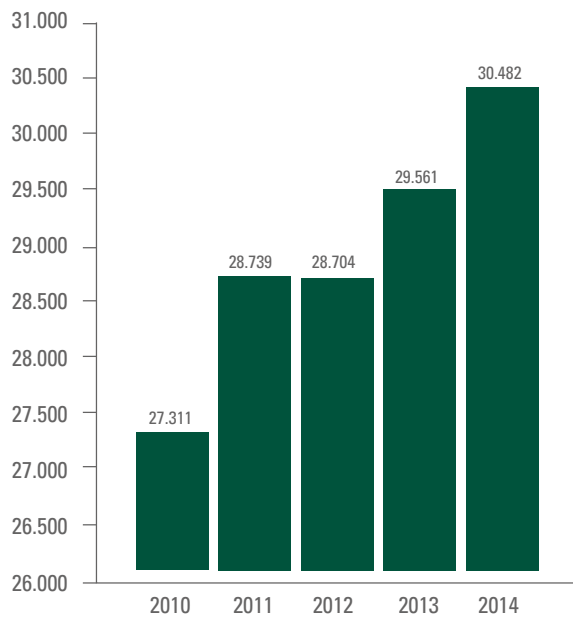
Trend:

Het gebruik van alternatieve brandstoffen blijft nog in de kinderschoenen staan. Proeven met LNG en elektrische aandrijving leveren nog slechts een beperkte bijdrage aan de beoogde CO₂-reductie. Wel worden vrachtwagens steeds zuiniger in het gebruik en daarmee schoner.

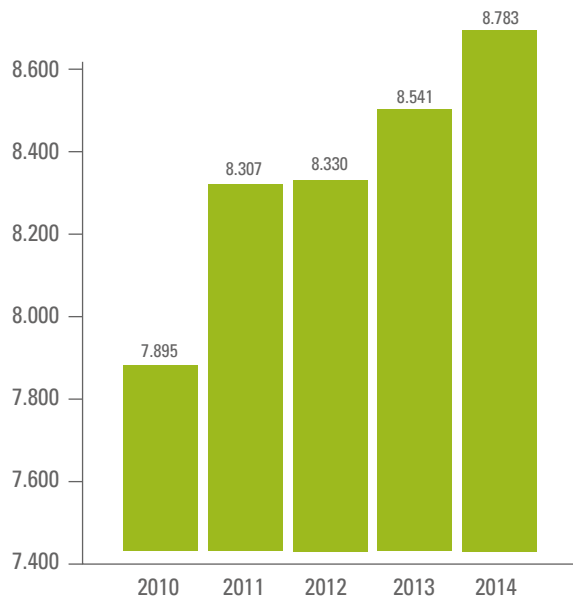
Veel meer wordt er bereikt met verdere verdichting van ons distributienetwerk en het vergroten van het transportvolume. Grotere drops en minder stops beperken het aantal kilometers aanzienlijk. Deze ontwikkeling krijgt in 2015 verdere aandacht. Er zal hiervoor een nieuw transportconcept worden geïntroduceerd. Naast brandstofverbruik van het voertuig krijgt de koel-vriesinstallatie op de wagen verder aandacht. In 2014 zijn de eerste geheel nieuwe systemen in gebruik genomen. Doordat dit systeem geen aparte aandrijfmotor meer heeft, wordt hierop een brandstofbesparing gerealiseerd van meer dan 50%. Tevens voldoen deze systemen aan de hoogste milieunormen en beperken het geluidsoverlast tot vrijwel nul. Een aantal systemen

is voorzien van een accupakket waarmee een belangrijk deel van de rit 'Zero Emmission' kan worden uitgevoerd.

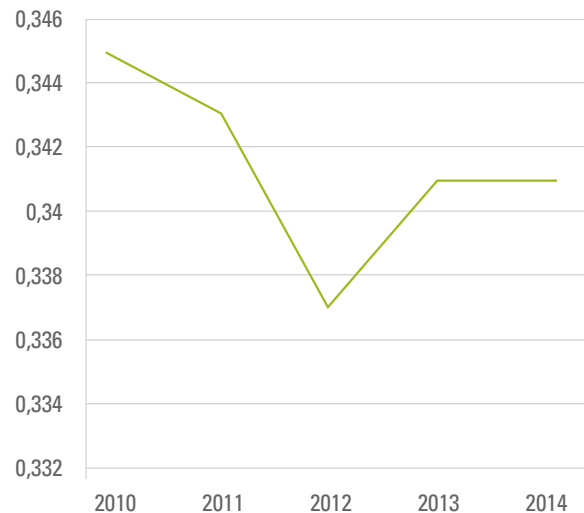
Afstand, in km x 1.000



Brandstof, in liter x 1.000



Liter brandstof per € 100 omzet



Afval

Het is ons doel om in onze productie, logistieke en verkoopprocessen steeds minder afval te produceren. Wij zien het als een belangrijke taak om zo weinig mogelijk weg te gooien, zeker waar het gaat over restafval. Weggooien en verbranden van restafval levert op de lange termijn geen enkele bijdrage aan bedrijven, milieu en maatschappij.

Door afval te reduceren en afvalstromen gescheiden aan te leveren voor recycling, minimaliseren we de milieu-impact van ons afval. De afvalstromen die dan toch nog ontstaan willen wij zo veel mogelijk een tweede leven geven door deze als grondstof te gebruiken of om te zetten in groene energie. In die zin is afval geen waardeloos restproduct, maar juist een middel of product voor een nieuwe cyclus. Zo kan afval een tweede leven krijgen en worden benut voor nieuwe grondstoffen of voor de productie van groene energie. Op deze manier dragen wij bij aan het beperken van onder andere klimaatverandering, CO₂-reductie en grondstoffenschaarste.

Enkele voorbeelden:

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

De CO₂-uitstoot van onze afvalstromen is volledig afhankelijk van de wijze waarop ons afval wordt verwerkt door derden. Wij hebben invloed op de hoeveelheid afval en het goed scheiden

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

Onze CO₂-reductie in de keten ten gevolge van afvalscheiding

2010:	3.133 ton
2011:	3.395 ton
2012:	3.700 ton
2013:	3.668 ton
2014:	5.214 ton

Trend:

Het grootste deel van de forse toename in 2014 is het gevolg van verbeterde technieken bij vergisting van ODP. Deze grondstoffen met een hoge energetische waarde leveren hierdoor steeds meer energie op.

Scope:

Alle tonnages van de verschillende afvalstromen zijn meegenomen, te weten ODP, C3, swill, glas, OPK, folie en frituurvet. Deze CO₂-reductie is 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-besparing in de keten maakt geen onderdeel uit van onze 2020 doelstelling die onze 'eigen' CO₂-uitstoot (transport, gas en elektraverbruik) betreft.

HET ASSORTIMENT

Inkoopbeleid

Binnen een groot- en detailhandelsbedrijf als Sligro Food Group speelt het inkopen en verhandelen van goederen een centrale rol. Wij vinden het belangrijk om onze klanten kwalitatief hoogstaande producten aan te kunnen bieden die met aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn geproduceerd. De eisen die wij daar aan stellen zijn vastgelegd in ons Leveranciershandboek. Daarin is onder andere aandacht voor product- en voedselveiligheid, BSCI-certificering, traceerbaarheid van producten, verpakkingen, het kwaliteitsmanagement-

systeem, incidentenbeheer & recalls, audits en ons concept Eerlijk & Heerlijk.

Eerlijk & Heerlijk



eerlijk & heerlijk

Het is onze verantwoordelijkheid onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame keuzes. Daarvoor hebben wij ons Eerlijk & Heerlijk concept ontwikkeld. Eerlijk & Heerlijk kan gezien worden als een paraplu-merk waaronder alle duurzaam geproduceerde producten in het assortiment van Sligro Food Group worden verkocht. Daarbij maken we onderscheid tussen vier pijlers:



Biologisch



Eerlijke handel



Duurzaam



Streekproduct

Het is ons doel om een zo breed mogelijke keuze in duurzaam verantwoorde producten aan te kunnen bieden. Er wordt voor Eerlijk & Heerlijk dan ook geen onderscheid gemaakt tussen A-merken en de exclusieve merken van Sligro Food Group.

De vier pijlers worden gevuld met producten voorzien van zorgvuldig geselecteerde keurmerken, welke borgen dat het product daadwerkelijk een duurzame bijdrage levert aan datgene waar de betreffende pijler voor staat. In de bijlage achterin dit verslag vindt u de volledige lijst door Eerlijk & Heerlijk geaccepteerde keurmerken.

De website www.eerlijk-heerlijk.nl geeft meer uitleg over het concept en helpt onze klanten bij het maken van zijn duurzame keuzes.



→ Promotiefilm
Eerlijk & Heerlijk



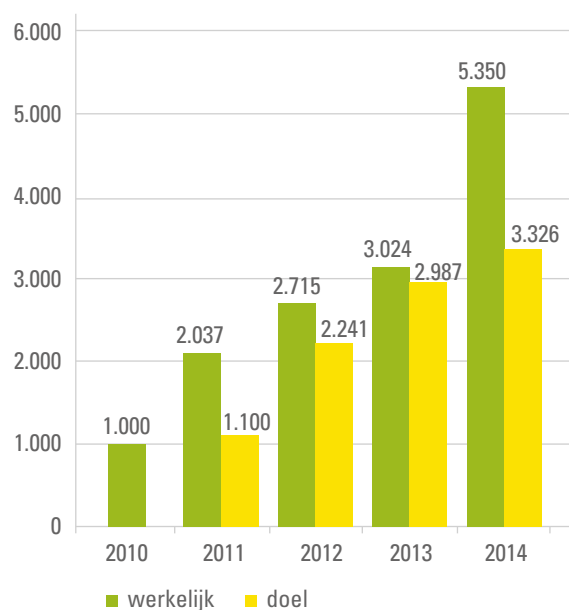
Het assortiment onder Eerlijk & Heerlijk groeit nog altijd. Wij streven er naar dit assortiment tot en met 2015 elk jaar met 10% te laten groeien ten opzichte van het voorgaande jaar. In 2015 zullen wij ons 2020 doel afgeven, nu al zo ver hierover vooruit kijken achten wij niet realistisch.

Het assortiment onder Eerlijk & Heerlijk heeft in 2014 enkele grote uitbreidingen ondergaan. Dit heeft geresulteerd in een forse toename van 77% van het aantal artikelen onder Eerlijk & Heerlijk. Bij drie van de vier pijlers van het concept is deze groei terug te zien, met uitzondering van de pijler streekproduct.

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

2010:	1.000
2011:	2.037
2012:	2.715
2013:	3.024
2014:	5.350

Aantal Eerlijk & Heerlijk artikelen:



Omzet Eerlijk & Heerlijk

Door de forse toename in het aantal artikelen onder Eerlijk & Heerlijk passeerde de omzet van Eerlijk & Heerlijk in 2014 voor het eerst de grens van 150 miljoen euro. Uiteindelijk realiseerden wij over heel 2014 een omzet van nagenoeg 165 miljoen euro, een stijging van 37% ten opzichte van vorig jaar. Het omzetaandeel van Eerlijk & Heerlijk komt voor het eerst boven de 5% en eindigt op 6,2%. Een resultaat waar wij trots op zijn!

Aantal artikelen per pijler:

	2013	2014	Vershil
Biologisch	870	1.205	+38%
Eerlijke handel	884	1.201	+36%
Duurzaam	1.034	2.847	+175%
Streekproduct	459	399	-13%

De grootste uitbreiding is het gevolg van het toevoegen van duurzame non-food artikelen aan het assortiment. Hiervoor zijn er 21 non-food gerelateerde keurmerken na een uitgebreide beoordeling toegevoegd onder de 4 pijlers van Eerlijk & Heerlijk. Onderstaand een overzicht van de keurmerken die op dit moment daadwerkelijk onder Eerlijk & Heerlijk ook beschikbaar zijn. Alle genoemde keurmerken vallen onder de pijler duurzaam.

Ook binnen food is het assortiment onder Eerlijk & Heerlijk fors uitgebreid. Belangrijkste toevoeging hier is de opname van 'Keten Duurzaam Varkensvlees' onder de pijler duurzaam. Met dit keurmerk, dat voorheen onderdeel was van Milieukeur, zijn ruim 400 varkensvlees artikelen aan het assortiment toegevoegd. Daarnaast zijn er een fors aantal biologische artikelen toegevoegd en zet de groei van het UTZ Certified keurmerk verder door.



Aantal food artikelen onder Eerlijk & Heerlijk, per keurmerk (groen gearceerde keurmerken zijn in 2014 nieuw toegevoegd):

Keurmerk	Aantal artikelen		Verskil
	2013	2014	
ASC	23	50	+117%
BAP	50	25	-50%
Beter Leven keurmerk	460	515	+12%
- waarvan 1 ster	306	319	+4%
- waarvan 2 sterren	18	42	+133%
- waarvan 3 sterren	136	154	+13%
Biologische keurmerken	868	1203	+39%
- waarvan Demeter	2	3	+50%
Fair for Life / For Life	0	13	-
Fairtrade / Max Havelaar	225	287	+28%
Fairtrade Cocoa Program	0	8	-
Global GAP	103	96	-7%
Keten Duurzaam Varkensvlees	0	401	-
Label Rouge	19	17	-11%
Milieukeur	80	118	+48%
MSC	198	223	+13%
Naturland Wildfish	0	12	-
Rainforest Alliance	73	100	+37%
UTZ certified	659	892	+35%
VISwijzer: groen	0	56	-
VISwijzer: oranje	0	30	-

STICHTING DE NOORDZEE EN EERLIJK & HEERLIJK

Sligro Food Group heeft in 2014 een samenwerkingscontract getekend met Stichting de Noordzee, initiatiefnemer van de VISwijzer en het Goede VIS op de Kaart programma. Doel van deze samenwerking is om tot een betrouwbare en onafhankelijke beoordeling te komen van het gehele visassortiment van Sligro Food Group volgens de VISwijzer. Daarbij worden alle artikelen die als groen of oranje worden beoordeeld onder Eerlijk & Heerlijk opgenomen. Tevens zal Stichting de Noordzee een adviserende rol innemen in het verder verduurzamen van ons visassortiment.

De verwachting is dat halverwege het 2e kwartaal van 2015 de volledige beoordeling van ons visassortiment gereed is.

GEZOND ASSORTIMENT

In onze branche wordt het "Ik-Kies-Bewust" (IKB) vinkje breed geaccepteerd als indicator voor een gezonder product.

Aantal verschillende IKB-producten:

2012: 813

2013: 885

2014: 1.103 (996 A-merk en 107 eigen merk)

De stijging in 2014 is deels het gevolg van een toename van het aantal A-merken met IKB-keurmerk. Daarnaast zijn we in 2014

begonnen met het aanvragen van IKB keurmerken voor onze eigen merk artikelen.

BETER LEVEN EN FAIR TRADE

Naast de voortdurende aandacht die dierenwelzijn en eerlijke handel krijgen binnen ons concept Eerlijk & Heerlijk, heeft EMTÉ deelgenomen aan twee themaweeken om het duurzaam assortiment extra te promoten. Tijdens de 'Beter Leven Week' van 20 tot en met 26 oktober hebben wij vlees met een 'Beter Leven' keurmerk in de breedte van ons assortiment extra aandacht gegeven in onze winkels en communicatie naar klanten. Het 'Beter Leven' keurmerk is ontwikkeld door de Dierenbescherming die het label door onafhankelijke professionals laat borgen. Afhankelijk van de leefomgeving en regelgeving worden één, twee of drie sterren toegekend. EMTÉ biedt keuze op elk niveau. Op dezelfde wijze werd deelgenomen aan de 'Fair Trade Week' van 25 oktober tot en met 2 november waarbij middels producten met Fairtrade/Max Havelaar keurmerk aandacht was voor een betere toekomst van boeren, arbeiders en hun gezinnen in ontwikkelingslanden.

BREAK POINT; DE GEZONDE SCHOOLKANTINE

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

2012: 27 Breakpointlocaties

2013: 37 Breakpointlocaties

2014: 52 Breakpointlocaties



VOEDSELVERSPILLING - FOODRETAIL

De Alliantie Verduurzaming Voedsel, waaraan wij in CBL-verband deelnemen, heeft 2014 uitgeroepen tot het Jaar tegen Voedselverspilling. Daarbij is afgesproken dat supermarkten zich in 2014 inzetten om ten minste twee activiteiten te ontplooiën om consumenten bewuster te maken van voedselverspilling. In dat kader hebben wij in 'Boodschappen', het magazine voor EMTÉ-klanten, ruimschoots aandacht besteed aan voedselverspilling. In de rubriek 'Slim kopen&koken' geven wij bespaartips en handige weetjes wat je met overgebleven producten kunt doen. Aan editie 9 werd het 'Bespaar ABC' toegevoegd, een uitneembare keukenposter met praktische tips over zuinig omgaan met producten en energie in de keuken.

Daarnaast zijn de bestaande activiteiten om voedselverspilling te verminderen voortgezet, met als speerpuntcategorieën vleeswaren/kaas, slagerij en de zogenaamde 'droge kruidenierswaren':

- De veranderingen die eind 2012 zijn doorgevoerd in met name de modulaire assortimentsopbouw van de categorie vleeswaren en kaas, waarbij er een strakkere assortimentssturing plaatsvindt op basis van omzet en klantenstromen, konden we in 2013 nog niet direct vertalen in een afnemende derving (destijds 3% daling). Over 2014 is de reductie van verspilling daarentegen substantieel, te weten 20% in vergelijking met 2013.
- De derving op de afdeling Slagerij is ten opzichte van 2013 teruggebracht met 13% als gevolg van optimalisatie van de supply chain alsmede aanpassingen in verpakkings-eenheden.
- Ook in de houdbare verpakte goederen zijn we er in geslaagd om verspilling te reduceren. In 2014 zijn er 14% minder goederen vernietigd in vergelijking met het jaar daarvoor.
- In totaliteit is de verspilling van goederen in onze winkels over het afgelopen jaar met 8% afgenomen. Deze afname komt bovenop de reductie van 15% die we in 2013 hebben gerealiseerd.

BSCI

Sinds 2010 zijn wij lid van het Business Social Compliance Initiative (BSCI), een auditsysteem om arbeidsomstandigheden bij leveranciers te controleren en steeds verder te verbeteren. Inmiddels zijn meer dan 1.400 leden uit zo'n 20 landen bij het initiatief aangesloten. BSCI hanteert een gedragscode. Hierin is onder andere opgenomen: minimum lonen, de vrijheid van organisatie en collectief onderhandelen, de compensatie voor overwerk, ethisch handelen, veiligheidseisen op de werkplek en het verbod op kinderarbeid, discriminatie en gedwongen arbeid.

De gedragscode voor leveranciers is ook onderdeel van onze ondernemingscode. De BSCI-methodologie en -tools zijn bruikbaar voor alle soorten producten, zowel food als non-food. Als zodanig is deze paragraaf ook expliciet opgenomen in het Leveranciershandboek wat de Groep in 2014 voor al haar leveranciers heeft ontwikkeld.

BSCI zal met ingang van mei 2015 een nieuwe Code of Conduct hanteren. Daaruit vloeit voort dat de kwantitatieve eis van 67% 'approved' of 'improvement needed' beoordeling op leveranciersniveau komt te vervallen. Dit brengt echter geen verandering in het geloof en de uitgangspunten van de Groep om arbeidsomstandigheden in risicolanden te verbeteren, in samenspraak met betreffende leveranciers, producten en met respect voor de lokale marktomstandigheden. Ook in 2015 zal de Groep in overleg met haar contractpartners gericht het gesprek hierover aangaan om tot concrete verbeterplannen en -stappen in de totale keten te komen.

Naast onze drie kernthema's 'De mens', 'Het milieu' en 'Ons assortiment' waarvoor wij per thema onze kwalitatieve en kwantitatieve ambities voor 2020 geformuleerd hebben, hebben er binnen ons bedrijf in 2014 vele duurzaamheidsactiviteiten plaatsgevonden die een meer kortstondig of eenmalig karakter hadden. Zij zijn zeker vermeldenswaardig omdat het een goed beeld geeft van onze brede duurzaamheidsscope.

BREEAM-CERTIFICAAT SLIGRO BS BERKEL EN RODENRIJS

In 2013 namen wij Sligro BS Venray in gebruik. Als gevolg van bouwkundige voorzieningen, materiaalkeuzes en energiebesparende maatregelen ontving dit pand een BREEAM-certificaat 'GOOD' (2 sterren). De doorontwikkeling van de in Venray opgedane kennis en ervaringen hebben geleid tot een BREEAM-certificaat 'VERY GOOD' (3 sterren) voor onze in 2014 in gebruik genomen Sligro BS in Berkel en Rodenrijs. Een illustratieve weergave van de daar gerealiseerde besparingen vindt u op de pagina's 72 en 73.

EMTÉ WERKT SAMEN MET KINDERZWERFBOEK

Maar liefst 15% van de kinderen in Nederland verlaat het onderwijs als functioneel analfabeet. Wij vinden het belangrijk dat kinderen gestimuleerd worden tot lezen en hun leesachterstand wegwerken. Daarvoor zet EMTÉ zich al enkele jaren in, onder andere met de 'boekenbakkersactie', een kinderboekenschrijfwedstrijd en een samenwerking met Stichting Kinderhulp. De zogenoemde Kinderzwerfboeken zijn boeken die zwerven van kind naar kind. Ze blijven achter op scholen of in ziekenhuizen, treinen, wachtkamers, hotels, kinderboerderijen en bussen. En dat werkt. De afgelopen jaren kregen honderdduizenden kinderen een zetje in de rug voor hun taalontwikkeling door de

ruim 1 miljoen boeken die al op zwerftocht zijn gestuurd. EMTÉ doneerde in 2014 60.000 kinderboeken en die zijn vooral in wijken gaan zwerven waar kinderen niet makkelijk toegang hebben tot boeken.

NATUURVLEES BIJ EMTÉ

Bij EMTÉ onderscheiden wij ons met de kwaliteit van versproducten. In vlees worden wij al enkele jaren uitgeroepen tot de supermarkt met de beste slagerij. Hierbij past een voortrekkersrol op het gebied van duurzaam vlees. In samenwerking met NCN (Natuurvlees Coöperatie Nederland) werd in het najaar van 2014 in 20 winkels gestart met een pilot voor verkoop van zogeheten Natuurvlees. Inmiddels is besloten om in het voorjaar van 2015 in alle EMTÉ filialen Natuurvlees te gaan verkopen.

Dit bijzonder duurzame vlees is afkomstig van vier tot acht jaar oude vrouwelijke Limousin-runderen die praktisch hun hele leven buiten in natuurgebieden in Nederland hebben gelopen. Bijvoorbeeld in gebieden van Staatsbosbeheer. Dierenwelzijn staat daarbij centraal. De dieren hebben alle ruimte, namelijk meer dan 1 hectare natuurgebied om te begrazen. Geboorte en groei van de runderen gebeurt op een natuurlijke wijze. Zij maken een natuurlijke groei door en eten voornamelijk datgene wat in het natuurgebied voorhanden is. Er worden geen medicijnen gebruikt, uitsluitend wanneer het dierenwelzijn in gevaar is.

De boeren krijgen bij de aankoop een van te voren overeengekomen prijs voor hun runderen.

EMTÉ levert de NCN een bijdrage per kilo vlees. Uit deze bijdrage worden alle kosten van de NCN betaald. Wat daarna overblijft wordt verdeeld onder de natuurbeheerder en de boeren die de runderen geleverd hebben. Dit is een extra inkomstenbron voor de boeren. NCN is een non-profit organisatie. Momenteel werkt de coöperatie aan een uitbreiding van het aantal aangesloten boeren om in het voorjaar van 2015 voldoende volume beschikbaar te hebben om Natuurvlees in alle EMTÉ-filialen te kunnen verkopen.

Voor meer informatie: www.natuurvlees-nederland.nl

STROOM TANKEN

Het aantal elektrische en hybride auto's in Nederland groeit gestaag. Ondanks dat de nieuwere modellen vaak al een flinke actieradius hebben, komt met enige regelmatig de vraag van bezoekers en collega's van ons hoofdkantoor of ze bij Sligro ook stroom kunnen 'tanken'. We hebben daarom besloten om in Veghel bij het hoofdkantoor vier parkeerplaatsen te voorzien van een laadstation. Op deze manier kunnen we ervaring opdoen en bekijken of laadstations op een dergelijke locatie werkelijk in een behoefte voorzien.

TRANSPARANTIEBENCHMARK

Ons jaarverslag wordt ook gemeten in de transparantiebenchmark van het Ministerie van EL&I. Ondanks dat hiermee niet onze feitelijke duurzaamheidsprestatie wordt gemeten maar uitsluitend de mate van transparantie, geeft deze benchmark ons wel een beeld over hoe onze transparantie zich verhoudt tot andere bedrijven. In totaliteit vallen 409 bedrijven onder de Transparantiebenchmark, maar dit jaar zijn 165 bedrijven niet in de ranking opgenomen vanwege een 'nulscore' of het niet publiceren van informatie. Als gevolg van een strengere scoremethodiek ligt de gemiddelde score van de betrokken bedrijven lager dan vorig jaar: 99 punten in 2014 t.o.v. 104 in 2013. Wij zijn in 2014 met een score van 120 punten uit 200 op plaats 100 van de 244 beoordeelde bedrijven geëindigd. Daarmee is onze positie in de overall ranking stabiel gebleven. Trots zijn wij op de ranking binnen onze categorie 'Retail', waarin wij met een 4de plaats tot de koplopers behoren van de 36 retail- en groothandelsbedrijven. De gemiddelde score (exclusief 'nulscores') in deze categorie bedroeg 84.

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

Aangezien de nieuwe criteria van de Transparantiebenchmark niet aansluiten op onze wijze van verslaggeving verwachten wij voor 2015 geen substantiële verbetering.

PRINTERPROJECT HOOFDKANTOOR

Vorig jaar schreven over het in 2013 gestarte project om alle print- en kopieerhardware te vervangen en hiermee zowel een kostenbesparing als een duurzaamheidsvoordeel te realiseren. Het project is in maart van 2014 afgerond en daarmee zijn ook de gerealiseerde besparingen inzichtelijk en concreet geworden. Er zijn uiteindelijk 465 apparaten vervangen door energiezuinigere varianten. Het aantal dubbelzijdig afgedrukte pagina's is sinds de invoering van de nieuwe apparatuur met ruim 25% gestegen, wat een directe bijdrage levert aan de reductie van CO₂-uitstoot. In 2015 zal er actief gestuurd worden op het terugdringen van het afdrukken van documenten in het algemeen en op het terugdringen van kleurenafdrukken- en kopieën in het bijzonder.

OVERZICHT RECALLS 2014

In 2014 hebben 118 productrecalls plaatsgevonden en deze zijn als volgt onderverdeeld:

- 41 keer een Exclusief merk (eigen merk, huismerk, private label)
- 68 keer een A-merk
- 9 keer een Superunie-merk



SCAN DE QR-CODE
EN BEKIJK HET FILMPJE
VAN RON VAN MEEGEN,
NON-FOOD MEDEWERKER
BIJ SLIGRO



Hogere energie prestatie

ten opzichte van de wettelijke eis

73%



Hergebruik Warmte

Geen gasaansluiting door hergebruik warmte besparing 45 huishoudens



Vloerverwarming

100% warmte vanuit de koelinstallatie



Beheer op afstand

Continue registratie en bewaking belangrijkste energiestromen



Sligro en duurzaam

Bezorgservice Berkel en Roder



Luchtbehandeling

Altijd frisse lucht

Rendement **84%**



VRF systeem

Onttrokken warmte gebruiken voor koelen andere ruimtes. Hoge energie efficiency



100% natuurlijk koudemiddel

Minimale belasting broeikaseffect



Dynamische LED binnerverlichting

Energiebesparing t.o.v. TL **70%**



LED
buitenverlichting



Isolatiepanelen
Vermindering energie voor koelen
en verwarmen



Groenvoorziening
Door groenvoorziening geringe
impact gebouw op Flora en Fauna



Amheid
rijns



**Automatische
lekdetectie**



**Batterijmanagement
systeem** Besparing **30%**



**Scheiden
afval**



**Veilig
fietsen**



Spoelvolume
Besparing **100.000 L**

Global Reporting Initiative (GRI)

Indicator		Waar in het verslag
Visie en strategie		
1.1	Verklaring van de directie.	Voorwoord
Organisatieprofiel		
2.1	Naam van de verslaggevende organisatie.	Sligro Food Group N.V.
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Samenvatting/Profiel
2.3	Operationele structuur.	Profiel
2.4	Locatie van het hoofdkantoor.	Veghel
2.5	Het aantal landen waarin de organisatie actief is.	Profiel
2.6	Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Belangrijke data
2.7	Afzetmarkten.	Profiel
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Profiel
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode.	geen
2.10	Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend.	MVO-hoofdstuk
Verslagparameters		
3.1	Verslagperiode.	2014
3.2	Datum van het meest recente verslag.	21 januari 2015
3.3	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	mvo@sligro.nl (MVO hoofdstuk)
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
3.6	Afbakening van het verslag.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
3.7	Vermeld eventuele specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag.	N.v.t.
3.8	Basis voor verslaggeving over andere entiteiten.	N.v.t.
3.10	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie.	N.v.t.
3.11	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes.	N.v.t.
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
Bestuur, verplichting, betrokkenheid		
4.1	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam.	Personalia
4.2	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam.	Personalia
4.3	Voor organisaties met een enkelvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam.	N.v.t.
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam.	AVA en OR (Medewerkers)
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
Prestatie-indicatoren		
Economie		
EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.	Jaarrekening
EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie.	Medewerkers/ Jaarrekening
EC4	Significante financiële steun van een overheid.	Geen
Milieu		
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebronnen in joules of multipliers van joules (bijvoorbeeld gigajoules).	MVO hoofdstuk - Energie
EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron in joules of multipliers.	MVO hoofdstuk - Energie

Indicator		Waar in het verslag
EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen in joules of multipliers.	MVO hoofdstuk - Energie
EN6	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.	MVO hoofdstuk - Energie
EN7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging.	MVO hoofdstuk - Energie
EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO2 equivalent).	MVO hoofdstuk – CO2
EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO2 equivalent).	MVO hoofdstuk – CO2
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.	MVO hoofdstuk – CO2
EN22	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode	MVO hoofdstuk - Afval
EN27	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie	MVO hoofdstuk - Afval
EN29	Significante milieugevolgen van het transport van producten en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden.	MVO hoofdstuk – Logistiek/CO2
Arbeidsomstandigheden		
LA1	Totaal personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	Medewerkers
LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Medewerkers/ Website
LA7	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.	Medewerkers - Ziekteverzuim
LA8	Opleidings-, trainings-, advies-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's ten behoeve van personeelsleden, hun families of omwonenden in verband met ernstige ziekten.	Medewerkers - Veiligheid
LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.	Medewerkers
LA11	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan (pensioen).	Medewerkers
Mensenrechten		
HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR5	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op uitoefening van vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR6	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR7	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid.	MVO hoofdstuk – Assortiment
Maatschappij		
S06	Totale waarde van financiële en in natura bijdragen aan politieke partijen, politici en gerelateerde instellingen per land.	Geen
S07	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, antitrust- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	Geen
S08	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.	Geen
Productverantwoordelijkheid		
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.	MVO hoofdstuk - Klanten

Keurmerken voor Eerlijk & Heerlijk

FOOD

Biologisch

Europees biologisch keurmerk
EKO
Demeter
Bio Equitable
Natuurland
EcoSocial
Biogarantie
Agriculture Biologique
Soil Association
Bio Siegel
Bio Suisse
Consejo de Agricultura Ecologica
IBD Organico
Argencert
USDA
KRAV
Ø-Merket
Australian Certified Organic

Eerlijke handel

Fairtrade / Max Havelaar
UTZ Certified
Fair for Life
For Life
Fairtrade Cocoa Program
Fairtrade Sugar Program

Duurzaam

MSC
ASC
Natuurland Wildfish
VISwijzer groen
VISwijzer oranje
Milieukeur
Rainforest Alliance
Beter Leven keurmerk 1 ster
Beter Leven keurmerk 2 sterren
Beter Leven keurmerk 3 sterren
Keten Duurzaam Varkensvlees
Label Rouge
France Limousin
CPE Vrije Uitloop
produCERT Scharrel Kippenvlees
produCERT Scharrel Rundvlees
produCERT Scharrel Varkensvlees

NON-FOOD

Biologisch

EKO
Demeter
Global Organic Textile Standard
Organic Exchange 100 Standard
Cosmebio BIO
Ecocert Organic
NaTrue 3 sterren

Eerlijke handel

Fairtrade / Max Havelaar
Fairtrade Cotton Program

Duurzaam

EU Ecolabel
Nordic Ecolabel
Der Blaue Engel
Milieukeur
Ecocert Natural
NaTrue 1 ster
NaTrue 2 sterren
IVN (Internationaler Verband der Naturtextilwirtschaft)
Ecologo (Canada)
PEFC
FSC
Kieplantlogo
OK Compost
Ecover