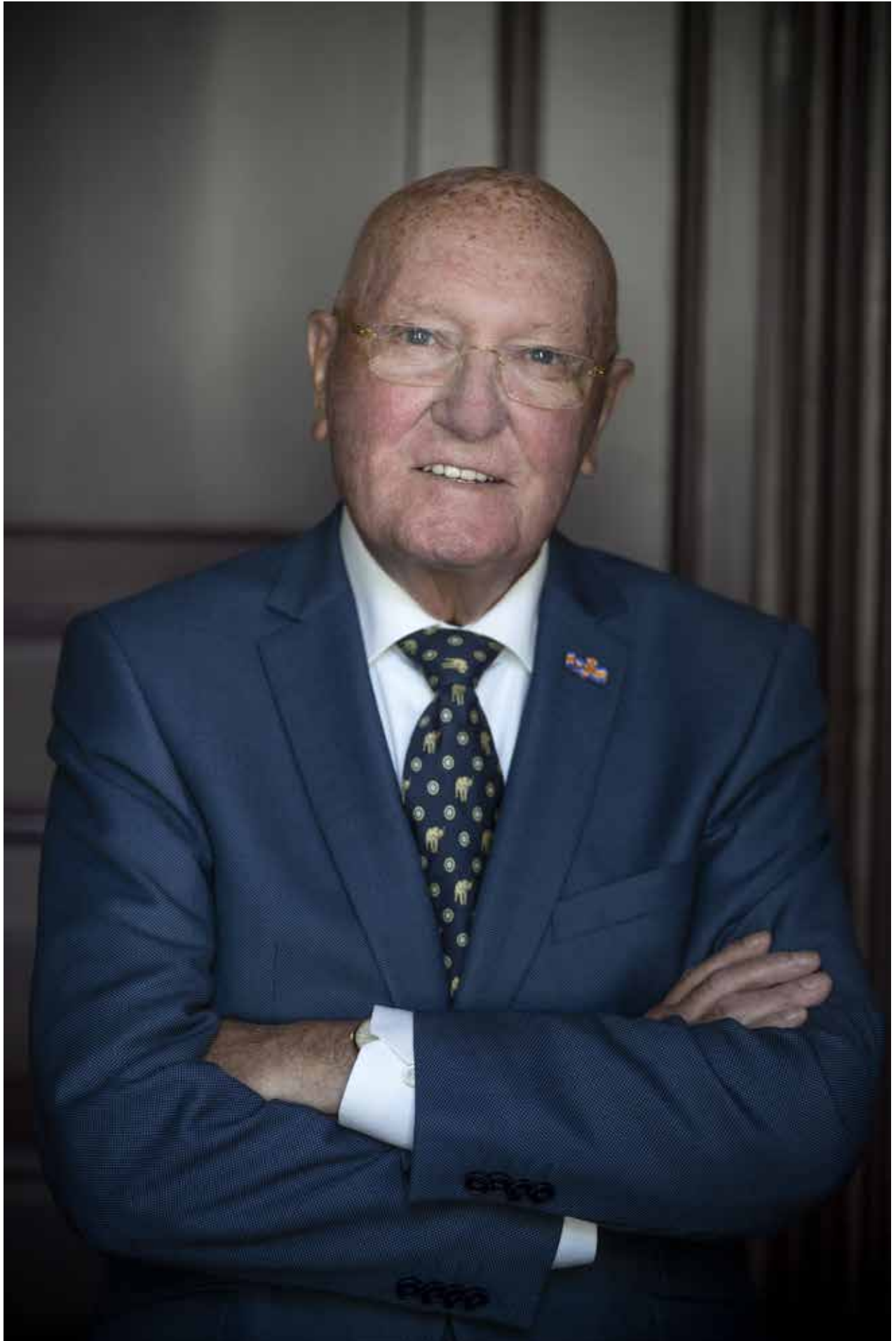




JAARVERSLAG

2022


JUMBO
— FOOD GROEP —



In herinnering

Karel van Eerd

8 april 1938 – 15 december 2022

*Ondernemer in hart en nieren
tot het laatste moment.*

In Memoriam op pagina 78.

Voorwoord

Dit jaarverslag leiden we op een wat andere wijze dan gebruikelijk in. Het boekjaar waarover we verslag doen, kende immers voor Jumbo een aantal ingrijpende gebeurtenissen. Daar willen we eerst bij stilstaan.

Overlijden "Meneer Karel"

Op 15 december 2022 overleed Jumbo grondlegger en president-commissaris Karel van Eerd op 84-jarige leeftijd. Voor iedereen die bij Jumbo betrokken is, geldt dit als een groot verlies. "Meneer Karel" heeft zeer veel voor ons bedrijf betekend. Hij heeft Jumbo gebracht tot waar we vandaag de dag staan. Ondanks dat hij al geruime tijd ziek was, bleef hij tot op het laatste moment nauw bij Jumbo betrokken als president-commissaris. Iedereen binnen ons familiebedrijf is hem hier enorm dankbaar voor. We zijn ervan overtuigd dat zijn unieke visie op retail altijd zal blijven doorklinken binnen Jumbo. Vol overtuiging en geheel in zijn geest en volgens zijn visie gaan we verder op de door hem en de familie Van Eerd ingeslagen weg.

Onderzoek Openbaar Ministerie

Ook hebben de gebeurtenissen met betrekking tot onze algemeen directeur en medeaandeelhouder Frits van Eerd veel impact op onze organisatie. Het onderzoek van het Openbaar Ministerie (OM) kwam voor Jumbo als donderslag bij heldere hemel. Hoewel het onderzoek van het OM zich niet op Jumbo richt, heeft Allen & Overy (A&O) in opdracht van de Raad van Commissarissen in het najaar van 2022 KPMG gevraagd een onafhankelijk onderzoek uit te voeren naar de sponsoractiviteiten in de motorsport en een deel van de autosport. Uit dit onderzoek, dat begin 2023 is afgerond, zijn binnen Jumbo geen strafbare feiten naar voren gekomen. Door A&O en KPMG zijn wel een aantal kwetsbaarheden vastgesteld die aanknopingspunten vormen voor het verder aanscherpen van interne processen en procedures rondom sponsoring en het verder verstevigen van de governance, passende bij de huidige omvang van Jumbo en haar maatschappelijke rol. Los van het onderzoek en de uitkomsten hiervan, hebben we ook besloten de sponsoring van de motorsport en een deel van de autosport te stoppen.

Aangepaste aansturing

Als gevolg van de (tijdelijke) stap terug uit de Jumbo directie door algemeen directeur Frits van Eerd hebben we enkele aanpassingen gedaan in de aansturing van de onderneming. Ton van Veen geeft als gedelegeerd commissaris vanaf begin oktober leiding aan het directieteam van Jumbo. Colette Cloosterman-van Eerd vervult als gedelegeerd commissaris de verbindende rol tussen de organisatie, de Raad van Commissarissen (RvC) en de familie. Tevens heeft zij de rol van vicevoorzitter van de RvC (tijdelijk) overgenomen van Ton van Veen. Sinds het overlijden van Karel van Eerd in december 2022 neemt zij zodoende de rol van voorzitter waar.



Verantwoordelijkheid

Als tweede supermarktketen van het land is onze verantwoordelijkheid afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. We beseffen dat dit een nog grotere mate van maatschappelijk bewustzijn vereist. Dat geldt ook voor de noodzaak om zo transparant mogelijk te zijn over onze bedrijfsvoering en de keuzes die we maken. Ook als die keuzes niet goed doordacht zijn geweest, zoals met de verkeerd uitgekakte televisiecommercial rond het WK voetbal in Qatar. Fouten maken is menselijk, maar we realiseren ons goed dat we hiermee onbedoeld mogelijk mensen gekwetst hebben. Enkel excuses zijn daarom op zijn plaats. Wij hebben direct passende maatregelen genomen om de kans op herhaling van dit soort zaken zo klein mogelijk te maken.

IJzersterk fundament

Juist in deze onstuimige periode hebben we er baat bij dat Jumbo is gebouwd op een ijzersterk fundament. Daardoor zijn we in staat om met al onze collega's en zelfstandig ondernemers op koersvaste wijze te blijven bouwen aan een gezonde toekomst. We willen altijd een stap extra zetten voor de klant en onze omgeving, dat blijft onze belangrijkste drijfveer. Elke dag opnieuw werken we daaraan met alle Jumbo collega's. We zijn hen dan ook extra dankbaar voor hun bijdrage in dit bewogen jaar.

Veghel, 28 februari 2023

Directie Koninklijke Jumbo Food Groep



Inhoudsopgave

Kerngegevens	8
Hoogtepunten 2022	16
Profiel	18
Directieverslag	22
Inleiding	24
Omgeving	26
Ambitie en strategie	28
Strategische speerpunten	32
La Place	60
Stakeholders	61
Risicomanagement	64
Corporate governance	73
Vooruitblik 2023	82
Bericht van de Raad van Commissarissen	84
Jaarrekening 2022	88
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022	90
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2022	91
Geconsolideerde balans per 1 januari 2023	92
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	93
Geconsolideerd verloop groepsvermogen 2022	94
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	95
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2022	141
Vennootschappelijke balans per 1 januari 2023	142
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	143
Overige toelichting en ondertekening van de jaarrekening	146
Overige gegevens	147
Statutaire winstbestemming	148
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	149
Over dit verslag	156

Kerngegevens

in € miljoen	2022	2021	2020	2019	2018
Consumentenomzet Jumbo Nederland	9.953	9.735	9.628	8.432	7.405
Consumentenomzet Jumbo België	216	119	57	-	-
Consumentenomzet EMTÉ	-	-	-	85	262
Consumentenomzet La Place	107	52	50	165	150
Consumentenomzet Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (totaal)	10.276	9.906	9.736	8.682	7.817
Jaarrekeningomzet	8.168	7.841	7.737	6.874	6.331
Resultaat en Vermogen					
Genormaliseerd bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	686	725	753	637	376
Gerapporteerd bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	659	691	736	608	345
Bedrijfsresultaat (EBIT)	116	190	237	188	181
Resultaat na belastingen	80	114	137	115	160
Eigen vermogen	704	674	689	601	555
Nettoschuld	2.963	2.918	2.888	2.916	309
Nettoschuld/genormaliseerde EBITDA (leverage ratio)	4,32	4,02	3,83	4,57	0,82
Nettoschuld/genormaliseerde EBITDA (leverage ratio) exclusief IFRS 16	1,23	0,82	0,57	0,86	0,82
Medewerkers					
Aantal medewerkers Jumbo	41.053	42.038	43.507	41.707	37.806
Aantal medewerkers EMTÉ	-	-	-	-	2.863
Aantal medewerkers La Place	181	177	1.370	2.804	2.992
Aantal medewerkers Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (totaal)	41.234	42.215	44.877	44.511	43.661
Vestigingen					
Aantal Jumbo winkels	712	705	687	672	618
Aantal EMTÉ winkels	-	-	-	-	56
Aantal La Place restaurants	69	73	71	105	101

Toelichting kerngegevens

Consumentenomzet

De consumentenomzet betreft de omzet inclusief btw die is gerealiseerd door verkopen via de eigen Jumbo winkels (inclusief online), de eigen La Place restaurants en de aangesloten franchisenemers, zoals Vermaat. De omzet van het deel Jumbo is in 2022 met 3,2% gegroeid tot € 10,169 miljard. De consumentenomzetbijdrage van foodserviceformule La Place was met € 107 miljoen een plus van 106% ten opzichte van 2021. Hierin zitten nog steeds twee maanden met beperkingen vanwege coronamaatregelen.

Jaarrekeningomzet

De jaarrekeningomzet is de netto-omzet die is gerealiseerd door de Koninklijke Jumbo Food Groep. Dit betreft de totale omzet exclusief btw die is gerealiseerd uit verkopen via de eigen winkels (inclusief online), restaurants en via distributiecentra aan derden (met name franchisenemers). In 2022 nam de jaarrekeningomzet ten opzichte van het boekjaar 2021 met 4% toe. Deze stijging is voor een groot gedeelte toe te schrijven aan de gestegen prijzen.

Resultaat

Genormaliseerde en gerapporteerde EBITDA

Het genormaliseerde bedrijfsresultaat voor afschrijvingen betreft de EBITDA gecorrigeerd voor eenmalige posten. In 2022 werden de eenmalige posten veroorzaakt door de aan overnames gerelateerde transacties, de additionele kosten van de opening van nieuwe winkels in België en tot slot de kosten die samenhangen met het onderzoek naar onze algemeen directeur en medeaandeelhouder Frits van Eerd. De daling van de gerapporteerde EBITDA in 2022 ten opzichte van 2021 wordt voornamelijk verklaard door de aanloopverliezen in België en de oplopende kosten als gevolg van de inflatie.

Bedrijfsresultaat (EBIT)

De daling van het bedrijfsresultaat in 2022 ten opzichte van 2021 wordt voornamelijk verklaard door de hogere amortisatie van de immateriële vaste activa en de hogere bijzondere waardeverminderingen. Het reguliere bedrijfsresultaat voor Nederland bleef procentueel stabiel vergeleken met vorig jaar. De bijzondere waardevermindering waren € 9,9 miljoen hoger in 2022 ten opzichte van 2021, dit is te verklaren door de uitdagende omstandigheden waar we momenteel in de wereld mee te maken hebben. De afschrijvingen waren per saldo € 32,6 miljoen hoger dan in 2021 als gevolg van (eerdere) investeringen in onze offline en online portfolio's.

Resultaat na belastingen

Ten opzichte van 2022 daalden de financiële baten en lasten met € 11 miljoen, mede door (contante) waarde mutaties van de financiële instrumenten en overige balansposities in verband met de gestegen rente. In de belastinglast over 2022 van € 11 miljoen is een eenmalig voordelig effect opgenomen van € 8,5 miljoen. De voorziening latente belastingverplichtingen is herijkt voor de tariefswijzigingen omtrent de Innovatiebox. Ook in voorgaande jaren vonden tariefswijzigingen voor de vennootschapsbelasting plaats.

Vermogen

Eigen vermogen

In 2022 is dividend uitgekeerd in lijn met eerdere jaren. In 2021 is extra dividend uitgekeerd in verband met de financiering van de gedeeltelijke overname van HEMA B.V. door de aandeelhouders van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De solvabiliteit, berekend als eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen, bedroeg ultimo 2022 13% (2021: 12%).

Nettoschuld

De nettoschuld is gedurende 2022 gestegen als gevolg van gedane investeringen alsmede de verkorting van de betaaltermijnen van MKB-leveranciers en versleveranciers. Dit resulteert in een stijging van de leverage ratio tot 4,32 ultimo boekjaar ten opzichte van 4,02 ultimo 2021. Wanneer we de nettoschuld corrigeren voor de onder de leaseverplichtingen ingerekende verlengingsopties bedraagt de leverage ratio ultimo boekjaar 2,31 ten opzichte van 2,17 ultimo 2021.

De kredietinstellingen corrigeren in de convenanten, waaronder in relatie tot de nettoschuld en EBITDA, volledig voor IFRS 16-effecten. Dit resulteert in een leverage ratio ultimo boekjaar van 1,23 (2021: 0,82), welke maximaal 3,0 mag bedragen.

Medewerkers

Het aantal medewerkers betreft medewerkers die aan het einde van het boekjaar in dienst waren van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. In deze aantallen zijn niet de medewerkers opgenomen die in dienst zijn bij de franchisenemers. De afname van het aantal medewerkers bij Jumbo is gecompenseerd door medewerkers die meer uren zijn gaan werken. Op FTE niveau zijn we gestegen met 62 FTE tot 15,787 FTE per jaareinde in 2022.

Vestigingen

Het aantal Jumbo winkels is toegenomen tot 712 ultimo boekjaar, bestaande uit 336 eigen filialen (incl. 19 Belgische winkels) en 376 franchisewinkels (incl. 8 Belgische winkels). In 2022 zijn 8 nieuwe winkels in Nederland geopend en zijn 8 winkels gesloten. In België hebben we in totaal 10 nieuwe winkels geopend. Het aantal La Place restaurants is gedaald met 4 tot 69 restaurants ultimo boekjaar, bestaande uit 7 eigen restaurants en 62 franchiserestaurants. Door de coronamaatregelen waren alle La Place vestigingen gedurende de eerste 2 maanden van 2022 tijdelijk gesloten.

Investerings en verwervingen via bedrijfscombinaties in (im)materiële vaste activa

in € 1.000	2022	2021
Immateriële vaste activa		
Goodwill	-	6.641
Vestigingspunten	36.528	28.936
(Zelfontwikkelde) software	99.380	101.031
Overig	949	1.581
	136.857	138.189
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	-	3.226
Bouwkundige voorzieningen	62.682	58.193
Inventarissen en installaties	78.472	77.116
Andere vaste bedrijfsmiddelen	9.845	3.436
Activa in uitvoering	3.074	17.569
	154.073	159.540
Totaal investeringen en verwervingen via bedrijfscombinaties	290.930	297.729

Immateriële vaste activa

De investeringen in vestigingspunten zien toe op de verkrijging van nieuwe individuele winkellocaties van Jumbo in Nederland en België. De nieuwe winkellocaties in 2022 zijn met name verkregen van ondernemers in deze twee landen. Het gaat hier om de locatie (met huurcontract) en eventuele materiële vaste activa en medewerkers. De investeringen in (zelfontwikkelde) software hebben met name betrekking op investeringen in ICT-applicaties, licenties en Online.

Materiële vaste activa

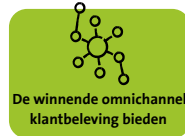
De investeringen in de materiële vaste activa houden met name verband met de ombouw van overgenomen winkellocaties, alsmede met de opening van nieuwe winkels en de verbouwing van bestaande Jumbo winkels en La Place vestigingen. Daarnaast zijn reguliere vervangingsinvesteringen gedaan in bestaande filialen, de distributiecentra, het hoofdkantoor, hardware en intern transportmaterieel. De investeringen in activa in uitvoering hebben met name betrekking op de bouw van nieuwe vestigingen in Nederland en België.



Niet-financiële kerngegevens



Jumbo zoals jumbo bedoeld is



De winnende omnichannel klantbeleving bieden



Topkwaliteit voor een Jumbo-prijs



Gezonder en duurzamer leven leuk maken



Robuuste, ondernemende organisatie

Indicatoren	2020	2021	2022	Doel 2022	Doel 2025
Lokaal in verbinding					
	Lokale betrokkenheid				
Score klanttevredenheid op lokale betrokkenheid	44%	42%	42%	48%	54%
Prijskwaliteitverhouding					
	Prijskwaliteitverhouding				
Score klanttevredenheid op prijs-kwaliteitverhouding	69%	69%	63%	72%	77%
Gezonder eten					
	Gezonde producten				
Omzetaandeel gezond huismerkassortiment	52%	51%	50%	54%	59%
	Gezonde levensstijl				
Score klanttevredenheid op gezondheid			39%	o-meting	42%
Minder verspillen					
	Energie en emissies				
CO ₂ -equivalenten scope 1 en 2 (kiloton)	228	234	229	SBTi ¹	SBTi ¹
CO ₂ -equivalenten scope 3 (kiloton)			10.448	SBTi ¹	SBTi ¹
Energie Efficiency Index	58,6	55,7	53,7	55,3	SBTi ¹
	Verpakkingen en afval				
Gram verpakkingsmateriaal per CE	27,2	26,9	23,8	24,5	21,8
	Voedselverspilling				
Minder weggegooid voedsel (gewicht in ton) per 1 miljoen euro omzet	1,57	1,52	1,56	1,5	1,4
Ketens verduurzamen					
	Dierenwelzijn²				
Aandeel huismerkassortiment met dierenwelzijnskeurmerk.	88%	96%	67%	50%	100%
	Duurzame keten²				
Aandeel huismerkassortiment met duurzaamheidskeurmerk	95%	96%	81%	60%	100%
	Eerlijke keten				
Aandeel huismerkassortiment afkomstig van leveranciers gecertificeerd met sociaal keurmerk (hoogrisicolanden)	99%	93%	90%	100%	100%
Goede werkgever					
	Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving				
ENPS-score		22	37	40	50
	Diversiteit en inclusie				
% vrouwen in de top	30%	31%	29%	33%	33%

¹ Science Based Targets initiative

² Scope van aandeel huismerkassortiment met keurmerk is in 2022 gewijzigd

Toelichting niet-financiële kerngegevens

Lokaal in verbinding

Lokale betrokkenheid

De klanttevredenheidsscore met betrekking tot lokale betrokkenheid is stabiel gebleven. Op dit gebied is de perceptie van klanten nagenoeg gelijk aan het voorafgaande jaar, mede dankzij initiatieven zoals de Klets-kassa in verschillende Jumbo winkels en onze deelname aan de Landelijke Opschoondag, statiegeldacties en inzamelingen voor de Voedselbank.

Prijskwaliteitverhouding

De score op klanttevredenheid met betrekking tot de prijskwaliteitverhouding van Jumbo is dit jaar gedaald met zes procentpunten. Deze daling is grotendeels te wijten aan de effecten van de hoge inflatie. Als gevolg hiervan is de klantperceptie op het gebied van prijskwaliteitverhouding in de hele Nederlandse supermarktbranche afgenomen. Aanhoudende investeringen in de kwaliteit van Jumbo huismerkproducten hebben dit niet kunnen voorkomen.

Gezonder eten

Gezonde producten

Het omzetaandeel van gezonde producten (Nutri-Score A/B) in ons huismerkassortiment is met een procentpunt gedaald ten opzichte van het voorafgaande jaar. Het aanbod gezonde producten is verhoudingsgewijs toegenomen, maar de verkoop van dit assortiment is daarbij wat achtergebleven. In 2023 voeren we een nieuwe nulmeting uit aan de hand van het nieuwe Nutri-Score algoritme. Dit doen we zodra het ministerie van VWS een besluit heeft genomen over de invoering van de voorgenoemde aanpassingen.

Gezonde levensstijl

Dit jaar hebben we een nulmeting uitgevoerd ten aanzien van de klantperceptie met betrekking tot het belang dat Jumbo hecht aan een gezonde levensstijl. Deze score is uitgekomen op 39%. Het doel is deze uitkomst in 2023 te verhogen door onze klanten nóg meer te helpen en inspireren bij het maken van gezonde keuzes.

Minder verspillen

Voedselverspilling

Het totale gewicht aan producten met een verstreken houdbaarheidsdatum is dit jaar licht gestegen. Dit is deels toe te schrijven aan het feit dat we er beter in slagen om het aandeel verpakkingsmateriaal binnen het totale gewicht nauwkeuriger aan te geven. Het gevolg hiervan is wel dat het relatieve aandeel verspild voedsel op het totaal wat is toegenomen. Jumbo spant zich in om verspilling van producten verder terug te dringen door onder meer de voorraden beter te beheren en te investeren in extra koelwanden op de AGF-afdeling; dit laatste is nu doorgevoerd in ruim 210 winkels.

Verpakkingen

Onze inspanningen om de hoeveelheid verpakkingen omlaag te brengen, hebben in 2022 geleid tot een daling van 12%. Dit betreft het gewicht aan verpakkingen per consumenteneenheid voor producten van het Jumbo Huismerk. Dankzij beter inzicht in verpakkingsdata en hierop afgesteld beleid hebben we deze reductie kunnen realiseren. Zo hebben we onder meer de shakebeker voor Jumbo snackgroenten vervangen door een nieuwe verpakking, wat jaarlijks een besparing van 120 ton plastic oplevert. Ons doel is om in 2025 een reductie van 20% verpakkingsmateriaal te behalen ten opzichte van 2020.

Energie en emissies

We hebben dit jaar voor energie en emissies een nulmeting uitgevoerd voor 'scope 3': indirecte uitstoot van CO₂-equivalenten veroorzaakt door bedrijfsactiviteiten van organisaties die deel uitmaken van onze ketens. De uitstoot binnen scope 1 (directe uitstoot in de vorm van brandstof en aardgas) en scope 2 (indirecte uitstoot in de vorm van elektriciteitsverbruik) is gedaald met respectievelijk 2,7% en 1,6%. De totale uitstoot binnen scope 1, 2 en 3 is uitgekomen op 10.677 kiloton. In 2023 dienen we dit resultaat samen met onze doelstellingen in bij het Science Based Targets initiative (SBTi).

In lijn met de doelstelling is de Energy Efficiency Index (EEI) dit jaar met 2 procentpunt verbeterd. Dit is het gevolg van investeringen in verduurzaming bij de nieuwbouw of verbouwing van onze winkels. In alle Nederlandse winkels hebben we een systeem van energiemangement geïmplementeerd. Op basis daarvan kunnen we ook wekelijks een analyse uitvoeren die bijdraagt aan het verder verbeteren van de EEI.

Ketens verduurzamen

Dierenwelzijn

In 2022 is het aandeel producten in het Jumbo huismerkassortiment met een dierenwelzijnskeurmerk gedaald. Dit is het gevolg van een uitgebreidere scope producten, waarbinnen nu ook rundvlees en eieren als ingrediënt in producten zijn meegenomen. We streven naar 100% Beter Leven gecertificeerde producten of andere goedgekeurde equivalenten in 2025.

Duurzame keten

De daling in het aandeel producten van het Jumbo Huismerk met een duurzaamheidskeurmerk in vergelijking met voorgaande jaren is veroorzaakt door het meewegen van een uitgebreidere scope producten. Dit jaar is een aantal productgroepen toegevoegd in de categorie zuivel, zoals babymelk, ijs en kaas.

Eerlijke keten

Dit jaar is 90% van de leveranciers uit aangewezen hoogrisicolanden gecertificeerd, een daling van drie procentpunten die is veroorzaakt door een wijziging in de zogeheten BSCI classificatie van hoog- en middenrisicolanden. Het gevolg hiervan is dat nu andere landen de classificatie 'hoogrisico' hebben gekregen. We houden vast aan onze doelstelling van 100% certificatie en hebben dit ook als zodanig opgenomen in onze MVO-voorwaarden.

Goede werkgever

Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving

Vorig jaar is een nulmeting uitgevoerd op de eNPS-score. Dit jaar is de eNPS-score gestegen naar 37. Afgelopen jaren is per afdeling de medewerkerstevredenheid binnen Jumbo op verschillende momenten in kaart gebracht. Onderwerpen die als verbeterpunten worden genoemd, zoals werkdruk, interne communicatie en samenwerkingsvormen, volgen we zo goed mogelijk op met gerichte actie, zie pagina 54. een completer beeld te krijgen van de medewerkerstevredenheid in het algemeen, voert Jumbo vanaf 2023 elk jaar een uniform, bedrijfsbreed onderzoek uit.

Diversiteit en inclusie

Het percentage vrouwen in de top is dit jaar gedaald van 31% naar 29%. Deze daling wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal door mannen beklede functies in de top.



Hoogtepunten 2022

2022 was een bewogen jaar voor Jumbo. Toch zijn we in staat gebleken om met alle collega's en zelfstandig ondernemers op koersvaste wijze te blijven bouwen aan een gezonde toekomst. Dat zorgde voor een aantal noemenswaardige hoogtepunten. Zo openden we onze negende en tiende Foodmarkt, breidden we ons assortiment met Beter Leven keurmerk verder uit en zetten we ons extra in tegen eenzaamheid met ons Kletsboeket en veel nieuwe Kletskassa's, waaronder ook de eerste in België.

Januari



Aankondiging strategisch partnership met bezorgbedrijf Gorillas



Livegang documentaire ter gelegenheid van 100-jarig jubileum



Jumbo tekent voor overname vier Belgische Alvo winkels

Februari



Uitbreiding 1 ster Beter Leven keurmerk op zuivelassortiment Jumbo Huismerk



Negende Jumbo Foodmarkt opent in Dordrecht

Maart



Aankondiging aangescherpte bedrijfsstrategie en vernieuwde topstructuur



Start plaatsing snellaadpalen bij Jumbo winkels en La Place restaurants



Invoering stategie op plastic flessen van huismerk sappen en smoothies



Start levering aan bezorgbedrijf Gorillas in Nederland

April



Koningsspelen en Jumbo maken wederom van gezond ontbijten een feest

Mei



Opening eerste Kletskassa in België



Jumbo introduceert als eerste Nederlandse supermarkt eigen huismerklijn sportvoeding



Jumbo wint AMMA Award voor 'Merk van het jaar'.

Juni



Start bouw mechanisatie centraal distributiecentrum (CDC) Vers in Nieuwegein



Start landelijke inzamelingsactie voor de Voedselbanken

Juli



Introductie online bezorgabonnement 'Jumbo Bezorgeloos'



Team Jumbo-Visma wint Tour de France

September



Introductie Kletsboeket tijdens Week tegen Eenzaamheid



Jumbo wint Webshop of the Year award



Jumbo volledig over naar verse kip met Beter Leven keurmerk

Oktober



Tiende Jumbo Foodmarkt opent in Naaldwijk



Max Verstappen wint opnieuw wereldtitel



Akkoord nieuw conditiestelsel voor franchisewinkels



Nieuwe bezorghub in Bergen op Zoom



La Place bestaat 35 jaar

November



Winkelbezoek Staatssecretaris Maarten van Ooijen



Volledig circulair gebouwde Jumbo opent in Meerstad

December



Nieuwe bezorghub in Emmen



5 Jumbo huiskamerproducten winnen prijs voor Beste Product van het Jaar



Profiel

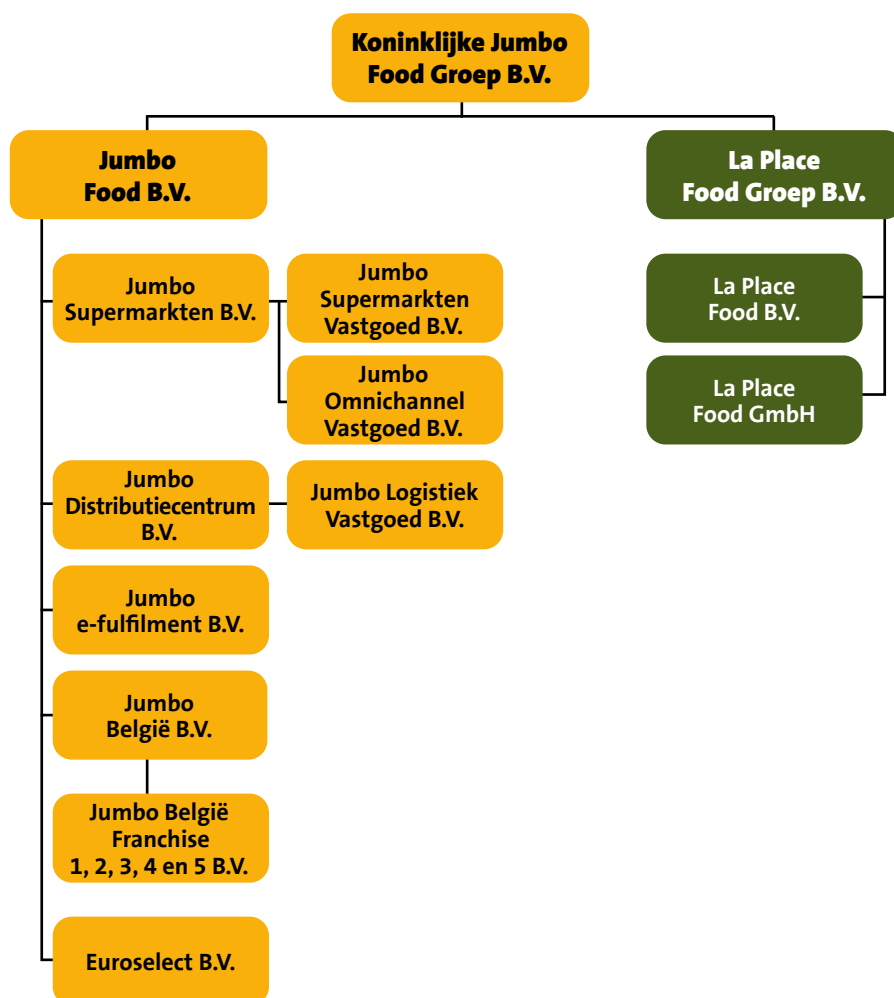
Als Koninklijke Jumbo Food Groep zijn wij met verschillende formules actief in de markt voor food. Heel bewust bouwen we met Jumbo Supermarkten, Jumbo Foodmarkt en Jumbo.com aan onze omnichannel-propositie. Dat doen we met name in Nederland, en sinds 2019 ook in België. Altijd met één doel voor ogen: 100% tevreden klanten. Koninklijke Jumbo Food Groep is ook eigenaar van de foodserviceformule La Place, die actief is in Nederland en in zeven andere landen. Daarnaast zijn we eigenaar van het voedings- en receptenplatform Smulweb.

Onze organisatie

Koninklijke Jumbo Food Groep is volledig eigendom van de familie Van Eerd. Grondlegger Karel van Eerd was tot zijn overlijden in december 2022 president-commissaris van het concern. Tot 28 maart 2022 vervulde Frits van Eerd de rol van Chief Executive Officer en Colette Cloosterman-van Eerd die van Chief Customer Officer. Samen met Chief Financial Officer Ton van Veen en Chief Operational Officer Cees van Vliet vormden zij de Raad van Bestuur. Daarop volgde een aanpassing van de topstructuur, waardoor het aantal bestuurslagen van drie naar twee ging: een Raad van Commissarissen (RvC) en een directie. Als gevolg daarvan werd Frits van Eerd benoemd tot algemeen directeur en traden Colette Cloosterman-van Eerd en Ton van Veen toe tot de RvC met gedelegeerde verantwoordelijkheden op enkele belangrijke thema's van het Meerjarenplan. Financieel directeur Peter van Erp en operationeel directeur Cees van Vliet vormen sindsdien het statutair bestuur. Monique Groenewoud-van Eerd bekleedt de functie van manager Cultuur & DNA.

In september 2022 heeft Frits van Eerd besloten om na zorgvuldig overleg met zijn familie en de Raad van Commissarissen tijdelijk terug te treden als algemeen directeur. Dit besluit nam hij omdat hij onderdeel is van een onderzoek van het Openbaar Ministerie. Ton van Veen geeft sindsdien als gedelegeerd commissaris leiding aan het directieteam van Jumbo. Colette Cloosterman-van Eerd vervult als gedelegeerd commissaris de verbindende rol tussen de organisatie, de RvC en de familie. Tevens heeft zij de rol van vicevoorzitter van de RvC overgenomen van Ton van Veen. Sinds het overlijden van Karel van Eerd in december neemt zij zodoende de rol van voorzitter waar.

Ons hoofdkantoor is gevestigd in Veghel. Eind 2022 hebben we ruim 100.000 medewerkers in dienst, dat is inclusief de collega's die bij zelfstandige Jumbo ondernemers werken.



Jumbo

Jumbo Supermarkten

Onze klanten kunnen voor al hun dagelijkse boodschappen terecht in ruim zevenhonderd Jumbo winkels, verspreid over Nederland en Belgisch Vlaanderen. Het assortiment is altijd afgestemd op de behoeften van de lokale klant. Onze winkels kunnen een regio-, streekverzorgende, dorps- of passantenfunctie hebben. Het winkelbestand van Jumbo bevat zowel eigen filialen als (franchise)winkels van zelfstandige ondernemers.

Jumbo Foodmarkt

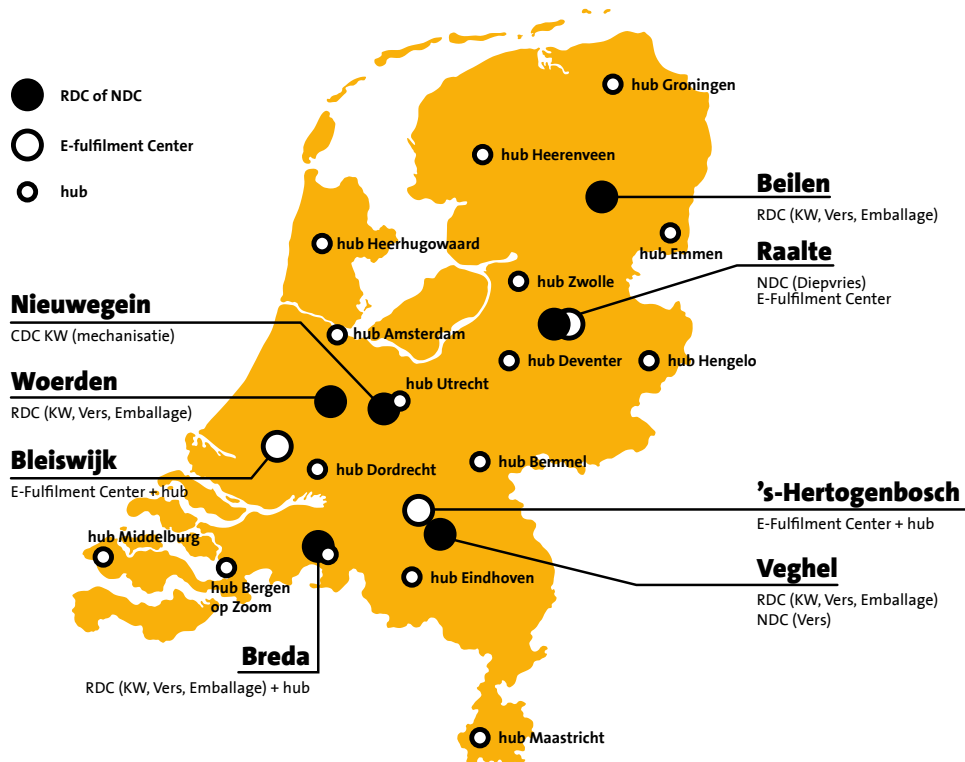
Met de Jumbo Foodmarkt brengen we gezond, vers en lekker eten voor de laagste prijs samen. Koks en andere culinair specialisten werken hier iedere dag aan de bereiding van nationale en internationale gerechten uit de wereldkeukens van Jumbo en La Place. Klanten hebben de keuze om de ingrediënten mee te nemen voor het zelf thuis bereiden van een gerecht, een maaltijd kant-en-klaar aan te schaffen, of die ter plekke op te eten in het Foodcafé. In 2022 openden we twee nieuwe Foodmarkten, in Dordrecht en Naaldwijk waardoor we er nu in totaal tien hebben.

Jumbo.com

Onze klanten kunnen er ook voor kiezen boodschappen te doen via Jumbo.com of de Jumbo app. We bieden de mogelijkheid om bestellingen te laten thuisbezorgen of deze af te halen bij één van onze Pick Up Points (PUP's). In onze E-Fulfilment Centers (EFC's) in Bleiswijk, Raalte en 's-Hertogenbosch verzamelen we de bestellingen. Via onze hubs in Amsterdam, Bemmell, Bergen op Zoom, Bleiswijk, Breda, Deventer, Dordrecht, Eindhoven, Emmen, Groningen, Heerenveen, Heerhugowaard, Hengelo (OV), Maastricht (Beek), Middelburg, 's-Hertogenbosch, Utrecht en Zwolle bezorgen we de boodschappen direct bij de klant thuis. Door de aanhoudende groei van online bestellingen kijken we voortdurend naar mogelijkheden om het aantal bezorghubs verder uit te breiden.

Distributiecentra

We hebben eigen distributiecentra door heel Nederland, van waaruit we onze winkels in Nederland en België bevoorraden. De regionale distributiecentra voor verse voedingsmiddelen en kruidenierswaren staan in Veghel, Woerden, Breda en Beilen. Daarnaast hebben we landelijke distributiecentra in Veghel (vers) en Raalte (diepvries). In Nieuwegein staat ons gemechaniseerde landelijke distributiecentrum voor kruidenierswaren. In 2021 zijn we begonnen met het verder uitbreiden van de verwerkingscapaciteit van dit distributiecentrum; al bij de opening in 2020 was hierin voorzien. Tegelijkertijd zijn we op dezelfde locatie begonnen met de bouw van een gemechaniseerd landelijk distributiecentrum voor versproducten. De verwachting is dat dit in 2024 operationeel is.



La Place

In de La Place Restaurants draait alles om lekker, goed en vers eten met de nadruk op smaak, beleving, snelheid en gemak. Op elk moment van de dag vinden de restaurantgasten hier een uitgebreid assortiment dagverse en huisgemaakte producten: warme gerechten, sandwiches, smoothies, verse sappen, soepen, verse fruitsalades, koffie, desserts en brood. Het restaurantbestand van La Place bevat zowel eigen vestigingen als franchisevestigingen. Zowel in Nederland als over de landsgrenzen.

Smulweb

Sinds 2018 zijn we eigenaar van Smulweb. Dit populaire voedings- en receptenplatform telt maandelijks meer dan 2,5 miljoen unieke bezoekers die elkaar inspireren en adviseren over lekker en gezond eten. De inhoud van Smulweb geeft ons veel waardevolle inzichten en draagt zo bij aan onze strategie die we steeds sterker richten op klantgemak en foodbeleving. Voor onze klanten is Smulweb, naast de informatie die ze kunnen vinden op Jumbo.com en in de Jumbo app, een verrijking.



Directieverslag



VERSE NOTEN

LET'S GO NUTS

Een verrijking voor je borrelplank

Inleiding

Marktontwikkelingen

De stormachtige marktontwikkelingen van afgelopen boekjaar hebben in sterke mate de dagelijkse bedrijfsvoering van Koninklijke Jumbo Food Groep bepaald. Stap voor stap zijn we in 2022 uit de coronapandemie gekropen. De hoop op een snelle economische opleving was snel voorbij toen de voorboden van wereldwijde schaarste aan grondstoffen, energie en transport zichtbaar werden. Direct na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne werden de tekorten alleen maar groter, en vanaf het voorjaar van 2022 zagen we de prijzen voor met name energie en voedingsmiddelen fors oplopen. De ongekend hoge inflatie zorgde ervoor dat veel consumenten te maken kregen met een daling van hun koopkracht. Onmiskenbaar was dat van invloed op de dagelijkse boodschappen. Steeds meer consumenten kregen moeite om de eindjes aan elkaar te knopen. Onze aandacht ging daardoor meer dan ooit uit naar het in toom houden van de forse prijsstijgingen voor levensonderhoud. Dat is geen eenvoudige opgave in een tijd van grote economische en geopolitieke onzekerheid op het wereldtoneel.

Ook dichterbij huis hadden we te maken met complexe zaken, zoals het boerenvraagstuk en de algehele krapte op de arbeidsmarkt. Toch wisten we trouw te blijven aan onze ambitie om onze klant elke dag centraal te stellen. Hierbij is ons Meerjarenplan 2022-2025 de leidraad. Verschillende onderdelen van dit strategisch plan zijn in 2022 ten uitvoer gebracht. Hier en daar hebben we nieuwe accenten gelegd, om actiever in te spelen op de actuele marktsituatie en om nog beter tegemoet te komen aan de veranderende wensen en behoeften van onze klanten en andere stakeholders. In dit jaarverslag maken we duidelijk hoe we dat hebben gedaan.

Omzetontwikkeling

Ondanks de taaië marktomstandigheden zijn we erin geslaagd onze omzetdoelstelling voor 2022 te realiseren. De totale consumentenomzet van Koninklijke Jumbo Food Groep kwam dit jaar uit op € 10,3 miljard (€ 9,9 miljard in 2021), waarmee we voor het eerst door de grens van 10 miljard zijn gebroken. We zijn blij met de gerealiseerde groei, maar een kanttekening is op zijn plaats: de hogere omzet is vooral het gevolg van onafwendbare prijsstijgingen. Om de dagelijkse boodschappen voor onze klanten zo betaalbaar mogelijk te houden, zijn we terughoudend geweest met prijsverhogingen. In de onderhandelingen met onze leveranciers zijn we uitsluitend akkoord gegaan met goed onderbouwde kostprijsstijgingen. Daarnaast hebben we ervoor gekozen genoeg te nemen met een lagere marge op verschillende dagelijkse boodschappen. Dit leidt onder aan de streep tot een kleinere winstbijdrage. Het (Nederlandse) marktaandeel van Jumbo Supermarkten is met circa 22% nagenoeg gelijk gebleven aan vorig jaar. De consumentenomzetbijdrage van onze foodserviceformule La Place bereikte met € 107 miljoen een niveau dat weer in de richting kwam van de jaren 'voor corona'.

Investeren in winkelkanalen

Na de stormachtige groei van online boodschappen doen tijdens de coronapandemie, zagen we in 2022 dat klanten winkelbezoek en thuisbezorging vaker afwisselden. Dit beeld sluit aan bij onze visie op 'omnichannel retailing', alsmede op onze strategie die hiervan is afgeleid. We verwachten dat in 2025 ruim de helft van onze klanten écht omnichannel boodschappen doet. Om onze sterke marktpositie in de verschillende winkelkanalen vast te houden, zijn we in 2022 blijven investeren in onze offline én online portfolio. Het aantal bezorghubs nabij stedelijke en regionale centra hebben we met twee nieuwe vestigingen uitgebreid tot 18 verspreid door heel het land. Ook hebben we met Jumbo Bezorgeloos een aantrekkelijk geprijsd abonnement op thuisbezorging geïntroduceerd. Onze onlineactiviteiten op de zakelijke markt blijven fors groeien, in 2022 met meer dan 50%. Het fysieke winkelbestand van Jumbo in Nederland is op peil gebleven: eind 2022 stond de teller op 685 locaties. In totaal 62 Nederlandse Jumbo winkels zijn gedurende het jaar volledig vernieuwd. Met eind 2022 al 27 Jumbo winkels in België – een jaar eerder waren dat er 17 – zijn we uitgegroeid tot een gewaardeerde speler in het supermarktlandschap van onze zuiderburen.

Bouwen aan de toekomst

Ook 'na corona' hebben klanten meer oog voor betere en gezondere, lekkere, verantwoorde en betaalbare voeding die bij voorkeur lokaal is geproduceerd. Bij Jumbo spelen we al geruime tijd in op deze ontwikkeling. In 2022 hebben we extra aandacht gegeven aan ons huismerkassortiment, dat vanwege de gunstige prijskwaliteitverhouding erg in trek is bij onze klanten. Bij productontwikkeling en uitbreiding van het aanbod ligt de nadruk sterk op verbetering van smaak, samenstelling en versheid. Onze klanten zien het versaanbod in de winkel als een belangrijke graadmeter voor kwaliteit. Om die reden werken we hard aan het nóg beter nakomen van onze Zekerheid Vers is ook écht vers. Vastberaden werkt Jumbo aan samenwerkingen voor de lange termijn met geselecteerde boeren en telers, wat de beschikbaarheid, kwaliteit, versheid en verduurzaming van het assortiment ten goede komt. Veel nadruk ligt hierbij op het opnieuw inrichten van de versketen voor aardappelen, groente en fruit (AGF). Dit moet niet alleen leiden tot een kwaliteitsimpuls voor dit segment, maar ook tot een beter verdienmodel voor de boeren en telers, zodat zij op verantwoorde wijze kunnen investeren in duurzame ontwikkeling.

Duurzaam en gezond

Als supermarktketen en familiebedrijf staat Jumbo midden in de samenleving en speelt ze een rol in het dagelijks leven van miljoenen mensen. Klanten blijven zoals gezegd in toenemende mate op zoek naar lekkere, gezondere en verantwoorde producten die ook betaalbaar en bij voorkeur uit Nederland afkomstig zijn. Inmiddels komt zo'n 75% van het versassortiment bij Jumbo uit Nederland; dat aandeel stijgt de komende jaren verder. Dit maakt Jumbo voor de klant zichtbaar met het 'van Dichtbij' logo. Het beeldmerk benadrukt de breed gedragen trots op de mooie en lekkere producten van Nederlandse bodem. Sinds dit jaar is al het verse kippenvlees in het Jumbo schap voorzien van het 1 ster Beter Leven keurmerk. Ook voldoet een groter deel van het Jumbo Huiskerk zuivelassortiment aan de vereisten van dit keurmerk. Samen met haar leveranciers, boeren en telers werkt Jumbo aan een productaanbod met een zo laag mogelijke negatieve impact op het milieu en een positieve impact op mens en dier. In 2030 moet het aandeel plantaardige voeding minimaal even groot zijn als de dierlijke variant. Op veel terreinen die de zorg voor mens, dier en milieu betreffen, heeft Jumbo in 2022 belangrijke stappen voorwaarts gezet. Tevens zorgen we voor een steeds gezonder productaanbod en willen we onze klanten helpen met een bewuste levensstijl. Niet door belerend te zijn, maar door te inspireren, door lekkere en gezonde alternatieven te bieden, en door ons te verbinden aan sport en bewegen. We zoeken daarnaast naar manieren om minder voedsel te verspillen en zuiniger om te gaan met verpakkingen. En het gebruik van fossiele brandstoffen dringen we terug, in onze gebouwen en bij onze transportmiddelen.

Excelleren in klantgerichtheid

Het blijft onze drive om onze klanten te ontzorgen en ze de best denkbare winkelervaring te bieden onder alle omstandigheden. Dat betekent niet alleen dat we snel en doeltreffend moeten inspelen op de veranderingen in de wereld om ons heen. Het zijn vooral onze ruim 100.000 medewerkers die met hun passie voor de klant het verschil maken. Daarom blijven we excelleren in klantgerichtheid op allerlei manieren stimuleren, ook in samenwerking met onze zelfstandige ondernemers. We investeren in de vitaliteit en gezondheid van alle Jumbo medewerkers, en bieden ruimte aan ondernemerschap op de werkvloer. Het is een bemoedigende gedachte dat gedurende héél 2022 de essentie van het Jumbo DNA – Samen, Ondernemen, Winnen – in alle lagen van het bedrijf volop aanwezig is geweest.

Omgeving

Meer dan ooit is in 2022 gebleken hoezeer economische en maatschappelijk-politieke ontwikkelingen van invloed zijn op onze bedrijfsvoering. We worden soms overvallen door externe gebeurtenissen met verstrekkende gevolgen. In alle gevallen is alert reageren een vereiste. Steeds met het belang van onze klanten, de Jumbo organisatie én de omgeving waarin we opereren als leidraad.

Turbulentie in de markt

Maatschappelijk hebben we in 2022 heel wat voor onze kiezen gekregen. In de eerste twee maanden van het jaar was er nog onzekerheid over het verdere verloop van de coronapandemie die ons in de jaren ervoor stevig in haar greep hield. Tekenen van stijgende energieprijzen en oplopende kosten voor levensonderhoud dienden zich al snel aan. In steeds meer sectoren werd de arbeidsmarktkrapte goed voelbaar. Met de Russische inval in Oekraïne eind februari 2022 kregen we te maken met nieuwe verstoringen. De combinatie van explosief gestegen gas-, elektriciteits- en brandstofprijzen en tekorten aan grondstoffen leidde tot een ongekend hoge inflatie met voor veel consumenten een daling van hun koopkracht als gevolg. Tussen al deze gebeurtenissen door, stond ook het klimaatvraagstuk hoog op de agenda. In Nederland had dat onder meer zijn weerslag op actievoerende boeren die protesteerden tegen het stikstofbeleid van de regering. Onmiskenbaar hebben we in 2022 te maken gehad met forse marktturbulentie.

Na de coronapandemie

Stap voor stap zijn we begin 2022 steeds verder uit de coronapandemie gekropen. Met het geleidelijk opschorten en later afschaffen van de maatregelen als gevolg. Onze winkels konden terug naar hun reguliere openingstijden; klanten en medewerkers waren niet meer gehouden aan het dragen van een mondkapje of de verplichting anderhalve meter afstand te houden. Foodserviceformule La Place moest in de maanden januari en februari nog wel haar deuren gesloten houden, maar kon daarna weer als vanouds en zonder coronatoegangsbewijs gasten ontvangen. Voor collega's die werkzaam zijn op het Jumbo hoofdkantoor verviel vanaf maart 2022 het thuiswerkadvies. Ook 'na corona' bleef de vraag naar het thuisbezorgen van online bestelde boodschappen groot, maar de snelle groei van de twee jaar daarvoor zwakte wel iets af. We zien nu dat klanten het laten thuisbezorgen van hun boodschappen vaak combineren met een bezoek aan de winkel.

Prijsstijgingen

Door de coronapandemie, én de snelle economische opleving nadat de pandemie naar de achtergrond verdween, hadden we al in toenemende mate te kampen met wereldwijde schaarste aan grondstoffen, transportcapaciteit en energie. Direct na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne werden de tekorten alleen maar ernstiger. Vanaf het voorjaar van 2022 zagen we de prijzen voor met name energie en voedingsmiddelen fors oplopen. Leveranciers van grondstoffen en voedingsmiddelen verhoogden hun prijzen vaker en meer dan voorgaande jaren. Dat had zijn weerslag op de prijsonderhandelingen tussen deze leveranciers en de retailsector.

Juist in deze tijd, waarin de koopkracht van veel consumenten onder druk staat, houden we bij Jumbo vast aan onze Zekerheid Euro's goedkoper. Het belang van deze klantbelofte brengen we nadrukkelijk naar voren tijdens de gesprekken die we voeren met onze leveranciers. Bij een voorgestelde prijsverhoging bestuderen wij altijd nauwkeurig de feiten en maken we grondige analyses om vast te kunnen stellen of de voorgestelde stijging reëel is. In sommige gevallen zorgt dit voor langlopende gesprekken en een enkele keer tot het tijdelijk niet beschikbaar zijn van bepaalde (A-merk)artikelen. Dat betreuren we, want we vinden dat de klant bij Jumbo terecht moet kunnen voor al zijn boodschappen. Overigens berekenen we de prijsverhogingen van leveranciers niet zomaar door aan de klant. We bevinden ons in een concurrerende markt en vinden het belangrijk dat klanten bij Jumbo onder aan de streep euro's goedkoper uit zijn. Om die reden nemen we ook zelf genoegen met een lagere marge op essentiële artikelen.

Verantwoorde keuzes

Het is zorgwekkend dat steeds meer consumenten moeite hebben om de eindjes aan elkaar te knopen. Bij Jumbo zien we het als onze verantwoordelijkheid om te helpen de fors gestegen kosten voor levensonderhoud zoveel mogelijk in toom te houden. Dat is geen eenvoudige opgave, want traditioneel zijn de marges in de supermarkt laag. Toch stellen we ons terughoudend op bij het één-op-één doorberekenen van de gestegen kosten aan de klant. We merken daarnaast dat klanten prijsbewuster boodschappen doen en vaker kiezen voor producten van het Jumbo Huismerk. De ruime aandacht die we afgelopen jaren hebben gegeven aan verdere verbetering van de prijs-kwaliteitverhouding van ons huismerkassortiment komt hierbij goed van pas.

Afgelopen jaren zagen we dat klanten in toenemende mate kiezen voor lekkere, gezondere en duurzamere producten. De belangstelling voor dit aanbod blijft groot, maar vaak overheerst de gedachte dat verantwoorde voeding duurder is. Bij Jumbo vinden we dat de huidige druk op het huishoudbudget niet mag leiden tot ongezondere keuzes. We wijzen onze klanten er graag op dat in deze dure tijd de prijzen van bijvoorbeeld plantaardige vleesvervangers minder hard zijn gestegen, waardoor deze nu veelal goedkoper zijn dan hun dierlijke tegenhangers. Ook zorgen we ervoor dat we altijd speciale acties en promoties hebben met verse groente en fruit. Lekkere en gezonde voeding die duurzaam is geproduceerd moet immers voor iedereen bereikbaar zijn.

Duurzaamheid en milieu

Veranderende wet- en regelgeving, naast een toenemende roep om strengere milieumaatregelen, hebben direct invloed op de samenleving en daarmee ook op onze bedrijfsvoering. Afgelopen jaar hebben we ook bij Jumbo te maken gehad met boerenprotesten als reactie op de stikstofplannen van het kabinet. Wij onderkennen de complexiteit van deze kwestie. Voor zover dat binnen onze mogelijkheden ligt, dragen we graag bij aan een oplossing voor dit lastige vraagstuk. We pleiten voor een duurzamere landbouwsector, met een gezond verdienmodel voor boeren en telers. We proberen dat te realiseren door het aangaan van langlopende samenwerkingen met zorgvuldig geselecteerde Nederlandse boeren en telers. Voor duurzamere, gecertificeerde producten betalen we gewoonlijk een meerprijs. Meerjarige leveringszekerheid en compensatie voor verantwoorde productie stellen landbouwers in staat om te investeren in vergroening en dierenwelzijn.

Verantwoordelijkheid

Afgelopen jaren is onze impact als tweede supermarktketen van het land verder toegenomen. Dat brengt niet alleen een nog grotere mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee; ook beseffen we dat we als grote speler steeds meer onder een vergrootglas liggen. We vinden het belangrijk in dialoog te zijn met onze stakeholders en hechten daarbij aan transparantie. Ook op momenten dat we misstappen begaan, zoals met de ongelukkig uitgekakte tv-reclame rond de WK voetbal in Qatar, ondernemen we direct actie om de kans op herhaling van dit soort zaken zo klein mogelijk te maken.

Leidend kompas

Door de krapte op de arbeidsmarkt moeten we ons extra inspinnen om medewerkers aan ons te binden en nieuw talent binnen te halen. Het is onoverkomelijk dat de huidige marktsituatie een opwaarts effect heeft op onze bedrijfskosten. Onze ambitie om het meest klantgerichte bedrijf te worden en duurzame groei voor de toekomst te realiseren, blijft desalniettemin vooropstaan. Wel brengt dit de noodzaak met zich mee om voortdurend te kijken hoe we onze bedrijfskosten kunnen verlagen en de verdienmodellen optimaliseren. In ons Meerjarenplan 2022-2025 hebben we scherpe keuzes gemaakt en een groot aantal vernieuwende initiatieven opgenomen. We blijven dit als leidend kompas gebruiken.

Ambitie en strategie

Onze drijfveren

Het is onze ambitie om het meest klantgerichte bedrijf van het land te zijn. Daarom hebben we de Jumbo formule helemaal om de klant heen gebouwd. We bewegen mee met de veranderende wensen en behoeften in de samenleving.

De klant van vandaag houdt van lekker en betaalbaar eten, maar heeft ook steeds meer oog voor gezondheid en duurzaamheid. Daarnaast wint gemak aan belang, net zoals ondersteuning bij het maken van bewuste voedingskeuzes. De klant is ook steeds kritischer op herkomst, productiewijze en met name prijsstelling van de dagelijkse boodschappen.

Deze actuele klantwensen zijn bepalend voor hoe we bij Jumbo te werk gaan. We willen lekker, gezond en verantwoord eten bereikbaar maken voor iedereen, en altijd en overal beschikbaar zijn. Waarbij betaalbaarheid in deze tijd een randvoorwaarde is. Met alle collega's en zelfstandige ondernemers werken we daar hard aan, elke dag weer. Onze klanten moeten echt voelen dat ze bij Jumbo op de eerste plek staan, in onze winkels én online. Samen ondernemen om de klant voor ons te winnen. We willen verrassen en verwachtingen overtreffen, zodat klanten met plezier hun boodschappen bij ons doen.

Onze strategie

Klantgerichtheid is sinds onze oprichting leidend in de strategie en werkwijze van Jumbo, en is daarmee hét fundament van onze formule. We geloven dat boodschappen doen net even anders, plezieriger, gemakkelijker, beter en goedkoper kan. Met deze instelling willen we 'de gele draad' zijn in het leven van onze klant. Elke dag, altijd en overal. De 7 Zekerheden gelden hierbij als onze beloftes aan de klant. Het zijn de belangrijkste uitgangspunten van onze dagelijkse bedrijfsvoering en vormen een referentiekader waarmee we kunnen beoordelen of we onze klantbeloften consequent naleven.



De 7 Zekerheden

1. Euro's goedkoper
2. Service met een glimlach
3. Voor ál je boodschappen
4. Vers is ook écht vers
5. Vlot winkelen
6. Niet tevreden? Geld terug!
7. Jouw wensen staan centraal

Het karakteristieke Jumbo DNA – Samen, Ondernemen, Winnen – blijft een zwaarwegende leidraad voor hoe we werken en hoe we het verschil willen maken voor de klant. Het is tevens de basis van het Jumbo Meerjarenplan 2022-2025, dat is opgebouwd aan de hand van de volgende vijf strategische keuzes die ook in de opbouw van dit jaarverslag terugkomen:

- Jumbo zoals Jumbo bedoeld is
- De winnende omnichannel klantbeleving bieden
- Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs
- Gezonder én duurzamer leven leuk maken
- Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie

Hoe we waarde creëren

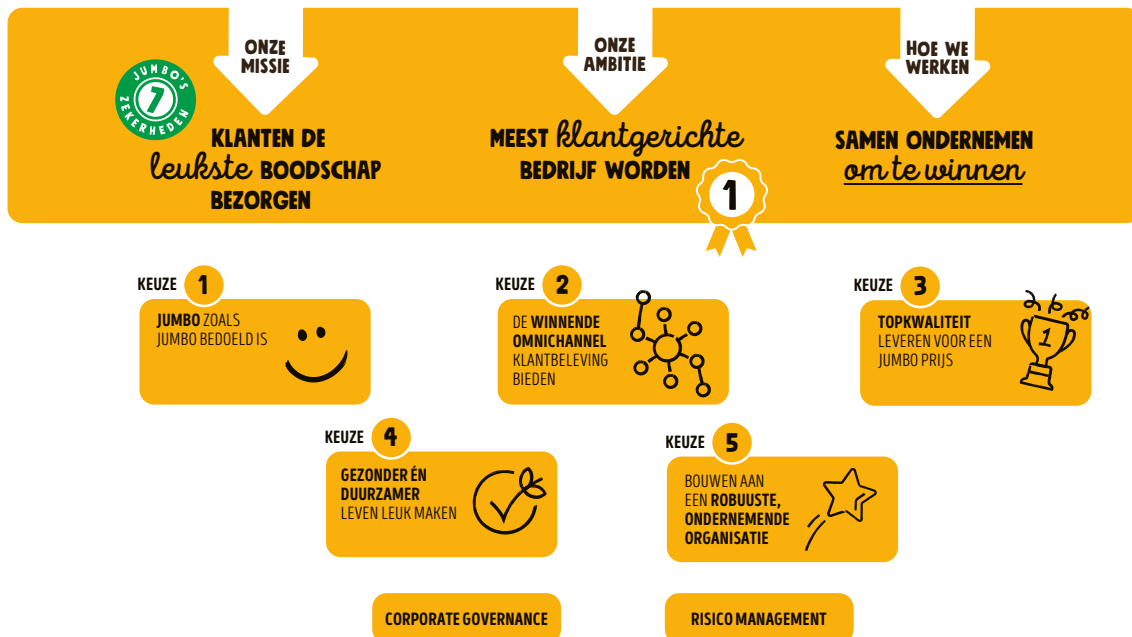
We streven ernaar positieve waarde te creëren voor onze klanten, medewerkers, zelfstandige ondernemers, ketenpartners en de samenleving als geheel. Klanten kunnen erop rekenen dat zij altijd en overal bij Jumbo terecht kunnen, dat Jumbo een betaalbaar, gezonder en duurzamer leven mogelijk maakt en dat de producten in het Jumbo schap zijn geproduceerd met zorg voor mens, dier en milieu. We bieden werkgelegenheid aan ruim 100.000 medewerkers, dat is inclusief de collega's die bij zelfstandige Jumbo ondernemers werken. Bij alles wat we doen is de continuïteit van de organisatie op lange termijn uitgangspunt. In ons waardecreatiemodel staat beschreven hoe we het verschil maken. Het waardeketenmodel laat zien op welke plaatsen dit gebeurt.

WAARDECREATIEMODEL

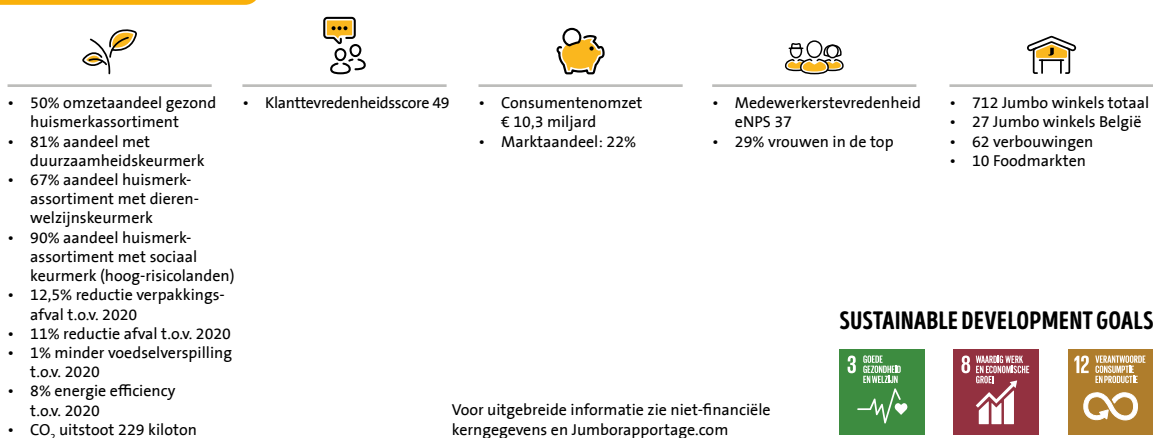
INPUT



HOE WIJ HET VERSCHIL MAKEN



OUTPUT EN IMPACT



WAARDEKETEN



1. GRONDSTOFFEN EN INGREDIËNTEN

Voor de producten van het Jumbo Huiskerk zijn grondstoffen en ingrediënten nodig. We hanteren hiervoor eisen op het gebied van kwaliteit, voedselveiligheid, gezondheid en duurzaamheid.

2. PRODUCTIE- EN TOELEVERINGSKETEN

We willen een positieve impact hebben op de verschillende productieketens, ten aanzien van mens, dier en milieu. Samen met leveranciers en andere ketenpartners werken wij aan de verdere verduurzaming van ons huiskerkassortiment.

3. PRODUCTEN EN VERPAKKING

We willen lekker en gezond eten leuk, makkelijk en betaalbaar maken voor iedereen. We helpen door informatie op verpakkingen te delen over productkenmerken, samenstelling en bereidingswijze. Ook streven we naar minder verpakkingsmateriaal en maken, waar mogelijk, gebruik van gerecycled materiaal.

4. TRANSPORT, DISTRIBUTIE-CENTRA EN HUBS

We werken aan het inrichten van onze bedrijfsvoering op klimaatbewuste en toekomstbestendige wijze, bijvoorbeeld door in te zetten op meer efficiency, een hogere beladingsgraad en hybride en elektrisch vervoer. We willen zo weinig mogelijk energie en emissies verbruiken. Zo beschikken onze distributiecentra over een groot aantal zonnepanelen.

5. WINKELS

We zijn lokaal betrokken en willen een goede buur zijn. Ook werken we aan verdere verduurzaming van de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld door lager energieverbruik, het tegengaan van voedselverspilling en het maken van nieuwe producten uit afvalstromen, zoals sinaasappelschillen.

6. KLANT

We helpen klanten om lekker, gezond en duurzaam te eten en thuis verpakkingen op de juiste manier weg te gooien en zo min mogelijk te verspillen. Zo stimuleren we het eten van meer vegetarische producten en laten we bijvoorbeeld in onze Foodmarkt zien hoe de klant snel een lekkere en gezonde maaltijd op tafel kan zetten.



JUMBO

100%
ELEKTRISCH

Strategische speerpunten

In 2021 en begin 2022 hebben we samen met onze medewerkers, zelfstandig ondernemers en andere betrokkenen hard gewerkt aan de totstandkoming van ons Meerjarenplan 2022-2025. We vinden het belangrijk om hierbij continu in dialoog te zijn en te blijven met onze stakeholders. Om de strategische koers concreet te maken, leggen we de nadruk op vijf speerpunten.

- Jumbo zoals Jumbo bedoeld is
- De winnende omnichannel klantbeleving bieden
- Topkwaliteit voor een Jumbo prijs
- Gezonder én duurzamer leven leuk maken
- Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie mét passie voor de klant

1. Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

Het is de ambitie van Jumbo om het meest klantgerichte bedrijf van Nederland en België te zijn. Om dat waar te kunnen maken, blijven we de klant altijd op 1 zetten. Dat doen we onder meer door vast te houden aan onze 7 Zekerheden; deze vormen het fundament van onze formule. Onze beloftes aan de klant zijn altijd en overal van toepassing. Indien nodig, brengen we nieuwe accenten aan, zodat ze nog beter passen bij de tijd waarin we leven.

Passie voor de klant

Klantgerichtheid

Bij Jumbo beschouwen we klantgerichtheid als 'de gele draad' van alles wat we doen. De Jumbo formule is volledig om de klant heen gebouwd. Zo zijn alle vernieuwingen per definitie gebaseerd op de veranderende wensen en behoeften van onze klanten. Ook hechten we sterk aan één-op-één klantcontact en doen we graag een stap extra. Bijvoorbeeld aan de Klets-kassa, door de klant te assisteren bij het vinden van een product of zo nodig de boodschappentas te dragen tot aan de auto of fiets. Als familiebedrijf geloven we in een warme band met onze klanten.

Met onze winkels en onlinekanalen staan we midden in de samenleving en houden we sterk voeling met wat er speelt. Daarnaast meten we periodiek de klanttevredenheid met behulp van de Jumbo Imago Monitor (JIM). Dit instrument laat zien of en hoe we onze aanpak moeten bijsturen. We vinden het belangrijk dat klanten en andere stakeholders Jumbo ervaren als een partij die inspeelt op hun actuele behoeften. In de loop van 2022 hadden steeds meer huishoudens last van fors gestegen kosten voor levensonderhoud. Hoewel we als Jumbo die ontwikkeling niet kunnen keren, zien we wel de noodzaak om onze Zekerheid Euro's goedkoper nóg beter waar te maken. Met een meer aansprekend aanbod waar klanten écht behoefte aan hebben bijvoorbeeld. Of door te blijven investeren in de kwaliteit van onze huismerkproducten voor Altijd Lage Prijzen.

We vinden het minstens zo belangrijk om vast te houden aan een hoog serviceniveau. Dat doen we door zowel de kracht van onze medewerkers als moderne technologie in te zetten om onze klanten in alle winkelkanalen een prettige ervaring te geven. We kijken steeds naar mogelijkheden om extra inspiratie en beleving te bieden, de persoonlijke band met de klant te versterken, en de voorlichting over lekker, gezond en verantwoord eten naar een hoger niveau te brengen. Ook lokaal werken we hard aan het aangenamer maken van de buurten waar we actief zijn.

Ondernemende medewerkers

Ruim 100.000 collega's zetten zich iedere dag vol passie in voor de klant. Samen zetten zij alles op alles om ervoor te zorgen dat klanten fan worden én blijven van Jumbo. We willen dat alle collega's de vrijheid voelen om naar eigen inzicht de klantwens te vervullen. Dat noemen we eigen ondernemerschap in klantgerichtheid. Samen met de Jumbo Academy spannen we ons in om deze benadering breder en sterker te ontwikkelen.

Het aanbod van opleidingen en trainingen van de Jumbo Academy heeft een duidelijke gemene deler, namelijk denken en handelen vanuit de wensen van de klant. Aan de training rondom de 7 Zekerheden en klantgerichtheid namen in 2022 bijna 34.000 medewerkers deel. Daarnaast is in 2022 het aanbod on- en offline trainingen ter versterking van onze bedrijfscultuur opnieuw uitgebreid met ruim 136 nieuwe modules. Bij verbouwingen van bestaande winkels en nieuwbouwprojecten blijven we sterk inzetten op de trainingen 'Wij van Jumbo' en '7 Zekerheden'. In 2022 zijn in totaal ruim 150.000 trainingen, e-learningmodules en volledige opleidingen aan de Jumbo Academy succesvol afgerond.

Nieuwe, breed opgezette leerlijnen zijn ontwikkeld voor leidinggevend en professionals op het hoofdkantoor, teamleiders in de winkels en collega's in supportfuncties in de Supply Chain. In samenwerking met NCVB Bedrijfsopleidingen biedt Jumbo haar medewerkers een speciaal ontwikkeld MBO-programma aan. Deelnemers worden zo in de gelegenheid gesteld om werken en leren te combineren.

Het partnership dat we sinds 2019 hebben met Avans Hogeschool is verder versterkt. Jumbo medewerkers kunnen hier onder meer de opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) volgen, met de mogelijkheid door te stromen naar het bachelorprogramma. Sinds 2019 hebben al ruim driehonderd Jumbo collega's gebruik gemaakt van dit aanbod, van wie inmiddels 111 collega's het HBO-diploma hebben gehaald.

De masterclass Ondernemend Leiderschap, die in 2020 is opgezet in samenwerking met EFMI Business School en managementadviesbureau Korn Ferry, is uitgegroeid tot een vaste waarde binnen het leeraanbod. Het programma, dat mede tot stand is gekomen door de Ondernemersvereniging Jumbo, versterkt ondernemers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Dat geldt ook voor het traineeshipprogramma voor winkelmanagement.

We vinden het belangrijk dat alle Jumbo medewerkers blijven leren en zich blijven ontwikkelen. Om dit te stimuleren, hebben we het project Leuk om te leren opgezet. Op de vrij toegankelijke website leukomteleren.com bieden we een handige keuzetool aan voor medewerkers in alle functiegroepen en bij alle bedrijfsonderdelen. Na het invullen van enkele basisvragen volgt een advies op maat over mogelijke loopbaanstappen en de aangeboden opleidingen en trainingen die hierbij van pas komen.

Digitaal gemak

We zijn ervan overtuigd dat boodschappen doen eenvoudiger en sneller, en daardoor aangenamer kan. Hierin kan digitalisering een uitkomst bieden. Ook kan dit het werk in de winkel prettiger maken. We zetten bijvoorbeeld steeds meer digitale oplossingen in bij het afrekenen, zodat er tijd overblijft om klanten op een andere manier van dienst te zijn. Zelfservicekassa's zijn al geruime tijd breed geaccepteerd, maar door hier steeds kleine verbeteringen aan toe te voegen zorgen we voor meer persoonlijke winkelbeleving. Klanten die hun Jumbo Extra's pas door de handscanner laten lezen, zien tijdens het winkelbezoek direct op welke producten ze punten sparen. Deze kunnen ze ook meteen inwisselen voor gratis producten of korting op de kassabon bij de zelfscankassa's. Deze gepersonaliseerde diensten blijven we verder uitbreiden.

Andere digitale oplossingen helpen ook om meer tijd vrij te spelen voor de klant, zoals het gebruik van elektronische schaplabele waarop actuele productprijzen staan vermeld. In 2022 hebben we dit nieuwe systeem grootschalig geïntroduceerd. Aan het eind van het jaar hadden ruim 250 winkels de overstap gemaakt; naar verwachting zal medio 2023 het volledige winkelbestand beschikken over deze elektronische schaplabele. In bijna de helft van onze winkels zijn we inmiddels gestart met digitale schermen voorzien van klantinformatie. We testen het gebruik van een zogenoemde lokale content tool, zodat de scherm informatie extra relevant is voor de klanten uit de directe omgeving.

Lokale betrokkenheid

Binnen de uitgangspunten van de Jumbo formule willen we vooral op lokaal niveau nóg meer onderscheidend worden. De winkel moet het middelpunt van de buurt zijn; aanbod en service moeten sterk zijn afgestemd op de behoeften van de lokale klanten en andere stakeholders. We zijn betrokken bij wat er in de omgeving speelt en dragen graag bij aan het prettiger maken van de buurten waar we actief zijn. Lokaal de beste service bieden betekent ook dat onze ruim 700 winkels qua beleving helemaal bij de tijd zijn en op verschillende fronten een duidelijke toegevoegde waarde bieden. Binnen de mogelijkheden voeren we steeds verbeteringen en vernieuwingen door.

Kletskaassa's

In 2019 hebben we het concept Kletskaassa in het leven geroepen, bedoeld om een extra contactmoment te creëren. Kletskaassa's zijn er speciaal voor klanten die geen haast hebben en het fijn vinden om een praatje te maken tijdens het afrekenen. Jumbo is aanjager van de Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid en in die hoedanigheid willen we ons steentje bijdragen aan de strijd tegen eenzaamheid. Eind 2022 beschikken 126 Nederlandse Jumbo winkels over een eigen Kletskaassa. Inmiddels hebben we het concept ook met succes geïntroduceerd in België bij drie winkels. Begin oktober, tijdens de Week tegen Eenzaamheid, hebben we klanten en collega's gestimuleerd om met een speciaal Kletsboekje met Kletskaartje wat extra aandacht te geven aan mensen die dat goed kunnen gebruiken.

Sponsoring

Als familiebedrijf hecht Jumbo veel waarde aan de wereld om zich heen. Daarom ondersteunt Jumbo diverse initiatieven op maatschappelijk, cultureel en sportief vlak. Zo vinden we gezond leven belangrijk. Daarbij spelen gezond eten en (meer) bewegen een rol. Met ons sponsorschap van Team Jumbo-Visma geven we sportieve talenten de kans om te excelleren. Daarnaast willen we jonge talenten enthousiast maken voor schaatsen en de wielersport. Daarom ondersteunen we onder meer scholenprojecten, verenigingen en een opleidingsploeg voor schaatsers, veldrijders en wielertalenten onder 23 jaar. We geloven ook in jonge, veelbelovende sporttalenten die het in zich hebben om uit te groeien tot een maatschappelijk icoon. Max Verstappen is hiervan het meest aansprekende voorbeeld. Bij onze steun aan goede doelen leggen we de nadruk op kinderen, gezondheid en beweging.

Naar aanleiding van het onderzoek van het Openbaar Ministerie is Jumbo gestopt met het sponsoren van de motorsport en een deel van de autosport.

Lokale initiatieven

Onze winkels kunnen ervoor kiezen om lokale verenigingen, goede doelen en evenementen te ondersteunen. De initiatieven strekken zich uit van statiegeldacties tot kledingcontainers bij winkels. Ruim 150 winkels hebben in 2022 meegedaan aan de Landelijke Opschoondag en zo bijgedragen aan een schonere omgeving. Tijdens de Eentje-Extra-weken in juni namen 400 Jumbo winkels én hun klanten enthousiast en ruimhartig deel aan de actie waarbij klanten hun gratis actieproducten konden doneren aan de voedselbanken. Door de samenwerking tussen Jumbo en Voedselbanken Nederland zijn deze levensmiddelen terechtgekomen bij mensen die ze het meest nodig hebben.

Dilemma: aandacht voor de klant in een tijd van personeelstekorten

Het fundament onder onze 7 Zekerheden is van alle tijden. Onze beloftes aan de klant zijn altijd en overal van toepassing, waar en wanneer je je boodschappen ook doet bij Jumbo. Ruim 100.000 collega's zetten zich dag in dag uit vol passie in voor de klant. We hechten sterk aan één-op-één klantcontact en doen graag een stap extra. Mensenwerk is het, in de letterlijke zin van het woord. En daar wringt nu soms de schoen, want door de toenemende arbeidsmarktkrapte is het geen eenvoudige opgave om openstaande vacatures in te vullen en de bezetting op orde te houden. In de praktijk komt het voor dat we hetzelfde werk met minder mensen moeten doen. Alleen mag dat niet ten koste gaan van onze aandacht voor de klant.

Digitale oplossingen voegen voor een deel waarde toe. Veel klanten kiezen voor online boodschappen doen vanwege het gemak en de snelheid, en zien dat ook graag terug in onze winkels. Digitale zelfscankassa's nemen daarom fors in aantal toe. Ook 'achter de schermen' spelen we menskracht vrij met behulp van slimme technologie. De overstap naar digitale schaplabels bijvoorbeeld maakt het handmatig vervangen van schaplabels bij prijswijzigingen overbodig. Het feit dat taken dankzij doordachte automatisering wegvallen, levert ruimte op om service te verlenen aan onze klanten. Én vrijheid voor medewerkers om de klantwens steeds naar beste weten in te kunnen vullen. We noemen dat 'eigen ondernemerschap in klantgerichtheid', een benadering die de Jumbo Academy in haar leerprogramma's nadrukkelijk meegeeft aan onze collega's. We zijn ervan overtuigd dat dit het werk niet alleen leuker maakt, maar ook onze 7 Zekerheden extra kracht bij zet.





DE SPILFUNCTIE VAN DE JUMBO WINKEL BETROKKEN BIJ DE BUURT



Bospolder-Tussendijken is een dynamische, diverse wijk in Rotterdam, waar 14.000 mensen op één vierkante kilometer samenleven. In de Jumbo winkel aan de Schiedamseweg is service met een glimlach een vanzelfsprekendheid. Van onderbezetting vanwege personeelstekort is geen sprake. De kracht van de buurt schuilt in betrokkenheid en sociale verbinding, weten stadsmarinier Danielle van den Heuvel en Jumbo filiaalmanager Dirck Slabbekoorn.

Danielle van de Heuvel: “Voor veel mensen uit deze wijk is de energiecrisis niets nieuws. Ze leven al jaren in tochtige woningen met ouderwetse gashaarden en zijn daardoor gewend geraakt aan kou. Maar er is ook een geweldige hoeveelheid veerkracht in deze wijk, een grote mate van

saamhorigheid waaruit prachtige initiatieven ontstaan. Vrijwilligers zijn aan de slag gegaan met het isoleren van de woningen en andere energiebesparende maatregelen. Bij zoveel daadkracht kon Havensteder, de grootste verhuurder van sociale woningen in de wijk, niet achterblijven. Vijf flatgebouwen van

net na de oorlog zijn nu als eerste helemaal van het gas af.”

Dirck Slabbekoorn: “Als filiaalmanager zie ik het nadrukkelijk als mijn taak om in verbinding te staan met de buurt. Natuurlijk willen we omzet draaien, maar dat is niet alleen een kwestie van geld uit de markt halen. Ik noem het investeren aan de voorkant. Als je dat op een verbindende manier doet, dan zorgt de buurt aan de achterkant voor je. Dat werd goed duidelijk in het begin van de coronatijd. Er was paniek, in de winkel hadden we met veel uitval te maken. Mensen uit de wijk kwamen direct hulp aanbieden, met vakkenvullen, schoonmaak, het bezorgen van boodschappen. We waren niet alleen de supermarkt met de gele letters, maar hadden echt een plekje in het hart van de buurtbewoners veroverd.”

Vijf jaar werkte Danielle van den Heuvel in Tussendijken-Bospolder als stadsmarinier, een functie die in het leven was geroepen door het stadsbestuur. Haar taakomschrijving in het gebied met ‘een van de armste postcodes’ van het land was simpel: verbeter de openbare orde en veiligheid, los de problemen op, maar wel in samenwerking met de bewoners en andere betrokkenen. In die hoedanigheid kwam ze Dirck Slabbekoorn tegen, die als filiaalmanager regelmatig te maken had met een gebrek aan politie-inzet bij winkeldiefstal. Uit die eerste kennismaking is een nauwe samenwerking ontstaan.

Danielle: “Ook toen al was de politie onderbezet. Ik zei daarom tegen Dirck: ‘Hoe zorgen we ervoor dat we minder winkeldieven hebben in de wijk? Wat kun jij doen?’ Ik had al snel geleerd dat je als stadsmarinier alle netwerken moet benutten, door de samenwerking te zoeken, met scholen, ondernemers, kerken en moskeeën, het vastgoedbedrijf, én vooral de bewoners zelf. Er ontstonden mooie initiatieven, bijvoorbeeld met betrokken moeders rondom de Valentijnschool. Verschillende moeders uit die groep werken nu vast in de winkel van Dirck.”

Dirck: “Toen zij bij Jumbo kwamen werken, was ik al bezig met een systeem van ‘Open Hiring’. Bij Jumbo kunnen filiaalmanager en ondernemers kiezen voor deze manier van werven, als dit bij de winkel en de omgeving past, zoals bij ons het geval is. We willen niet meer kiezen tussen mensen. De eerste de beste die solliciteert en bij wil dragen aan de beste winkelervaring is welkom. Zoals deze ‘schoolmoeders’, die in eerste instantie zeiden dat ze niet durfden te solliciteren. Dat hoeft ook niet, zei ik, want je bent al aangenomen. Ze functioneren perfect, hun zelfvertrouwen is flink gegroeid, net zoals hun taalbeheersing. Ze halen erg veel voldoening uit het werk, en dat merk je direct in de winkel. ‘Service met een Glimlach’ is ze helemaal op het lijf geschreven. Het mooie is dat ik eigenlijk nooit een tekort aan collega’s

Danielle:

“DE WERELD WORDT
EEN STUK GROTER
ALS JE MIDDEN IN DE
SAMENLEVING STAAT”

heb. En dat straalt weer af op de service die we onze klanten geven.”

Danielle: “Wat we soms ‘kwetsbare schouders’ noemen, blijken in de praktijk vaak ‘sterke schouders’ te zijn. Deze mensen zijn gewend om te delen. Ze zijn betrokken bij vrijwilligersinitiatieven die alleen maar aan kracht winnen als andere partijen zich erbij aansluiten. Neem de voedselvoorziening, schoolontbijten voor de kinderen in de wijk, het uitdelen van kerstpakketten aan bewoners die bijna niets te maken hebben. De supermarkt heeft een spilfunctie hier in de wijk, net zoals de basisschool of de kerk. Zonder het bedrijfsleven lukt het niet om dit alles op touw te zetten. Ik zeg tegen de ondernemers dat lokale betrokkenheid



Danielle van de Heuvel

het werk gewoon leuker maakt, dat de wereld een stuk groter wordt als je midden in de samenleving staat.”

Dirck: “Bewoners en ondernemers vinden elkaar steeds meer bij het ontplooiën van dit soort sociale initiatieven. Zo hebben we ervoor gezorgd dat er op verschillende scholen diepvriezers en koelkasten staan voor het schoolontbijt. Afgelopen jaren konden de voedselbanken de vraag niet aan; we hebben toen samen een alternatief opgezet. Meerdere keren per week krijgen we nu grote hoeveelheden producten die nog enkele dagen houdbaar zijn vanuit het Jumbo distributiecentrum in Bleiswijk. Het mag gewoon niet zo zijn dat mensen hongerlijden.”

Dirck:

“ALS FILIAALMANAGER
STA IK CONTINU
IN VERBINDING
MET MENSEN
OM MIJ HEEN”



Dirck Slabbekoorn

2. De winnende omnichannel klantbeleving bieden

Bij Jumbo willen we daar zijn waar de klant is, altijd en overal. Niet alleen op locaties die geschikt zijn voor de 'grote boodschappen', maar net zo goed in stadscentra of op doorstroomlocaties voor een snelle snack of een vergeten aankoop. We zien dat steeds meer Jumbo klanten een bezoek aan onze winkels combineren met het gemak en de ontzorging van online boodschappen doen. Verschillende kanalen kunnen elkaar versterken, zo is onze overtuiging, en daarom werken we er hard aan om ze naadloos in elkaar te laten overlopen. Overal moet de klant dezelfde Jumbo ervaring beleven.

Investeren in een sterk winkelfortfolio

Als antwoord op de veranderende wensen en behoeften van onze klanten en andere stakeholders en om plaats te maken voor verdere uitbreiding van ons aanbod, blijven we stevig inzetten op modernisering van onze winkels. In 2022 hebben we zo 62 Jumbo winkels geheel vernieuwd. Het totale winkelbestand is met 712 locaties op peil gebleven; in Nederland hebben we nu 685 supermarkten en in België zijn we gegroeid naar 27 winkels. Voor de uitbreiding van ons winkelfortfolio kijken we met name naar locaties waar we onze positie kunnen versterken. De aanhoudende verstedelijking speelt daarbij een belangrijke rol.

Stabiele groei online

Ook na het terugschroeven van de meeste coronamaatregelen blijft de vraag naar het thuisbezorgen van online bestelde boodschappen hoog. We verwachten dat klanten in toenemende mate zelf bepalen waar, wanneer en hoe zij hun boodschappen doen, én hoe en wanneer zij deze thuis willen ontvangen. Volgens onze meest recente prognose zal in 2025 ruim de helft van onze klanten écht omnichannel bij ons winkelen, dus zowel fysiek als online. Het is ons doel om onze sterke marktpositie in de verschillende kanalen te behouden en op relevante terreinen verder uit te breiden. Voor Jumbo Online zetten we in op rendabele groei. Dat vraagt om een verdere versterking van onze omnichannelstrategie met extra investeringen en innovaties.

In 2022 hebben we opnieuw hubs voor thuisbezorging geopend nabij stedelijke en regionale centra, namelijk in Bergen op Zoom en Emmen. Het aantal bezorghubs van Jumbo is hiermee uitgekomen op 18. Daarnaast werken we hard aan een betere dienstverlening op het vlak van correcte en tijdige levering. Ook de versheid van onze producten heeft de volle aandacht. We kiezen voor een relevant, toegespitst onlineassortiment, waarmee we beter in staat zijn een betere service en langere houdbaarheid te leveren. Met Jumbo Bezorgeloos bieden we onze klanten sinds het voorjaar van 2022 een aantrekkelijk geprijsd abonnement op thuisbezorging. We merken dat hier veel behoefte aan is en zien het aantal abonnees gestaag groeien.

Overige ontwikkelingen e-commerce

Bij de partijen die actief zijn in de onlinemarkt zien we een sterke behoefte aan een sectorbrede visie met afspraken over een gelijk speelveld voor alle belanghebbenden. Om die reden heeft Jumbo Online zich in het voorjaar van 2022 aangesloten bij de nieuwe werkgeversvereniging E-commerce Nederland. Als gevolg daarvan zouden nieuwe medewerkers die vanaf 20 juni 2022 in dienst treden voortaan automatisch onder de sector-cao E-commerce Nederland komen te vallen. Toch heeft Jumbo besloten om per 10 oktober 2022 tot in elk geval 2 juli 2023 de VGL cao van toepassing te laten zijn op nieuwe medewerkers van Jumbo Online. Deze stap is genomen nadat de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid had bepaald dat de cao voor het levensmiddelenbedrijf algemeen verbindend verklaard (AVV) is voor alle medewerkers in de sector, dus ook voor Online. De uitspraak, die vooralsnog een tijdelijk karakter heeft, draagt bij aan een gelijk speelveld voor alle partijen in de sector, een situatie die Jumbo toejuicht.

Begin 2022 zijn Jumbo en on-demand-bezorgbedrijf Gorillas een strategische samenwerking aangegaan. Het partnership richt zich op de groeiende markt voor het razendsnel bezorgen van online bestelde boodschappen in grote steden. Bij Jumbo zien we veel potentieel in instant bezorging, waarmee we nieuwe klantengroepen kunnen aanboren. Gorillas is eind 2022 actief in 11 Nederlandse steden. In het kader van de overeenkomst belevert Jumbo de Nederlandse magazijnen van Gorillas met bekende A-merken, een selectie artikelen van het eigen Jumbo Huismerk en populaire voedingswaren uit het La Place aanbod. Jumbo levert inmiddels zo'n 1.600 producten aan Gorillas.

Aanvankelijk gold de overeenkomst ook voor de Belgische markt, maar deze is komen te vervallen nadat Gorillas zijn activiteiten daar eerder dit jaar had stopgezet. De samenwerking concentreert zich nu op Nederland. Beide partijen bereiden de beschikbaarheid van Gorillas' snelle bezorgservice via de onlinekanalen van Jumbo voor. Bij dit proces worden de zelfstandig ondernemers van Jumbo nauw betrokken. Eind 2022 werd Gorillas overgenomen door Getir. In overleg met Getir kijken we wat dit betekent voor de toekomstige samenwerking.

Groei zakelijke markt

We zien een sterke groei van onze onlineactiviteiten op de zakelijke markt. Dit is mede het gevolg van de afgeschaalde coronamaatregelen en de terugkeer naar kantoor van de meeste werknemers. Ook de krachtenbundeling met foodservicegroothandel Makro in 2021 heeft bijgedragen aan de forse groei van meer dan 50% op de zakelijke markt. We zijn hard bezig ons aanbod in dit segment verder te versterken, zodat we ons marktaandeel kunnen vergroten. De uitbreiding met een ruimer en gericht assortiment, alsmede de introductie van geautomatiseerde zakelijke (betaal)oplossingen, zorgen ervoor dat we onze positie als totaalleverancier kunnen versterken in belangrijke sectoren zoals sportkantines, kinderdagverblijven en onderwijs, mkb-ondernemingen en zorginstellingen.

Jumbo Extra's

Het aantal actieve, geregistreerde gebruikers van ons loyaliteitsprogramma Jumbo Extra's is in 2022 gegroeid tot ruim 1,7 miljoen. Jumbo Extra's biedt klanten uiteenlopende voordelen. Zij kunnen bijvoorbeeld gespaarde punten inwisselen voor gratis boodschappen, de hoogste korting krijgen op dagjes uit of profiteren van één van de andere extra's. De spaaractie voor een schaalmodel van de kampioensraceauto van Max Verstappen was dit jaar bijzonder in trek. In 2023 breiden we de functionaliteiten en het te behalen klantvoordeel van Jumbo Extra's verder uit.

Samenwerking HEMA

Jumbo en HEMA zijn ervan overtuigd dat ze een gemeenschappelijk uitgangspunt hebben, namelijk het alledaagse leven leuker en prettiger maken. Jumbo klanten weten inmiddels goed hun weg te vinden naar het HEMA schap in de supermarkten. Nagenoeg alle Jumbo winkels in Nederland en België hebben nu de beschikking over een schap met populaire huishoudartikelen van het bekende warenhuis. In 2022 hebben we aan het loyaliteitsprogramma Jumbo Extra's de mogelijkheid toegevoegd om het gehele jaar punten in te kunnen wisselen bij HEMA. Deze optie valt erg in de smaak bij onze klanten.

Versterking Belgische markt

Voor België onderzoeken we continu de mogelijkheden voor uitbreiding, terwijl we in de tussentijd werken aan het verder versterken van onze bedrijfsprocessen. Eind 2022 staat de teller met Jumbo winkels in België op 27, waarvan 8 franchisewinkels. Het aantal nieuwe winkels zal in 2023 verder toenemen.

Dilemma: op zoek naar rendement voor e-commerce

De jongste prognoses gaan ervan uit dat in 2025 ruim de helft van onze klanten écht 'omnichannel' boodschappen doet bij Jumbo, dus zowel in onze winkels als online via Jumbo.com. Met de keuzes die we hebben gemaakt in onze omnichannelstrategie bereiden we ons voor op die situatie. We hebben ruim 100 jaar ervaring met fysieke retail; we weten hoe en wanneer we ons businessmodel moeten aanpassen om aan de veranderende klantwensen te voldoen én om onze bedrijfsvoering gezond te houden. Bij online ligt dat anders. De wensen en behoeften van de klant zijn zich nog aan het vormen. Bovendien zijn alle spelers in de markt voor online boodschappen op zoek naar rendement.

Het is niet eenvoudig om het digitale winkelkanaal voor food winstgevend uit te baten. Maar de leerschool die we doorlopen biedt stap voor stap nieuwe inzichten. In 2022 hebben we bijvoorbeeld ons licht kunnen opsteken over de vraag naar instant on-demand thuisbezorging in de grote steden door samen te werken met Gorillas. Doorlopend onderzoek onder onze onlineklanten levert relevante informatie op. Veel vaste klanten hebben bijvoorbeeld voor hun 'grote boodschappen' een terugkerend bestelpatroon. Dat roept de vraag op of het voor online wel zin heeft om net zoals in de fysieke winkel het grootste assortiment te bieden. Of, dat we online vooral moeten werken aan een zo relevant mogelijk aanbod. Parallel hieraan onderzoeken we voortdurend welke onderdelen van ons e-commerce netwerk we verder kunnen mechaniseren. Ook dat moet bijdragen aan een betere, snellere dienstverlening en een gezonder businessmodel.

Samen **WINNEN** ondernemen PAS VOOR DE



ONLINE TIJD EN KOSTEN BESPAREN E-COMMERCE VOOR DE ZAKELIJKE MARKT



‘Na corona’ groeit het leveren van online bestelde boodschappen aan zakelijke klanten bij Jumbo. Toch werd juist tijdens de begindagen van de pandemie de kiem gelegd voor de oplossingsgerichtheid waarmee Jumbo zich onderscheidt. Kevin Rasenberg, manager B2B E-commerce bij Jumbo, en Babette Klaassens van zorginstelling Lunet kijken terug - én vooruit.

Kevin Rasenberg: “Met de eerste lockdown in maart 2020 zagen we de zakelijke omzet in één klap met 70% verdampen. Het was de tijd dat particuliere klanten massaal hun boodschappen online gingen bestellen. We zagen dat vooral zakelijke klanten in de zorg moeite hadden om nog vrije bezorgmomenten te vinden. Dit soort organisaties is erg afhankelijk

van gegarandeerde levering op vaste tijden. Vanuit die behoefte zijn we direct meer maatwerk gaan leveren, zodat de levering van de dagelijkse boodschappen verzekerd was. Die oplossingsgerichtheid werd enorm gewaardeerd door onze klanten. Daar profiteren we nú nog van.”

Babette Klaassens: “Die persoonlijke ondersteuning heeft de band met

Jumbo flink versterkt. In het begin van de eerste lockdown hadden we in de hectiek een lijst met eerste levensbehoeften opgesteld, en boodschappen stonden daar hoog op. Veel van onze klanten leven in woongroepen en kunnen niet zelf naar een supermarkt. De levering van boodschappen moet ook gestructureerd gebeuren. Samen met Jumbo bekeken we wat nodig was. In korte tijd liep alles weer op rolletjes.”

Babette Klaassens is als teamleider logistiek verantwoordelijk voor operationele inkoop en contractbeheer bij Lunet, een grote zorginstelling in Zuidoost-Brabant. Lunet beschikt in de regio over tientallen locaties voor begeleid wonen, variërend van kleinere woongroepen in ‘gewone wijken’ tot grote woonparken waar honderden mensen met een beperking



Kevin Rasenberg

samenleven. Kevin Rasenberg en zijn team zijn goed op de hoogte van de behoeften in deze sector en kunnen daardoor effectief inspelen op de vraag. Naast zorginstellingen richten zij zich ook op de segmenten kantoren en bedrijven, kinderopvang en educatie, en sportkantines en kleine horeca.

Kevin: “Veel van onze zakelijke klanten zijn de voordelen van levering door een supermarkt als Jumbo gaan ontdekken. Wij maken bijvoorbeeld gebruik van hetzelfde bezorgnetwerk als voor particuliere klanten, waardoor we snel, flexibel, fijnmazig én goedkoper kunnen leveren. Traditionele aanbieders hebben alleen bezorgmomenten die binnen het eigen schema moeten passen. Wij draaien het om en laten de klant zelf het best passende moment bepalen. Ons aanbod is daarnaast erg omvangrijk. Dankzij de samenwerking met Makro hebben we sinds vorig jaar ook een specifiek zakelijk assortiment.”

Babette: “Jumbo is nu sinds een jaar of vijf onze ‘preferred supplier’. We hebben een eigen bestelplatform waarin het onlineaanbod van Jumbo eenvoudig is te integreren. Prijs en leveringsvoorwaarden waren van belang, maar uiteindelijk ging het vooral om de ‘kwaliteitsklik’. Bij Lunet willen we een huiselijke sfeer creëren, eten en drinken zoals je dat gewend bent van thuis.

Kevin:

“WE INVESTEREN
VEEL IN DE
PERSOONLIJKE
RELATIE MET
DE KLANT”

We hebben daarnaast te maken met dieetwensen en bepaalde geloofsovertuigingen. Met het uitgebreide supermarktaanbod van Jumbo kunnen we nu veel meer kanten op.”

Kevin: “Bij grote aanbestedingen horen we steeds vaker dat we het gewonnen hebben vanwege de nadruk die we leggen op het onderhouden van een persoonlijke relatie. Daar investeren we veel in, ook vanuit de winkels en de contacten die daar zijn met het lokale bedrijfsleven. We willen de behoeften van de bedrijfssegmenten waaraan we leveren goed leren kennen en stemmen ons aanbod daarop af. Klanten willen ook tijd en kosten besparen. Die vraag beantwoorden we onder meer met handige tools

Babette:

“MET HET SUPERMARKT-
AANBOD VAN
JUMBO KUNNEN
WE NU VEEL
MEER KANTEN OP”

voor facturatie en het bewaken van de budgetten.”

Babette: “Met het dashboard dat Jumbo aanbiedt krijgen we goed inzicht in de bestelpatronen. We vinden het belangrijk dat de woongroepen gevarieerd bestellen en hun maaltijden baseren op de Schijf van Vijf. We kunnen bijvoorbeeld zien of ze voldoende groente en fruit afnemen. We letten zo ook op het voorkomen van voedselverspilling.”

Kevin: “In 2022 zagen we de omzet uit B2B groeien met 55%. Die groei willen we vasthouden door te blijven innoveren en in te spelen op de klantbehoeften. Kijk naar de zorg, waar de arbeidskrachte alleen maar verder toeneemt. Dat leidt ook tot een veranderende vraag. Onze klanten willen als het ware tijd kopen en ontzorgd worden bij het bereiden van maaltijden. We gaan onderzoeken hoe we die vraag kunnen beantwoorden door de kennis die we hebben opgebouwd met La Place, Jumbo Foodcollege en onze Verskeukens samen te brengen.”

Babette: “Ik heb dat al eens als wens laten vallen bij Jumbo, onze behoefte aan een goede maaltijdservice die innovatiever en diverser is dan wat de bestaande aanbieders kunnen leveren. Ik begrijp dat het best een complexe vraag is. Maar het mooie van de samenwerking met Jumbo is dat er altijd ruimte is voor elkaars ideeën en wensen.”



Babette Klaassens

3. Topkwaliteit voor een Jumbo prijs

Bij Jumbo merken we dat klanten in toenemende mate op zoek zijn naar betere, lekkerdere, meer verantwoorde en goed betaalbare producten die bij voorkeur lokaal zijn geproduceerd. Door continu te werken aan kwaliteitsverbeteringen en scherp te letten op betaalbaarheid komen we aan die vraag tegemoet. We zijn alleen tevreden als de klant ons erkent om topkwaliteit voor een betaalbare prijs.

Prijs-kwaliteit

Door de sterk stijgende kosten voor het leven van alledag letten consumenten steeds scherper op waar ze hun geld aan uitgeven. Vandaar dat we bewust aan onze Altijd Lage Prijzen aanpak vasthouden. Productinnovatie en -kwaliteit blijven, naast prijs, de belangrijkste graadmeters voor klantloyaliteit. Daarom willen we op deze terreinen steeds de klantverwachting overtreffen. In 2022 zijn 16 huismerkproducten van Jumbo internationaal bekroond met een Superior Taste Award, waaronder het Jumbo Chocoladetaartje, de Ribbel Paprika Chips en Chocolademelk Halfvol. Deze prijzen zijn toegekend door een vakjury bestaande uit ervaren chefs en sommeliers van het onafhankelijke International Taste Institute. Op nationaal niveau zijn vijf Jumbo huismerkproducten door consumenten uitgeroepen tot 'Beste product van het jaar', namelijk de Jumbo Fruitsiroop Grenadine met Appel, Jumbo Stroopwafels met Roomboter, Jumbo Yoghurt Griekse Stijl Naturel, Jumbo Aardappelgratin met Kaas, en Jumbo Dropfruit Duo's.

Assortimentsontwikkeling

De belangstelling voor het Jumbo Huismerk groeit gestaag. Dit willen we vasthouden door het aanbod steeds verder te verbeteren en vernieuwen. Met kwaliteit, smaak, prijs én duurzaamheid kunnen we ons immers goed onderscheiden. Eind 2022 hebben we circa 10.000 producten van het Jumbo Huismerk. Bij productontwikkeling en uitbreiding van het assortiment ligt de nadruk sterk op versheid en innovatief vermogen. Over de hele linie werken we aan verdere verduurzaming en verlaging van de gehalten suiker, zout en vet, zonder dat dit ten koste gaat van de smaak.

Vers is ook écht vers

De vraag naar gezond en lekker eten neemt elk jaar verder toe. Klanten zien het versaanbod in de winkel ook als een belangrijke graadmeter voor kwaliteit. Dit beantwoorden we bij Jumbo door hard te werken aan het nog beter nakomen van onze Zekerheid op dit gebied: Vers is ook écht vers. Sinds dit jaar zijn onze klanten verzekerd van versgebakken brood tot sluitingstijd van de winkels. Door langetermijnsamenwerkingen aan te gaan met toegevoegde waarde partners kunnen we met geselecteerde telers continu werken aan de kwaliteit, versheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en herkomst van onze AGF-producten. Samen kijken we naar elke stap in de keten: hoe kunnen we het nog beter, efficiënter en duurzamer doen om de klant het meest verse, lekkere product aan te bieden. Op dit moment is zo'n 75% van ons aanbod aardappelen, groenten en fruit (AGF), zuivel, vlees en eieren van Nederlandse oorsprong en dat aandeel zal komende jaren verder stijgen.

Van Dichtbij

Op steeds meer versproducten maken we de Nederlandse herkomst zichtbaar met het 'van Dichtbij' logo. Het logo benadrukt de breed gedragen trots voor de mooie en lekkere producten van Nederlandse bodem. De aandacht die Nederlandse boeren en telers schenken aan versheid, smaak en duurzaamheid verdient een speciale vermelding. Maar niet alleen dat: samen met deze boeren en telers bouwen we ook aan een toekomstbestendige keten, waarbij het verdienvermogen van de partners voldoende ruimte biedt voor de benodigde investeringen in innovatie. We betalen een meerprijs aan boeren en telers die zich extra inspinnen op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn.

Jumbo Foodcollege

Als katalysator voor productontwikkeling legt Jumbo Foodcollege sterk de nadruk op lekkere, verse en gezonde voeding. Dit gezamenlijke kennis-, ontwikkel- en opleidingscentrum van Jumbo en La Place voor nieuwe producten en recepturen was gedurende 2022 verantwoordelijk voor ruim 500 innovaties die hun weg hebben gevonden naar het Jumbo winkelschap en de La Place restaurants. Dat is ook terug te zien in de verdere uitbreiding van de Verskeukens in de Jumbo winkels, met onder meer lekkere, gezonde en ter plekke bereide maaltijden die zijn geïnspireerd op de seizoenen. Te denken valt aan gekoelde en ongekoelde verspakketten, La Place soepen, thee, tapas en seizoensassortiment en de introductie van nieuwe Verskeukens Vega, Mexicaans, Aziatisch en warme broodjes in onder meer de nieuwe Jumbo Foodmarkten in Dordrecht en Naaldwijk. Jumbo Foodcollege kijkt specifiek naar mogelijkheden om van restanten uit de winkel nieuwe producten en gerechten te maken, en zo voedselverspilling tegen te gaan. In 2022 zijn op die wijze bijvoorbeeld de wentelteefjestaart op basis van oud brood ontwikkeld en croissantmuffins bereid van onverkochte croissants.

Vaste lage prijzen

Hoewel ook wij niet ontkomen aan noodzakelijke prijsverhogingen, blijven we het als onze taak zien om te helpen het dagelijkse leven betaalbaar te houden. We willen dat onze klanten merken dat ze bij Jumbo euro's goedkoper uit zijn. Onder aan de streep moet dat in één oogopslag te zien zijn op de kassabon. 'Euro's goedkoper' is een erg belangrijk onderdeel van onze 7 Zekerheden en juist in deze tijd relevanter dan ooit. De goedkoopste boodschap is een optelsom van onze prijsstelling met A-merken, de prijzen van onze huismerk- en versproducten én de speciale voordeelacties die we voeren. Voortdurend meten en bewaken we ons prijsniveau en de afstand daarvan met de concurrentie.

Seizoenssupermarkt

Bij Jumbo richten we ons bewust op de seizoenen van het jaar, zodat we onze klanten steeds een optimaal assortiment kunnen bieden. Deze aanpak sluit ook aan bij de nadruk die we leggen op lekkere, verse, gezonde en duurzame producten 'van Dichtbij'. We zorgen voor een goed aanbod van producten die klanten dagelijks gebruiken en die als actie of voor een vaste lage prijs gedurende een heel seizoen verkrijgbaar zijn. Daarbij valt te denken aan ons Kies & Mix aanbod met een keuze uit geselecteerde verse AGF producten. De seizoenen spelen een prominente rol tijdens het boodschappen doen in de winkel en online met een rijk aanbod van lekker, gevarieerd en gezond eten. Ook voor thuis houden we hieraan vast, met inspirerende recepten, sportieve ideeën en leuke tips voor in en rondom huis die we delen in ons Hallo Magazine en online. We helpen klanten via verschillende mediakanalen met het beantwoorden van de meest gestelde vraag: wat eten we vandaag? Zo willen we het dagelijkse leven prettiger en gemakkelijker maken.

Versterken inkoopkracht

In 2022 zijn we gestart met een reeks initiatieven die zich richten op het versterken van onze inkoopkracht en het verstevigen van onze samenwerking met leveranciers. Met datatechnologie en slimme tools verwachten we een flinke slag te kunnen maken op inkoopgebied, nationaal én internationaal. Het doel is om nog betere producten voor een nog scherpere prijs in te kopen voor onze klanten. Internationale samenwerking is ook een antwoord op de toenemende schaarste en prijsstijgingen op de wereldmarkt.

Met het nieuw opgerichte Jumbo Retail Media bieden we leveranciers de mogelijkheid om hun aanbod beter onder de aandacht te brengen van onze klanten via onze eigen mediakanalen en die van derden. Per slot van rekening ontvangen we elke week miljoenen klanten in onze winkels, en onderhouden we met hen een nauwe band via onze online en offline media.

Dilemma: ruime productbeschikbaarheid versus voedselverspilling

Een belangrijk onderdeel van de Jumbo formule is het voeren van het grootste assortiment. Klanten houden van keuze, en aan die behoefte komen we graag tegemoet. Dat betekent ook dat we ons extra inspannen om de winkelschappen goed gevuld te houden. Want we weten evengoed dat klanten er niet van houden om mis te grijpen. Dat geldt helemaal voor producten met een beperkte houdbaarheid. Daarom beloven we dat vers brood tot sluitingstijd beschikbaar is, en zetten we ons beste beentje voor om het aanbod op de AGF-afdeling zo optimaal – én vers – mogelijk te houden.

Deze aanpak staat soms op gespannen voet met ons streven om voedselverspilling tegen te gaan. Wie voor een ruime beschikbaarheid van verse producten wil zorgen, ontkomt er immers niet aan dat een deel van het aanbod vanwege de beperkte houdbaarheid minder in trek is bij de klant. Niettemin willen we ervoor waken dat dit aanbod uit de voedselketen verdwijnt of – erger nog – wordt vernietigd. Begin 2023 beginnen we daarom met de verkoop van 'Brood van Gisteren' tegen een aantrekkelijke korting. We zijn ervan overtuigd dat het dagverse brood ook de volgende dag nog prima smaakt. Klanten zijn afgelopen jaren sowieso al gewend geraakt aan afgeprijsde versproducten met een houdbaarheidsdatum van vandaag. In ruim 600 Jumbo winkels bieden we deze producten aan in een speciaal 'Samen minder Verspillen schap' voor een vast bedrag van € 0,50, € 1,00 of € 2,50. Grotere partijen verse producten met een beperkte houdbaarheid doneren we al sinds jaar en dag aan de voedselbanken. Vanuit de gedachte: niet meer geschikt voor de verkoop, maar nog wél voor consumptie.



PARTNERSHIP JUMBO EN THE GREENERY SAMENWERKEN IN DE VERSKETEN



Het nieuwe partnership tussen Jumbo en The Greenery moet zorgen voor een kwaliteitsslag op groente en fruit. Door intensief samen te werken zijn grote voordelen te behalen op smaak, versheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en kosten. Volgens commercieel directeur Willem-Jan Boelema van The Greenery en unitmanager AGF & Convenience Joris Savelkous van Jumbo plukken zowel de klant als de teler de vruchten van deze samenwerking voor de lange termijn.

Willem-Jan Boelema: “Aan The Greenery zijn zo’n 200 Nederlandse telers verbonden. Zij zijn voor 100% eigenaar van de coöperatie The Greenery. Het zijn allemaal gepassioneerde ondernemers met maar één doel voor ogen: de lekkerste producten leveren aan tevreden klanten. Ze zijn voortdurend bezig met kwaliteitsverbetering en duurzame

teelt, en zorgen ervoor dat de beste producten op het juiste moment in de winkel liggen. Alleen is het niet eenvoudig om dat als teler in je eentje voor elkaar te krijgen. Bij The Greenery verbinden wij al sinds vele jaren de teler met de retailer. Maar nu we Toegevoegde Waarde Partner van Jumbo zijn geworden, kunnen we nog veel meer uit die verbinding halen.”

Joris Savelkous: “Het gaat er uiteindelijk om dat we de klant blijven binden. Groente en fruit is daarbij een doorslaggevende factor. De kwaliteit van verse producten staat voor de klant met stip op nummer 1, gevolgd door beschikbaarheid en prijs. Wil je je hier als retailer écht en in positieve zin mee onderscheiden, dan moet je de regie nemen in de keten. Dat doen we nu samen met The Greenery. Niet voor een poosje, maar 365 dagen per jaar. En niet voor één of twee jaar, maar echt voor de lange termijn. Alleen op die manier kun je de keten optimaliseren en de kwaliteit van de producten verbeteren.”

Eind 2022 bereikten Jumbo en The Greenery overeenstemming

Willem-Jan:

“SAMEN KUNNEN
WE BETER DE
KWALITEIT EN
DE KOSTEN
BEHEERSEN”

over een langjarig partnership dat de zogeheten AGF-transitie van de supermarktketen in een stroomversnelling moet brengen. Ruim 80 Nederlandse telers gaan hun groente aan Jumbo leveren. Alleen als het Nederlandse product niet beschikbaar is, dan springen de buitenlandse partners van The Greenery bij. Zo komt 's winters de bloemkool bij Jumbo van een teler in Spanje. Het partnership zorgt ook voor een kwaliteitsaanbod aardbeien en kiwi's. Voor alle overige fruitsoorten gaan we samenwerken met twee andere Toegevoegde Waarde Partners.

Joris: “Een belangrijke factor is de Nederlandse herkomst van groente en fruit; we zetten steeds meer in op



Willem-Jan Boelema

versproducten 'van Dichtbij'. Alleen als het echt niet anders kan, halen we bepaalde producten van verder weg. En in 2023 stoppen we helemaal met vervoer per vliegtuig. Mijn collega's van Inkoop en Category Management weten exact welk assortiment zij willen hebben, en aan welke specificaties dat assortiment moet voldoen. Samen met The Greenery maken zij voortaan een gedetailleerd inkoopplan, en kijken daarbij naar welke telers het beste beantwoorden aan onze wensen en verwachtingen.”

Willem-Jan: “Onze telers vinden het vooral belangrijk dat de samenwerking gestoeld is op vertrouwen. Als het vertrouwen op peil is, dan leidt dat vanzelf tot een eerlijke prijs. De telers

willen bovendien met een partij om tafel die meedenkt over kwaliteit, over verbetering van rendement in de keten en over duurzaamheid. Ze zijn trots op hun producten en dat willen ze uitstralen, een gezicht krijgen in de winkel als het ware. Geregeld gaan we met een groep telers op bezoek in een Jumbo winkel. En dan zien ze bijvoorbeeld een foto van Rob van der Wouw, een van onze teler-eigenaren, boven de aardbeien hangen. Door dit partnership kunnen we veel beter de herkomst van onze verse producten uitdragen.”

Joris: “Samen zoeken we écht naar verbeteringen, diep in de keten. Hoe korter de keten, hoe verser het product in de winkel. Dat betekent dat we de conditionering en de logistieke stromen verbeteren. Uiteraard zorgen we ervoor dat producten over de juiste certificeringen beschikken. Samen onderzoeken we nieuwe, duurzamere verpakkingen. We krijgen minder verspilling doordat we versere producten in een hoger beschikbaarheid kunnen leveren. De kwaliteitscontrole zal eveneens verbeteren: wanneer een product niet optimaal is, kunnen we dat in een veel vroeger stadium signaleren. Het optimaliseren van de versketen leidt ook tot minder kosten. Onze telers gaan daar baat bij hebben, en uiteindelijk ook onze klanten.”

Willem-Jan: “The Greenery heeft als missie om verse groente en fruit bereikbaar te maken voor iedereen. Dat betekent dat we ook aan andere retailers blijven leveren. Maar door nauw samen te werken in dit partnership is er wel sprake van een nieuwe dimensie. Neem Nederlandse asperges, die maar op een beperkt moment leverbaar zijn. De vraag is soms groter dan het aanbod, en wat dan telt voor telers is met wie je écht samenwerkt. Met wie werk je aan de doorontwikkeling van de categorie? Wie is er ook voor de teler in moeilijkere periodes? Het allerbelangrijkste voor ons is het samenwerken voor de lange termijn. Dat betekent dat je kunt investeren, in elkaar, in de teelt, in innovatie. Samen kunnen we beter de kwaliteit en de kosten beheersen.”



Joris Savelkouls

Joris:

“DE KWALITEIT VAN
VERSE PRODUCTEN
STAAT VOOR
DE KLANT OP 1”

4. Gezonder én duurzamer leven leuk maken

Als supermarkt en familiebedrijf staat Jumbo midden in de samenleving. Vanuit die positie spelen we ook een rol in het dagelijks leven van miljoenen mensen. Dat brengt vanzelfsprekend verantwoordelijkheden met zich mee op het gebied van bewuster, gezonder en duurzamer leven. Stap voor stap werken we aan een verantwoord productaanbod. We willen onze klanten ondersteunen bij de keuze voor een bewuste levensstijl. Het gebruik van fossiele brandstoffen dringen we terug en we zoeken doelgericht naar manieren om minder voedsel te verspillen en minder verpakkingsmateriaal te gebruiken. We spannen ons in om de arbeidsomstandigheden in de voedselketens te verbeteren en de impact op natuur en milieu omlaag te brengen. Ook zorgen we graag voor een fijnere buurt in de plaatsen waar we actief zijn. Op Jumborapportage.com brengen we uitvoerig verslag uit van ons beleid op dit gebied, alsmede van onze doelstellingen en de vooruitgang die we hiermee boeken.

Gezond eten

Gezonde, lekkere en betaalbare producten

We maken ons huismerkassortiment stap voor stap gezonder, op een manier die niet ten koste gaat van smaak, kwaliteit of betaalbaarheid. We zijn enthousiast over Nutri-Score als aanvulling op de Schijf van Vijf en zijn er voorstander van dat dit voedselkeuzelogo landelijk wordt ingevoerd. We wachten op het besluit van het ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) over de invoering van Nutri-Score in Nederland.

We gebruiken Nutri-Score al als leidraad om onze klanten te helpen bij het maken van gezondere keuzes. Het logo is zichtbaar op verschillende verpakkingen, zoals brood, convenience maaltijden en diepvriesgroenten. Dit is een afgestemd experiment met het ministerie VWS. Circa de helft van onze klanten zegt bekend te zijn met het Nutri-Score voedselkeuzelogo. Naast het vermelden van Nutri-Score komen bij Jumbo voortaan alleen gezondheidsclaims op producten binnen de Schijf van Vijf.

Het is onze doelstelling om het (omzet)aandeel gezonde huismerkproducten met Nutri-Score A en B te verhogen met 2% in 2023, in 2022 was dit aandeel 50% van het totale huismerkaanbod. We wachten op de openbaarmaking door het ministerie VWS van het nieuwe Nutri-Score algoritme. Op basis daarvan kunnen we een nieuwe nulmeting met bijbehorende herziening van onze doelstellingen uitvoeren. Bij het ontwikkelen en aanpassen van ons huismerkassortiment streven we naar verbetering van de Nutri-Score prestatie. Het Jumbo Foodcollege speelt hierin een belangrijke rol. Zo bevatten onze convenience maaltijden van de Verskeukens meer groente en brengen we het zoutgehalte stapsgewijs omlaag. Ook hebben we nieuwe maaltijdpakketten ontwikkeld met Nutri-Score A of B. Verschillende producten zijn verbeterd in voedingswaarde, zoals de kroepoek en de vega filet american. Speciale Nutri-Score workshops voor assortimentsmanagers en inkopers zorgen voor de juiste kennisontwikkeling bij Jumbo medewerkers.

We vinden dat gezonder en duurzamer eten begint met een goede basis, die steeds meer bestaat uit plantaardige producten. In lijn met de Nationale Eiwitstrategie streven we ook naar een meer plantaardig aanbod. In 2030 willen we een verhouding van 50% plantaardig en 50% dierlijk hebben gerealiseerd. Vanuit deze gedachte hebben we het assortiment vegetarische en plantaardige producten opnieuw uitgebreid. Zo is het aanbod in onze Lekker Veggies lijn gegroeid tot 60 producten en hebben we nieuwe plantaardige producten geïntroduceerd, zoals plantaardig ijs en knolselderijsteak, een vegan broccoliburger en vegan 'runderreepjes' teriyaki. Deze smaakvolle vleesvervangers zijn in eigen huis ontwikkeld door Jumbo Foodcollege. We maken het voor onze klanten eenvoudiger om volkorenproducten te kiezen, bijvoorbeeld door uitbreiding van het aanbod volkoren pizzabodems en verse volkorenpasta.

Klanten helpen en inspireren bij gezonde keuzes

Op de winkelvloer, online, via de Jumbo-app en met onze recepten helpen we klanten om gezondere keuzes te maken. De professionele Jumbo Foodcoach app is overgedragen aan Team Jumbo-Visma, dat zich als nieuwe eigenaar volledig richt op het geven van uitgebalanceerde voedingsadviezen voor onder andere topsporters. Zelf blijven we functionaliteiten van de klantenapp benutten, via onze website jumbo.com en in de Jumbo app, maar dan toegespitst op bredere klantgroepen. We willen onze klanten laten zien dat het niet duur of ingewikkeld hoeft te zijn om een gezonde en lekkere maaltijd op tafel te zetten. Op Jumbo.com hebben we de informatie bij onze producten verder uitgebreid. Het is voor klanten makkelijker om voedingsmiddelen te vinden die bijvoorbeeld vezelrijk, plantaardig of koolhydraatarm zijn.

Ook met ons actieaanbod leggen we steeds meer nadruk op bewuste voeding en gezondere alternatieven. We maken het bijvoorbeeld eenvoudiger om meer groente en fruit te consumeren door producten in deze categorie in elk seizoen standaard op te nemen in ons Kies & Mix aanbod. Zo'n 50 procent van ons actieaanbod bestaat inmiddels uit versassortiment, zoals groente en fruit, brood, broodbeleg, vlees, zuivel, vis en vegetarische of plantaardige producten.

Een aantal keer per jaar zetten we een gezonde leefstijl extra in de spotlight. In de campagne 'Een tikkie gezonder' hebben we bijvoorbeeld aan de hand van 'wissels' speciaal aandacht gegeven aan gezonde producten. Verder zijn we actief promotor van de jaarlijkse Nationale Week zonder Vlees & Zuivel, die we aangrijpen om onze klanten te stimuleren vaker te kiezen voor plantaardige of vegetarische voeding. Ons motto daarbij is 'Plantaardiger: voelt goed, doet goed'. We vinden het belangrijk dat klanten het gewoner gaan vinden om te kiezen voor plantaardig eten. Dat willen we onder meer bereiken met behulp van gerichte communicatie en een scherp prijsbeleid.

We vinden het evenzeer belangrijk om kinderen op jonge leeftijd in aanraking te brengen met gezonde voeding. We voeren bijvoorbeeld tests uit met een speciaal ontwikkelde Smaakchallengers-winkelroute, waarmee we kinderen op inspirerende wijze nieuwe smaken en gezonde producten leren ontdekken. Ook hebben we er in onze winkels een gewoonte van gemaakt om kinderen gratis fruit aan te bieden. Het jaarlijkse Koningsontbijt voor ruim één miljoen basisschoolkinderen, dat Jumbo bij de start van de Koningssspelen verzorgt, is evenzeer uitgegroeid tot een vaste waarde. Op een feestelijke manier laten we kinderen ervaren hoe belangrijk het is om elke dag gezond te ontbijten. Het Koningsontbijt is volledig in lijn met de richtlijnen van de Schijf van Vijf van het Voedingscentrum.

Op verschillende manieren stimuleren we een gezonde en actieve levensstijl, uiteenlopend van sportsponsoring tot inspiratie en advies. De sporters van Team Jumbo-Visma zijn voor Jumbo belangrijke ambassadeurs op het vlak van gezond leven. Met adviezen en tips inspireren zij onze klanten via onder andere sociale media om meer te bewegen en gezonder te eten.

In 2021 kondigden we een partnership aan met sportkoepel NOC*NSF. De samenwerking richt zich op het gezonder maken van Nederland door middel van sport en goede voeding. De eerste initiatieven zijn inmiddels van start gegaan, zoals een nieuw leerprogramma over voeding, gezondheid en sport. Als partner hebben we ons verbonden aan de NOC*NSF Nationale Sportweek.

Ketens verduurzamen

In onze bedrijfsvoering en bij de samenstelling van ons productaanbod speelt zorg voor mens, dier en milieu een belangrijke rol. We werken op dit vlak actief samen met boeren, telers, leveranciers, experts en maatschappelijke organisaties.

Duurzame keten

Samen met onze leveranciers, boeren en telers werken we aan een productaanbod met een zo laag mogelijk negatieve impact op het milieu. Ook draagt onze samenwerking met belangenorganisaties en keurmerkinstanties bij aan een verantwoord productaanbod. We hebben voor 2025 als doel dat 100% van onze huismerkproducten in de categorieën cacao, koffie, thee, vis, palmolie, soja, AGF, hazelnoten en zuivel over een duurzaamheidskeurmerk beschikt.

Al onze Nederlandse aardappelen, groenten en fruit (AGF) zijn On the way to PlanetProof gecertificeerd. Dit keurmerk, dat geldt voor producten die duurzaam en met extra aandacht voor natuur en klimaat zijn geteeld, helpt onze klanten om een verantwoorde keuze te maken. Er gelden onder meer strengere eisen voor het gebruik van (biologische) gewasbeschermingsmiddelen, hergebruik van (regen)water en de verwerking van compost. We brengen dit duurzaamheidskenmerk extra onder de aandacht van onze klanten tijdens de jaarlijkse On the way to PlanetProof week.

Producten in de categorie AGF zijn bij Jumbo zoveel mogelijk afkomstig van Nederlandse bodem. Waar we afhankelijk zijn van import, werken we samen in verschillende internationale convenanten die zijn gericht op verduurzaming van de ketens. Met onze deelname aan het Sustainability Initiative Fruit and Vegetables (SIFAV) streven we naar 100% duurzame handel van groenten en fruit uit Afrika, Azië en Zuid-Amerika. Het merendeel van deze import vindt plaats over de weg of per boot. Een klein aantal producten wordt vanwege de beperkte houdbaarheid enkele weken per jaar met het vliegtuig naar Nederland vervoerd. Naar verwachting kunnen we hier in 2023 mee stoppen. Met het Floriculture Sustainability Initiative (FSI) hebben we ons gecommitteerd aan de verdere verduurzaming van bloemen en planten.

We maken ons sterk voor het behoud van de biodiversiteit op aarde. In gebieden waar veel van onze grondstoffen vandaan komen, willen we een negatieve impact op de ecosystemen, ontbossing en overbevising helpen tegengaan. Daarom streven we ernaar uitsluitend grondstoffen te verwerken die op duurzamere wijze zijn geproduceerd. Voor verschillende producten en ingrediënten eisen we van onze huismerkleveranciers betrouwbare certificeringen, zoals FSC, PEFC, ASC, MSC, RTRS, RSPO en Rainforest Alliance. Op basis van onze risicoanalyse, welke deel uitmaakt van ons due diligence proces, hebben we risicoproducten geïdentificeerd. Bij deze producten zijn we dan ook extra alert op potentiële milieuschade. Voor soja hebben we ons gecommitteerd om een 100% ontbossing- en conversievrije keten te garanderen in 2025. De scope van dit commitment zal, met de aankomende ontbossingswetgeving, worden uitgebreid.

Het aanbod biologische producten van het Jumbo Huismerk is in 2022 uitgebreid met broodbeleg en pasta. Ook zijn in 2022 alle Jumbo winkels biologisch gecertificeerd door Skal, waardoor onze biologische producten, zoals groente, fruit en brood, ook onverpakt verkocht mogen worden.

Eerlijke keten

We spannen ons in voor goede arbeids- en leefomstandigheden in de (inter)nationale toeleveringsketens. Vaak gaat het hier om complexe vraagstukken, waarbij we de samenwerking zoeken met maatschappelijke organisaties. Elke dag leren we bij en werken we aan verbetering. Het doel dat we voor 2025 nastreven is dat leveranciers uit hoog- en midden risicolanden voor 100% gecertificeerd zijn op het gebied van social compliance. Dit betekent dat we voor verschillende producten en ingrediënten van onze huismerkleveranciers betrouwbare certificeringen eisen, zoals BSCI, Rainforest Alliance en Fairtrade.

Het constateren van misstanden in de toeleveringsketens begint bij uitvoerig onderzoek. Zo hebben we afgelopen jaren verschillende ketens – koffie, citrus, kokos, tomaten, mango, rozen en cacao – doorgelicht om beter zicht te krijgen op de problematiek en risico's die spelen en om te bepalen wat onze impact hierop is. In 2022 hebben we specifiek onderzoek gedaan naar de ketens van thee, garnalen en rijst. We doen mee met het branche brede Dutch Initiative on Sustainable Cocoa (DISCO), dat zich inzet om de situatie rond de productie van cacao voor boeren en hun omgeving structureel te verbeteren. Meer informatie over deze en andere acties is te vinden in ons due diligence rapport op [Jumborapportage.com](https://www.jumbo.com/jumborapportage.com). In deze verslaggeving hebben we ook een wereldkaart opgenomen met de herkomst van risicoproducten en -ingrediënten.

In 2022 hebben we onze MVO voorwaarden aangescherpt en gedeeld met onze leveranciers. Eind 2022 heeft ruim 66% van de leveranciers deze voorwaarden ondertekend. De Jumbo Gedragscode Verantwoord Inkopen, onderdeel van onze MVO voorwaarden, is door 81% ondertekend. Met de overige leveranciers zijn we in gesprek over hoe doelstellingen gehaald kunnen worden. Streven is dat in 2023 al onze leveranciers onze MVO voorwaarden hebben ondertekend. Alle inkopers en assortimentsmanagers van Jumbo krijgen elk jaar een (opfris)training over verantwoorde inkoop en risico's voor mens, dier en milieu in de verschillende productieketens.

We werken aan de uitbreiding en verdieping van ons mensenrechtenbeleid. De uitbreiding richt zich op de thema's dierenwelzijn en milieu met specifieke indicatoren en doelstellingen. Volgend jaar zullen we ons focussen op een herijking van onze risicoanalyse en voeren we ook speciale acties voor productgroepen die in deze categorie vallen, denk bijvoorbeeld aan rijst of cashew. Voor meer informatie verwijzen we naar ons due diligence rapport. Daarnaast hebben we extra aandacht gegeven aan kleinere landbouwbedrijven (small holder farming) en vrouwenrechten. Voor dit laatste thema hebben we onder meer de onderliggende oorzaken van genderongelijkheid verder in kaart gebracht. Het doel dat we voor ogen hebben, is te komen tot een aanpak voor een inclusieve economie en duurzame toekomst voor vrouwen en kleine landbouwbedrijven in onze voedselvoorzieningsketens.

Dierenwelzijn

We vinden het belangrijk dat de dieren waarvan onze vleesproducten, eieren en zuivelproducten afkomstig zijn een goed leven hebben of hebben gehad. Daarom investeren we in goede leefomstandigheden voor deze dieren. Zo brengen we de standaard voor dierenwelzijn omhoog en zorgen we ervoor dat de basis op orde is door bewust te kiezen voor keurmerken en certificeringen. In 2025 moeten alle dierlijke producten van het Jumbo Huismerk voldoen aan een keurmerk of certificering ten aanzien van dierenwelzijn.

Sinds 2022 voldoet een groter deel van het Jumbo Huismerk zuivlassortiment aan de vereisten van het 1 ster Beter Leven keurmerk. De gecertificeerde producten zijn voorzien van een nieuwe verpakking, waardoor klanten eenvoudiger een bewuste keuze kunnen maken voor lekkere, verantwoorde zuivel van Nederlandse boeren. Door samen te werken met een vaste groep Nederlandse melkveehouders weten we exact waar de zuivel vandaan komt.

Al het verse kippenvlees in het Jumbo schap is sinds het najaar van 2022 voorzien van 1 ster Beter Leven keurmerk. Het kippenvlees is afkomstig van 120 Nederlandse pluimveehouders met wie Jumbo een langdurige samenwerking is aangegaan. De overstap naar 1 ster Beter Leven kip stond aanvankelijk gepland voor 2023. Maar de voorbereidingen op deze overgang verliepen dermate voortvarend, dat we de introductie van het nieuwe aanbod konden vervroegen.

Door de uitbraak van het vogelgriepvirus was het aanbod vrije-uitloopeieren gedurende 2022 beperkt. Door de landelijke ophokplicht mochten de kippen immers niet naar buiten, waardoor de eieren van vrije-uitloopkippen op een gegeven moment als scharreleieren met het 1 ster Beter Leven keurmerk werden verkocht. De pluimveehouders die deze eieren leverden aan Jumbo, kregen in dat geval alsnog de hogere contractprijs die gold voor vrije-uitloopeieren.

We hebben in 2022 de jaarlijkse Beter Leven Week van de Dierenbescherming aangegrepen om diervriendelijkere producten de aandacht te geven die ze verdienen. Diverse soorten vlees, eieren, zuivel en sommige kant-en-klaar maaltijden met keurmerk hebben we extra in de spotlights gezet.

Minder verspillen

Bij Jumbo zien we het als onze verantwoordelijkheid om de negatieve effecten op milieu en klimaat terug te dringen. We werken aan een klimaatbewuste en toekomstbestendige organisatie bij de productie van ons aanbod, in onze winkels en distributiecentra, en op de weg.

Verpakkingen en afval

We spannen ons in om de impact van (product)verpakkingen op het milieu verder omlaag te brengen en het afval zoveel mogelijk als grondstof te hergebruiken. We hebben ons als doel gesteld in 2025 20% minder verpakkingsmateriaal te gebruiken ten opzichte van 2020. Deze doelstelling is in lijn met het brancheplan 'Verduurzamen Verpakkingen' en de afspraken binnen Plastic Pact NL. Naast het verminderen van verpakkingen werken we ook aan het vergroten van de recyclebaarheid ervan. In 2022 was 65% van onze huismerkverpakkingen recyclebaar. Daarnaast zetten we actief in op herbruikbare verpakkingen.

Met onder meer publiekscampagnes hebben we onze klanten ook in 2022 nadrukkelijk gewezen op het statiegeldsysteem voor kleine PET-flesjes dat in 2021 is ingevoerd. Op eigen initiatief zijn we ook begonnen met het heffen van statiegeld op plastic flessen voor verse sappen en smoothies, zowel in de Jumbo winkels als in de La Place restaurants. Daarnaast treffen we voorbereidingen voor het invoeren van statiegeld op blik en de richtlijn Single Use Plastic (SUP). Met deze laatste maatregel werken we toe naar toekomstige ontmoedigingsmaatregelen op voedselverpakkingen voor eenmalig gebruik. De richtlijn SUP heeft veel impact op Jumbo. Zo gaan we onder meer de prijs van bepaalde verpakkingen apart vermelden op de kassabon. Ook zullen we een extra afdracht doen aan het Afvalfonds voor het opruimen van deze verpakkingen. Verder gaan we herbruikbare alternatieven aanbieden of klanten de mogelijkheid geven hun eigen verpakkingen mee te nemen voor ter plekke bereide voedselfwaren.

Onze inspanningen om de hoeveelheid verpakking omlaag te brengen, hebben in 2022 onder meer geleid tot nieuwe, duurzamere verpakkingen voor Jumbo snacktomaten, -komkommers en -papkra's. Hiermee besparen we zo'n 120.000 kilo plastic per jaar, een vermindering van 45%. Samen met Coca-Cola, Vrumona en branchegenoten hebben we besloten te stoppen met de plastic handgrepen op multiverpakkingen frisdrank. Los van de gerealiseerde besparing, zorgt dit ook voor een betere recyclebaarheid van het overige plastic.

Onze samenwerking met PeelPioneers, een innovatief bedrijf dat zich richt op hergebruik van sinaasappelschillen die overblijven bij versgeperste sappen, is opnieuw uitgebreid. Nadat de schillen eerder al werden verwerkt in schoonmaakmiddelen van het Jumbo Huismerk en sinaasappel-chocolademuffins uit onze eigen bakkerij, zijn ze nu ook geschikt gemaakt voor toepassing in Lowlander 0.0% witbier.

Voedselverspilling

Het is onze doelstelling om in 2030 de helft minder voedsel te verspillen in vergelijking tot 2015. Dat begint met het kritisch kijken naar onze eigen bedrijfsprocessen. De insteek is steeds om de derving van producten in onze winkels en distributiecentra zo laag mogelijk te houden door slim in te kopen en efficiënt te vervoeren.

Producten die onverkocht blijven, vinden hun weg naar één van de voedselbanken waarmee we samenwerken. Afgelopen jaar hebben we de keten tussen Voedselbanken Nederland en onze distributiecentra verder geoptimaliseerd. Dat heeft onder meer geleid tot een betere organisatie van opslag en transport. Stroom van onze distributiecentra leveren we rechtstreeks af bij regionale inzamelingspunten van de voedselbanken. In 2022 zijn ook onze hubs voor thuisbezorging gaan leveren aan de voedselbanken.

Klanten kunnen in Jumbo winkels met korting producten kopen waarvan de houdbaarheid beperkt is. In 2022 hebben we 26 miljoen producten verkocht in het speciale Samen Minder Verspillen-schap. Tijdens de jaarlijkse Verspillingsvrije Week ondersteunen we onze klanten met praktische tips voor het gebruik van onbenutte voedingsproducten. Ook hebben we een speciaal receptenboekje van de stichting Samen tegen Voedselverspilling verspreid onder de onlineklanten van Jumbo. Ook gaan we, na een geslaagde pilot in 2022, komend jaar 'brood van gisteren' aanbieden tegen sterk gereduceerde prijzen.

Energie en emissies

Bij Jumbo investeren we in de verduurzaming van onze winkels, distributiecentra, kantoren en restaurants. Dat doen we door vaker te kiezen voor hernieuwbare grondstoffen en het gebruik van fossiele energie zoveel mogelijk terug te dringen. Onze gebouwen moeten in 2030 CO₂-neutraal zijn.

In 2022 hebben we ons gecommitteerd aan het Science-Based Target initiatief (SBTi). Dit verplicht ons om binnen twee jaar met een heldere doelstelling te komen ten aanzien van het terugdringen van emissies, en wel zodanig dat we voldoen aan de eisen zoals neergelegd in het Parijsakkoord. Het gaat hier om zogeheten scope 1, 2 en 3 emissies, directe en indirecte uitstoot van CO₂ door eigen bronnen en bedrijfsactiviteiten. Gedurende 2022 hebben we de beschikbaarheid van data in kaart gebracht. Met behulp van deze gegevens bepalen we in 2023 samen met het SBTi onze concrete doelstelling voor de komende jaren, inclusief uitgewerkte plannen om de uitstoot te verminderen.

In onze winkels werken we elke dag aan een efficiënter energieverbruik. Hiervoor hebben we een nieuw systeem voor energiemanagement geïntroduceerd waarmee we het verbruik frequenter kunnen monitoren en indien nodig bijsturen. Eind 2022 waren 251 winkels in Nederland van het gas af. In België geldt dat voor alle Jumbo winkels. Daarnaast slagen we erin ons transport steeds efficiënter en minder milieubelastend te organiseren. We nemen ook deel aan verschillende coalities om overstap op waterstof te onderzoeken. In 2022 zijn we van start gegaan met het plaatsen van snellaadpalen voor elektrische auto's bij Jumbo winkels in Nederland en België. Eind 2022 zijn in samenwerking 150 oplaadpunten in ontwikkeling.

We streven ernaar om samen met onze partners de gehele keten op klimaatbewuste en toekomstbestendige wijze in te richten. Zo zijn we in 2022 met uienleverancier Wiskerke Onions gestart met een project dat aandacht voor landschap en milieu combineert met het benutten van alternatieve energiebronnen. In een gebied van 20 hectare in de nabijheid van de verwerkingsfaciliteiten van Wiskerke plaatsen we 45.000 zonnepanelen, waardoor de bedrijfsvoering van Wiskerke volledig energieneutraal wordt. De resterende energie gaat naar lokale winkels en het water in dit gebied wordt opgevangen ten behoeve van de ui- en aardappelvelden in de regio. Het totale aantal zonnepanelen op de daken van onze kantoren, winkels en distributiecentra is in 2022 gegroeid tot ruim 62.000. Hiermee kunnen ongeveer 7500 huishoudens voorzien worden van stroom.

In het recente verleden zijn verschillende bedrijfspanden van Jumbo onderscheiden met het hoogste BREEAM certificaat voor duurzaam bouwen. Ons Centraal Distributiecentrum (CDC) in Nieuwegein is als meest duurzaam ontworpen pand ter wereld gehonoreerd met een speciale BREEAM design award. Ook de huidige uitbreiding van dit complex met onder meer een gemechaniseerd CDC voor verse producten is ontworpen volgens de strengste BREEAM richtlijnen.

Dilemma: gezonde, duurzame voeding zonder belerend te zijn

Om Jumbo klanten de grootste keuze te kunnen bieden, voeren we het grootste assortiment. Maar wél een assortiment dat met de tijd meegaat. De vraag naar bewustere, gezondere en duurzame voeding tegen een betaalbare prijs blijft immers toenemen. Die klantvraag is rechtstreeks terug te zien in het aanbod in de winkel, in de wijze waarop we bestaande producten (door)ontwikkelen en nieuwe producten introduceren. Maar we houden er niet van om klanten een andere leefstijl 'op te dringen' en daarmee minder gezonde producten in de ban te doen.

We geloven in stapsgewijze verduurzaming. Zo is vanaf september al het verse kippenvlees bij Jumbo voorzien van minimaal het 1 ster Beter Leven keurmerk van de Dierenbescherming. Verse kip met het 1 ster Beter Leven keurmerk is afkomstig van circa 120 Nederlandse pluimveehouders, met wie Jumbo een langdurige samenwerking is aangegaan. De kip is in het schap dan ook te herkennen aan het 'van Dichtbij' logo op de verpakking. De overstap op diervriendelijker geproduceerde verse kip met het 1 ster Beter Leven keurmerk stond aanvankelijk gepland voor 2023. De voorbereidingen op de overgang verliepen echter dermate voortvarend, dat we de introductie van het nieuwe aanbod konden vervroegen. De overgang naar 1 ster Beter Leven kip is een belangrijke stap in de verdere verbetering van de leefomstandigheden van kippen en volgt logisch op de Nieuwe Standaard Kip (NSK) waarmee Jumbo in 2014 een nieuwe standaard zette op het gebied van dierenwelzijn van kippen.

Ook als het gaat om het gezonder maken van voeding, geloven we in deze stapsgewijze aanpak. In onze huiskamerproducten brengen we de gehalten zout, suiker en onverzadigde vetten geleidelijk terug, zodat het nauwelijks ten koste gaat van de smaak. Daarnaast zetten we in op het informeren en inspireren van klanten, bijvoorbeeld met productwijzers en lekkere recepten, en afgelopen jaar met adviezen over slimme productwissels waarmee je een gerecht 'een tikkie gezonder' kunt maken. Niet belerend, wél inspirerend.

We vinden dat gezonde, duurzamere voeding ook betaalbaar moet zijn. Van ons actieaanbod bestaat ongeveer de helft uit versassortiment, waarvan een groot deel in de categorie groente en fruit van Nederlandse bodem valt. Groente en fruit maken sowieso heel het jaar door deel uit van ons extra scherp geprijsde Kies & Mix aanbod. Vergeleken met andere proteïne groepen als vlees, kip en vis zijn de grondstoffen op Jumbo huiskamer vleesvervangers slechts beperkt gestegen. Hierdoor zijn deze nu veelal goedkoper dan hun dierlijke tegenhanger. We hebben er een goede gewoonte van gemaakt om acties van minder gezonde producten, cola bijvoorbeeld, altijd te combineren met gezondere alternatieven. Uiteindelijk laten we de keuze aan de klant en zorgen wij ervoor dat er volop keuze is.





VERSPAKKETTEN WORDEN STAPSGEWIJS VERBETERD INNOVEREN MET GEZONDE PRODUCTEN

Gemakkelijk, gezond, smaakvol én betaalbaar: steeds meer Jumbo klanten ontdekken het groeiende aanbod verspakketten. Jumbo's innovatie- en ontwikkelcentrum Foodcollege ontwikkelt ze, in samenwerking met leverancier Hessing. Nutritionist Imke Maas (Jumbo) en productmanager Marjolein Hoogendoorn (Hessing) over het gezonder maken van het assortiment met behoud van smaak.

Marjolein Hoogendoorn: "Ik was best trots toen ik bij de opening van de Jumbo Foodmarkt in Naaldwijk een hele wand met verspakketten zag schitteren. Dat gaat al richting de zestig verschillende soorten. De afgelopen vijf jaar is de supermarktomzet van dit product maar liefst verviervoudigd. Vier op de tien huishoudens kopen weleens een

verspakket. Ze zijn vooral in trek bij gezinnen met kinderen."

Imke Maas: "We hebben met de verspakketten écht een trend gezet. Klanten worden erdoor geïnspireerd én ontlast. Ze hoeven niet meer na te denken over hoe ze een lekkere en voedzame maaltijd op tafel zetten. Dat hebben wij voor ze gedaan.

Wij zorgen ervoor dat er een groot deel van de aanbevolen dagelijkse hoeveelheid groente in zit en dat de voedingswaarden in orde zijn. Daarnaast werken we continu aan het smaakvoller en gezonder maken van het aanbod. We doen dat in kleine stappen, zodat de klant er makkelijk aan went."

Het succes van de verspakketten komt voort uit de intensieve samenwerking tussen Jumbo Foodcollege en leverancier Hessing, gespecialiseerd in snijden, samenstellen en verpakken van versproducten. Foodcollege is Jumbo's eigen innovatie- en ontwikkelcentrum voor eten en drinken, dat naast productontwikkeling voor retail ook recepturen samenstelt voor de foodservicetak van Jumbo en La Place. Chefs werken er samen met category managers, ontwikkelaars, trainers en andere vakspecialisten. Voor de ontwikkeling van de verspakketten is een divers team samengesteld met medewerkers van Jumbo en Hessing. Marjolein Hoogendoorn is projectleider namens Hessing; Imke Maas is als voedingsdeskundige van Jumbo Foodcollege betrokken bij het gezonder maken van het aanbod.



Marjolein Hoogendoorn

Marjolein:

“WIJ BEANTWOORDEN BIJVOORBEELD DE VRAAG NAAR MEER GEMAK DOOR HET AANBOD VERSPAKKETTEN MET GESNEDEN GROENTE TE VERGROTEN”

Marjolein: “Het klinkt heel eenvoudig: je doet wat groente in een doosje en stopt er een zakje kruiden bij, klaar. Maar zo simpel is het niet. Je moet steeds kijken naar de juiste verhouding tussen groente en koolhydraten, de smaakbalans, de hoeveelheid kip of vleesvervanger die je wilt proeven. Het is voortdurend zoeken en bijstellen. Wat is een juiste portiegrootte? Is er voldoende groente uit het seizoen beschikbaar? We komen bijvoorbeeld pas met aspergesoep als er Nederlandse asperges beschikbaar zijn, zodat we geen buitenlandse asperges hoeven te importeren.”

Imke: “Dat zoeken en bijstellen geldt ook voor het reduceren van verzadigde vetten, suikers en zout, het verruimen van de hoeveelheid groente en vezels, en het verbeteren van de portiegrootte. Aangepaste recepturen laten we steeds door testpanels beoordelen op smaak. We streven ernaar dat elke portie rond de 500g weegt en het grootste deel van de maaltijden onder de 700 calorieën en zo’n 200 gram groente per portie bevat. Dat is een goed uitgangspunt voor een gebalanceerde avondmaaltijd.”

Marjolein: “De pakketten met gesneden groente zijn nu afgestemd op twee tot drie personen, maar we kijken continu naar de veranderende klantvraag en hoe we hier op in kunnen spelen. Denk bijvoorbeeld aan pakketten voor vier personen.”

Imke: “Het voedselkeuzelogo Nutri-Score houdt nog geen rekening met optimale portiegrootte. Wij doen dat al wel, want we willen klanten helpen met de juiste portiegrootte en voedselverspilling voorkomen. Het streven is dat de verspakketten zoveel mogelijk voldoen aan Nutri-Score A of B, ook volgens het nieuwe algoritme, dat mogelijk in 2023 gaat gelden. We anticiperen zo goed mogelijk op de veranderende richtlijnen en zijn nu bezig met nieuwe pakketten die pas over 8 tot 12 maanden in de winkel liggen.”

Marjolein: “Alles is in beweging. Wij beantwoorden bijvoorbeeld de vraag



Imke Maas

BEKIJK HIER HOE DE RAAD VAN KINDEREN DE VERSPAKKETTEN KEURT.



naar meer gemak door het aanbod verspakketten met gesneden groente te vergroten. Ook zien we dat een mooie, aansprekende presentatie op de winkelvloer van cruciaal belang is. De verkoop van verspakketten in winkels die hier echt mee uitpakken, groeit twee tot drie keer zo snel. Hier gaan we in 2023 zeker weer stappen in zetten.”

Imke: “Vooropstaat dat deze verspakketten in de smaak moeten vallen én klanten helpen gezonder te eten, juist ook gezinnen met kinderen. Heel bewust laten we de pakketten ook door onze eigen Raad van Kinderen beoordelen. Als we dan bijvoorbeeld te horen krijgen dat pasta bolognese favoriet is, dan gaan we graag de uitdaging aan om juist dat pakket weer een stuk gezonder te maken, zónder in te leveren op smaak en kwaliteit.”

Imke:

“WIJ ZORGEN ERVOOR DAT ER EEN GROOT DEEL VAN DE AANBEVOLEN DAGELIJKSE HOEVEELHEID GROENTE IN ZIT EN DAT DE VOEDINGSWAARDEN IN ORDE ZIJN”

5. Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie mét passie voor de klant

We willen dat onze klanten overal dezelfde Jumbo wereld binnenstappen en daar een onovertroffen winkelervaring tegemoet treden. Onze medewerkers vervullen hierin een doorslaggevende rol. Vanuit die wetenschap bouwen we aan een robuuste en ondernemende organisatie met collega's die goed in hun vel zitten en passie hebben voor de klant.

Goed werkgeverschap

Het is onze drive om onze klanten te ontzorgen en ze de best denkbare boodschap te bieden onder alle omstandigheden. Dat betekent dat we als bedrijf snel en doeltreffend moeten kunnen inspelen op de veranderingen in de wereld om ons heen. We werken daarom consequent aan het wendbaarder, robuuster en ondernemender maken van onze organisatie. In onze manier van werken staat het Jumbo DNA centraal: Samen, Ondernemen, Winnen.

Goed in je vel, lekker aan het werk

Om een prettige werkomgeving te kunnen bieden, investeren we in de vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers. Dit doen we onder de noemer Goed in je vel, lekker aan het werk. In dat kader bieden we onze collega's bijvoorbeeld gratis fruit, leefstijlprogramma's, online trainingen en een cursus Stoppen met roken aan. Ook besteden we extra aandacht aan meer bewegen, met bijvoorbeeld wandelroutes, work-outs voor thuis, de Jumbo Gym op het hoofdkantoor en een eigen fietsregeling. Sinds jaar en dag spannen we ons in voor een veilige werkomgeving. De nadruk ligt op werken met het juiste materiaal, strikte naleving van de voorschriften ten aanzien van hygiëne en toegang tot een divers aanbod opleidingen en trainingen op het gebied van veiligheid. In 2022 hebben we de workshop gericht op het tegengaan van ongewenst gedrag verplicht gesteld voor alle medewerkers.

Onze waardering voor de veerkracht en extra inzet van al onze medewerkers blijft groot. Dat belonen we niet alleen met een marktconform salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook geven we collega's structureel korting op hun boodschappen bij Jumbo. We bieden hulp en ondersteuning aan medewerkers die daaraan behoefte hebben, bijvoorbeeld op psychosociaal vlak of bij geldzorgen. Afgelopen jaren hebben de afdelingen binnen Jumbo de medewerkerstevredenheid op verschillende momenten in kaart gebracht. Onderwerpen die als verbeterpunten worden genoemd, zoals werkdruk, interne communicatie en samenwerkingsvormen, volgen we zo goed mogelijk op met gerichte acties. De feedback verschilt soms per afdeling. Om een completer beeld te krijgen van de medewerkerstevredenheid in het algemeen, voert Jumbo vanaf 2023 elk jaar een uniform, bedrijfsbreed onderzoek uit. Met dit onderzoek krijgen we ook de respons op de strategische speerpunten van ons Meerjarenplan 2022-2025.

Talentontwikkeling en recruitment

We vinden het erg belangrijk dat de juiste Jumbo medewerker op de juiste plek zit. Dat helpt ons bij het succesvol realiseren van onze strategie. Net zo belangrijk is een stimulerend werkklimaat met ruimte voor ontwikkeling. Binnen zo'n omgeving kunnen we immers alle potentiële talenten ontwikkelen en inzetten voor de organisatie. Om talenten met de juiste skills voor nu én de toekomst aan te trekken en te behouden, zetten we in op een inspirerende werkomgeving. We bieden collega's volop mogelijkheden om carrière te maken: zij kunnen horizontaal, verticaal én cross-functioneel stappen zetten, en zichzelf persoonlijk en professioneel blijven ontwikkelen. In de huidige krappe arbeidsmarkt vissen veel werkgevers in dezelfde vijver. Bij Jumbo proberen we hier zoveel mogelijk uit te halen door steeds nadrukkelijk al deze punten onder de aandacht te brengen in de verschillende doelgroepgerichte recruitmentcampagnes. Naast de gebruikelijke inzet van online en offline wervingscampagnes, regionale en lokale activiteiten, recruitmentevents, campusevents, sponsoring van studie-, studenten- en sportverenigingen, zetten we in 2022 een roadshow door het hele land in met onze sollicitatiebus en organiseerden we open dagen, zoals de Hallo Jumbo dag voor toekomstige medewerkers.

Omdat we naast onze klanten onze medewerkers op 1 zetten, stimuleren we onze leidinggevenden om in kansen en oplossingen te denken in deze krappe arbeidsmarkt. Tevens organiseren we ons steeds vaker en meer op de beschikbaarheid van diverse doelgroepen, waaronder korte of flexibelere shifts voor studenten. Ook maken we het werk toegankelijker voor diverse doelgroepen, zoals anderstaligen. Verder zetten we in op het automatiseren en digitaliseren om benodigde capaciteit te verkleinen, uiteraard zonder de oprechte aandacht voor onze medewerker én de klant te verliezen.

Ontwikkelgerichte organisatie

Onze ruim 100.000 medewerkers zijn de meest zichtbare schakel in het succes van Jumbo. Door onze organisatie wendbaar én schaalbaar te maken, is het voor alle collega's inzichtelijk binnen welke kaders zij ondernemerschap kunnen tonen. In die rol komen zij nog meer in hun kracht te staan.

De laatste jaren hebben we ons omgevormd tot een ontwikkelgerichte organisatie. Deze transformatie is mede ingegeven door onze snelle groei, waardoor de organisatie een stuk complexer is geworden. We realiseren ons dat we snel moeten kunnen anticiperen op alle veranderingen om ons heen en dat daarvoor alerte medewerkers de sleutel tot succes zijn. Sinds 2018 werken we onder de noemer Ontwikkelen & Presteren (O&P) met instrumenten die beoordelen en belonen niet langer automatisch aan elkaar koppelen. De continue dialoog over persoonlijke en professionele ontwikkeling staat hierbij centraal. Inmiddels hanteren we deze aanpak in al onze bedrijfsonderdelen.

Diversiteit en inclusie (D&I)

Jumbo is van en voor iedereen. We willen dat medewerkers zich bij ons thuis voelen en zich herkennen in onze waarden. Daarom stimuleren we een veilige, eerlijke en open werkomgeving, waarin je als medewerker kunt zijn wie je bent. Onze inspanningen zijn erop gericht om binnen onze organisatie te waarborgen dat iedereen, ongeacht zijn of haar achtergrond, zich thuis, niet gediscrimineerd, gelijk behandeld en veilig voelt. De veelzijdigheid van onze medewerkers zorgt ervoor dat we van elkaar kunnen leren en zoveel mogelijk uit het aanwezige talent halen.

Jumbo bevordert diversiteit in de samenstelling van het medewerkersbestand via instroom en doorstroom door onder andere samen te werken met statushouders in een aantal van onze distributiecentra en winkels. Daarnaast werken we met ruim tweehonderd mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en werken we samen met ouderen (65+) in onze winkels.

Op het vlak van man/vrouw verdeling binnen Jumbo boeken we stap voor stap resultaat. Eind 2022 bestond 29% van het senior management bij Jumbo uit vrouwen. Het directieteam telt drie vrouwelijke leden (38%), de Raad van Commissarissen twee (33%). Onze doelstelling is het aandeel vrouwen in de top verder te vergroten naar 33%. Van de medewerkers in de eigen Jumbo winkels is 52% vrouw. We willen dat collega's bij gelijkwaardig werk een gelijkwaardige beloning krijgen. Daarom monitoren we binnen onze organisatie actief de beloning van mannen versus vrouwen.

Sinds 2021 meten we jaarlijks in hoeverre onze medewerkers zich thuis en veilig voelen bij Jumbo, zichzelf kunnen zijn en gelijke kansen hebben. Dit helpt ons om zowel de voortgang van onze acties te meten als gerichte maatregelen te nemen wanneer actuele gegevens daarom vragen. Voor het Jumbo hoofdkantoor, de winkels, distributiecentra en La Place hebben we een per bedrijfs onderdeel toegespitste aanpak ten aanzien van ongewenst gedrag ontwikkeld. Tijdens workshops komt aan bod wat ongewenst gedrag is, hoe je het kunt herkennen en voorkomen, en waar je terecht kunt als je hierover een melding wilt maken.

In ons proces van werving en selectie hebben we stappen gezet met het opstellen van inclusieve vacatureteksten, waarin we gender en cultuur op neutrale wijze benaderen, en met het voeren van sollicitatiegesprekken die uitsluitend over de aanwezige competenties gaan.

De activiteiten binnen ons D&I programma voeren we uit onder de noemer 'Allemaal Anders, Samen Jumbo'. Voor meer informatie: zie [Jumborapportage.com](https://www.jumbo.com/jumborapportage.com).

Ondernemende en slagvaardige organisatie

Ook in 2022 zijn we blijven investeren in een klantgerichte en kostenbewuste Jumbo organisatie. Verdere optimalisatie van onze processen en systemen draagt hier in sterke mate aan bij. Feedback en betrokkenheid van onze medewerkers is daarbij van groot belang, evenals een intensieve begeleiding van collega's bij het werken met efficiëntere middelen.

Operational excellence

Het programma Operational excellence richt zich op het verbeteren van onze processen én het activeren en faciliteren van een Elke-Dag-Beter-mindset. Het gaat hier om een manier van denken en werken die is ingegeven vanuit de noodzaak om continu voor verbetering te zorgen en de (interne) klant op steeds effectievere en efficiëntere wijze te bedienen.

Procesoptimalisaties

Het optimaliseren van belangrijke processen in de hele Jumbo organisatie moet zorgen voor een algehele versteviging van het bedrijfsfundament, verhoging van de klanttevredenheid en minimalisering van fouten in de uitvoering. We werken aan een ruimere beschikbaarheid van artikelen, onder meer door de samenstelling en indeling van het winkelschap sneller te kunnen aanpassen als de actualiteit daarom vraagt. Ook voeren we extra controles in om prijsaanpassingen correct en helder voor de klant te kunnen doorvoeren.

S4-programma

IT-systemen die up-to-date zijn en ons helpen bij het verwezenlijken van onze groeiambitie zijn onontbeerlijk. Daarom stappen we bedrijfsbreed over naar de nieuwste generatie van SAP, zodat we voldoen aan de eisen en verwachtingen voor de toekomst. Onder de naam S4 voeren we deze vernieuwing door. We bouwen aan processen en systemen die volgens één Standaard, die Stabiel en Simpel te gebruiken zijn en waarmee Snel beslissingen zijn te nemen. We stappen gefaseerd over op S4; in 2025 moet de hele organisatie 'over' zijn. S4 gaat concrete verbeteringen leveren. Zo worden de voorspellingen waar onze afdeling Supply Chain zich op baseert nauwkeuriger, richten we een nieuw promotieproces in, komen er tools voor de juiste productie van bijvoorbeeld afbakbroodjes in de winkel en breiden we de beschikbaarheid van elektronische schaplabele uit naar alle winkels.

Het vergroten van het bewustzijn over de werking van data en het verhogen van onze vaardigheden op dit gebied is voor alle collega's van groot belang. In alle lagen van de organisatie besteden we hier aandacht aan, onder andere met trainingen en workshops.

Uitbreiding mechanische distributie

Onze supply chain moet gericht zijn op het ontzorgen van de winkels. Correcte, volledige en tijdige beleving is van het grootste belang om de tevredenheid van onze klanten – én van de winkels – op peil te houden. Verdere mechanisatie speelt een belangrijke rol bij het verbeteren van ons logistieke netwerk. In 2021 zijn we begonnen met een forse uitbreiding van het in 2020 geopende gemechaniseerd centraal distributiecentrum (CDC) in Nieuwegein. De geautomatiseerde verwerkingscapaciteit voor houdbare producten hebben we met 6.000 m² en 11 gerobotiseerde lijnen uitgebreid naar meer dan 50.000 m². Ook komt op het terrein een nieuw gemechaniseerd CDC voor de categorie Vers ter grootte van circa 40.000 m². Dit nieuwe centrum moet in 2024 operationeel zijn.

Dilemma: hoge inflatie en beheersbare loonkosten – gaat dat wel samen?

Ruim 100.000 Jumbo medewerkers zetten zich iedere dag vol passie in voor de klant. Dat is van onschatbare waarde. We vinden het belangrijk om collega's extra in hun kracht te zetten door ze te laten deelnemen aan gerichte opleidingen en trainingen. Vanzelfsprekend hoort bij zoveel inzet en passie ook een goed, marktconform salaris en een degelijk pakket secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat geldt helemaal in deze dure tijd waarin we leven. Op beperkte schaal kunnen we collega's ondersteunen bij het opvangen van de fors gestegen kosten voor levensonderhoud. We bieden ze bijvoorbeeld structureel 10% korting op de boodschappen bij Jumbo, met een maximum op jaarbasis. Dat compenseert een deel van de hogere huishoudkosten.

Tegelijkertijd moeten we scherp blijven letten op onze bedrijfskosten, óók op loonkosten. We zitten immers in een erg competitieve markt, waar de marges traditioneel laag zijn. Het spreekt voor zich dat de huidige kostenstijgingen ook onze eigen organisatie raken. Toch stellen we ons terughoudend op bij het één-op-één doorberekenen van deze kosten aan de klant. Waar mogelijk proberen we de prijsstijgingen voor de consument in toom te houden, zodat deze onder aan de streep bij Jumbo nog altijd euro's goedkoper uit is. Deels gaat dat ten koste van onze marge, maar vanzelfsprekend kunnen we dat niet eindeloos doen. Liever kijken we hoe we efficiënter kunnen werken, om zo een rem te zetten op de stijgende kosten. We sporen onze leveranciers aan om dit pad ook te volgen.





TECHNOLOGIE EN DATA STUWEN INNOVATIE

DE WINKELBELEVING VAN MORGEN



Het robuuster en ondernemender maken van de Jumbo organisatie gebeurt op allerlei fronten. Bij de meeste verbeteringen spelen technologie en het gebruik van data een belangrijke rol. Innovaties zijn per definitie gedreven door de behoefte van de klant. Gosse Reinsma, manager van de Jumbo Tech Campus, en data scientist Ana Karla Alves de Medeiros over werken aan de winkelbeleving van morgen.

Gosse Reinsma: “Om digitale ontwikkeling te stimuleren heb je onder andere een ondernemende cultuur nodig, een werksfeer waar we elkaar aanmoedigen om te blijven ontdekken. Er werken hier ruim vierhonderd specialisten, meer dan 25 verschillende nationaliteiten, mensen met een zeer diverse achtergrond. Elk team binnen de Tech Campus draait in feite als een kleine, autonome onderneming die verantwoordelijk is

voor een stukje van de klantreis. Het is toegestaan – onvermijdelijk zelfs – om fouten te maken, want het gaat bij vernieuwing ook om het leerproces. De kennis die we daarmee opdoen, benutten we om de klantervaring steeds verder te verbeteren.”

Ana Karla Alves de Medeiros: “Het is gaaf om te zien dat vrijwel alle verbeteringen hun oorsprong hebben in het analyseren van data.

Dat maakt het werken voor een grote supermarktorganisatie ook zo boeiend: miljoenen mensen hebben direct baat bij de vernieuwingen die we aanbrengen. Dat begint allemaal met inzicht in het gedrag en de behoeften van de klant.”

Ana Karla studeerde informatica in haar moederland Brazilië. Twintig jaar geleden ging ze naar Nederland om te promoveren als data scientist aan



Gosse Reinsma

de Technische Universiteit Eindhoven. Na verschillende technologiebanen kwam ze bij Jumbo terecht. Dat bevalt erg goed, want “de cultuur van samen ondernemen is hier sterk voelbaar”. Als manager van de Jumbo Tech Campus (JTC) is Gosse Reinsma er veel aan gelegen om die cultuur levend te houden. Bijvoorbeeld door elkaar te inspireren tijdens hackathons en andere evenementen die zijn bedoeld om spelenderwijs creativiteit los te maken.

Gosse: “In feite dragen wij bij aan alle digitale ontwikkelingen binnen Jumbo. Dat betekent primair dat we werken aan een robuuste organisatie; we zorgen ervoor dat alle systemen optimaal draaien. Minstens zo belangrijk is de ondernemende component van ons werk, het aanbrengen van vernieuwing op basis van de klantbehoefte. Daarin maken we keuzes met de data die Ana Karla en haar collega’s analyseren. De toepassingsgebieden zijn heel divers. Dat loopt uiteen van het optimaliseren van de voorraden en de openingstijden van de winkel tot de meest geschikte plaats voor de zelfscankassa’s in onze vestigingen en nieuwe functies binnen het Jumbo Extra’s klantenprogramma.”

Ana Karla: “Samen met Supply Chain kijken we voortdurend hoe we out-of-stock kunnen voorkomen. We zijn bijvoorbeeld steeds beter in staat om te voorspellen welke producten de individuele winkels in welke hoeveelheid in voorraad moeten hebben. Dat draagt ook bij aan het

Gosse:

“DE FEEDBACK
DIE WE VAN DE
WINKELCOLLEGA’S
KRIJGEN IS CRUCIAAL”

tegengaan van derving. Of neem nieuwe toepassingen die de klant direct ontzorgen. Zo hebben we de ‘Remind Me’ functie geïntroduceerd. Als de klant er toestemming voor geeft, wijzen we bij het uitchecken op Jumbo.com erop welke boodschappen mogelijk vergeten zijn. We koppelen de aankoopgegevens van de winkel en online en kunnen dan zien dat bijvoorbeeld de voorraad toiletpapier of sojasaus van de klant aan het opraken is. Uit onderzoek blijkt dat onze klanten deze functie erg waarderen.”

Gosse: “We zijn streng in de leer als het gaat om het beschermen van klantgegevens. We werken bijvoorbeeld met zogenoemde ‘privacy champions’, collega’s die uitvoerig checken of nieuwe toepassingen voldoen aan de wet- en regelgeving op dit vlak. Er is steeds meer digitale interactie waardoor je in theorie over veel klantinformatie kunt beschikken.

Ana Karla:

“MILJOENEN MENSEN
HEBBEN DIRECT
BAAT BIJ ONZE
VERNIEUWINGEN”

Per definitie anonimiseren we die informatie. Het is ondenkbaar dat klantgegevens in verkeerde handen vallen.”

Ana Karla: “Retail is een sector waar je heel veel met groepsgezag kunt doen. Je hoeft dus niet naar het gedrag van één specifieke klant te kijken. Daarnaast maken we gebruik van openbare data over zaken als woongebied, leeftijd, bestedingspatroon. Door die data te combineren op het niveau van klantgroepen, kom je veel te weten over gewoontes, behoeftes en wensen.”

Gosse: “Veel nieuwe ontwikkelingen zijn ook bedoeld om menskracht vrij te spelen, zodat collega’s op de werkvloer meer aandacht aan de klant kunnen besteden. Neem de introductie van elektronische schaplabele, waardoor het handmatig vervangen ervan niet meer nodig is. De feedback die we van de winkelcollega’s krijgen is cruciaal, want zij weten als geen ander wat de klant belangrijk vindt.”

Ana Karla: “Klanten stellen terecht hogere eisen aan de kwaliteit, de versheid en de beschikbaarheid van groente en fruit. Daar zetten we bij Jumbo stevig op in. De informatiesystemen worden steeds beter; we kunnen nu zelfs weersinvloeden betrekken bij het voorraadbeheer en ervoor zorgen dat verse producten zo kort mogelijk in de keten verblijven. Dat draagt allemaal bij aan de kwaliteitsslag die we maken op vers.”



Ana Karla Alves de Medeiros

La Place

Resultaten

Na twee jaar van terugkerende lockdowns wisten gasten in 2022 als vanouds hun weg te vinden naar La Place. Dit jaar kende tot begin maart een noodgedwongen horecasluiting vanwege de coronapandemie. Desondanks heeft La Place een consumentenomzetbijdrage kunnen leveren van € 107 miljoen, meer dan een verdubbeling ten opzichte van het 'tweede coronajaar' 2021. Een mooie prestatie in de wetenschap dat de restaurants geen volledig jaar open waren.

Nieuwe locaties

De ambitie om La Place 'na corona' verder te laten groeien blijft onverminderd groot. Gedurende 2022 zijn enkele locaties gesloten en drie nieuwe locaties toegevoegd aan het bestand; een in Nederland en twee in het buitenland. In Groningen opende La Place een nieuw restaurant aan de Grote Markt, boven de Jumbo winkel die tevens onderdak biedt aan het to-go concept La Place Express. In de Deense hoofdstad Kopenhagen breidde La Place verder uit met een tweede vestiging, op de internationale luchthaven Kastrup. Verder heeft La Place een restaurant geopend op de Google Campus in Sunnyvale (Californië). In voorgaande jaren nam La Place al haar intrek in andere regionale kantoren van Google. Het totaal aantal La Place locaties in binnen- en buitenland staat eind 2022 op 69. In de eerste helft van 2023 openen drie nieuwe La Place vestigingen, waaronder in het Google kantoor in Boston (Massachusetts) en op Schiphol Plaza.

Werken aan vernieuwing

Een groot deel van 2022 is intensief gewerkt aan verdere aanpassingen van het La Place concept, met als doel het aanbod en de beleving beter te laten aansluiten bij de veranderende wensen en behoeften van de bezoekers. De aanpassingen worden naar verwachting in het voorjaar van 2023 als pilot in de markt getest. La Place wil aantrekkelijker zijn voor jongere generaties, maar wel met behoud van de unieke kenmerken. Sinds de start van La Place in 1987 heeft de restaurantketen Nederland kennis laten maken met rijk belegde baguettes en focaccia's, versgeperste sappen en smoothies, en ter plekke versbereide maaltijden in open keukens. De komende jaren wil La Place blijven innoveren, vooral waar het gaat om beleving en duurzaamheid, maar ook assortiment.

Uitbreiding aanbod

In 2022 is het aanbod premium La Place producten in het Jumbo schap fors uitgebreid. Bekende klassiekers zoals La Place kruidenroomkaas, koffiebonen, worstenbrood en bonbons hebben gezelschap gekregen van de in 2022 vernieuwde La Place theesoorten, tapas, soepen en ambachtelijke vleeswaren. Ook is het aanbod La Place brood uitgebreid en vernieuwd, en biedt Jumbo sinds dit jaar een speciaal La Place kerstassortiment aan met verse basisproducten zoals dressings, jus, en bouillons. Met deze en andere toevoegingen brengt Jumbo nog meer verse producten van restaurantkwaliteit op de winkelvloer.

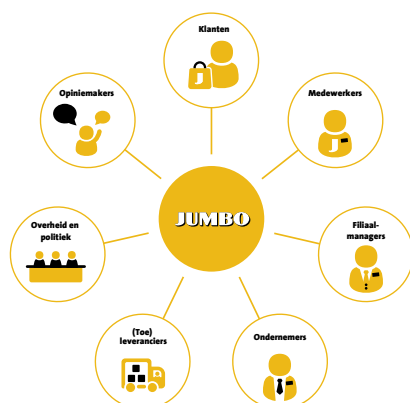


Stakeholders

We hechten veel waarde aan een open dialoog met onze stakeholders. Door goed te luisteren naar wat er speelt in onze naaste omgeving kunnen we veel leren. Gedeelde inzichten en kennis stellen ons in staat om beter in te spelen op verschillende ontwikkelingen in de maatschappij.

Bij Jumbo hebben we zeven groepen stakeholders gedefinieerd, te weten:

Stakeholdergroep	Beschrijving
Jumbo klanten	Jumbo is om de klant heen gebouwd. Onze klanten vormen een representatieve afspiegeling van de Nederlandse bevolking. Ook verwelkomen we steeds meer Belgische klanten.
Jumbo medewerkers	Onze ruim 100.000 medewerkers (incl. medewerkers van zelfstandige ondernemers) zijn cruciaal voor het op een excellente wijze uitvoeren van de Jumbo formule. Deze groep omvat medewerkers met een vast (28%) of tijdelijk (72%) dienstverband bij Jumbo.
Jumbo filiaalmanagers	Filiaalmanagers van Jumbo zijn verantwoordelijk voor de exploitatie van Jumbo vestigingen.
Jumbo ondernemers	Jumbo is een grote franchiseorganisatie in Nederland. De zelfstandige ondernemers van Jumbo zijn verantwoordelijk voor de exploitatie van de eigen Jumbo franchisewinkel(s) en aangesloten bij de Ondernemersvereniging Jumbo. Zij leveren waardevolle input op commercieel en operationeel vlak.
Leveranciers	Jumbo werkt intensief samen met haar leveranciers en streeft hierbij naar een strategisch partnerschap voor de langere termijn. In deze groep gaat het om leveranciers van Jumbo, zowel huismerkproducenten als merkfabrikanten. Hoewel we bij Jumbo niet rechtstreeks zakendoen met agrarische toeleveranciers, zoals telers of veehouders, zijn we ons bewust van onze rol in de keten en hebben direct contact.
Overheid en politiek	Jumbo heeft regelmatig contact met vertegenwoordigers van overheid en politiek. Het gaat hier vooral om relevante stakeholders in de politiek-bestuurlijke arena met invloed op ons beleid rondom de materiële thema's, inclusief Belastingdienst en toezichthouders.
Opiniemakers en (maatschappelijke) organisaties	Jumbo heeft regelmatig contact met relevante retailexperts, vakbonden, maatschappelijke organisaties, ngo's (niet-gouvernementele organisaties), kennisinstututen, brancheorganisaties etc. Deze contacten richten zich op het afstemmen van ambities en doelstellingen voor de langere termijn in relatie tot onze materiële thema's en de Sustainable Development Goals. De gesprekken vinden onder meer plaats op directieniveau. Om samen impact te maken heeft Jumbo ook diverse samenwerkingsverbanden.



In dialoog met onze stakeholders

Uitgangspunten voor alle contacten met onze stakeholders zijn een open dialoog en wederzijds respect. We benutten verschillende gelegenheden, middelen en platforms om deze contacten goed te onderhouden. Op Jumborapportage.com is een toelichting opgenomen van de samenwerkingsverbanden en Publiek-Private Samenwerkingen (PPS) waarin we actief zijn.

Stakeholdergroep	Gespreksonderwerpen	Dialoog
Jumbo klanten	Prijs-kwaliteitverhouding, lokale betrokkenheid, gezonde levensstijl	Jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek, contacten in de winkels, continu onderzoek via o.a. klantenpanels, Jumbo Service Centrum, sociale media
Jumbo medewerkers	Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie, diversiteit en inclusie	Periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek, medezeggenschap (Centrale Ondernemingsraad, OR hoofdkantoor, OR filialen, OR supply chain, OR La Place), periodieke updates voor medewerkers (Jumbo Update)
Jumbo filiaalmanagers	Voedselverspilling, verpakkingen en afval, energie en emissies, lokale betrokkenheid, gezonde levensstijl, arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie, diversiteit en inclusie	Medewerkers en diverse bestuurs-, werk- en klankbordgroepen
Jumbo ondernemers	Voedselverspilling, verpakkingen en afval, energie en emissies, lokale betrokkenheid, gezonde levensstijl, arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie, diversiteit en inclusie	Ondernemersvereniging Jumbo en diverse bestuurs-, werk- en klankbordgroepen
Leveranciers	Duurzame keten, gezondheid, dierenwelzijn, arbeidsomstandigheden in de keten, verpakkingen en afval, voedselverspilling	(Leveranciers)bezoeken, één-op-één gesprekken, jaarlijkse leveranciersdag(en)
Overheid en politiek	Voedselverspilling, verpakkingen en afval, gezonde producten, arbeidsomstandigheden in de keten, lokale betrokkenheid, duurzame keten, gezonde levensstijl, prijs-kwaliteitverhouding, arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie, dierenwelzijn, energie en emissies, diversiteit en inclusie	Gemeenten, provincie Noord-Brabant en andere provincies, ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS), ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W), ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), Belastingdienst en bedrijfsbezoeken Kamerleden aan Jumbo winkels
Opiniemakers en maatschappelijke organisaties	Alle relevante maatschappelijke thema's	Samenwerking met brancheverenigingen CBL, Comeos Samenwerking met: Brabantse Familiebedrijven Genootschap (BFBG), Brainport Eindhoven, MVO Nederland, Raad van Kinderen Overleg met Consumentenbond, Foodwatch, Questionmark, Natuur en Milieu Opleidingsinstituten, zoals Berkeley, Erasmus Universiteit Rotterdam, de Haagse Hogeschool, HAS Hogeschool, Wageningen University & Research (WUR) Samenwerking en kennisuitwisseling met o.a. retailexperts en financiers
	Voedselverspilling	Samenwerkingsverbanden: Samen Tegen Voedselverspilling, Wageningen University & Research (WUR), Voedselbanken Nederland, Verspillingsfabriek

Verpakkingen en afval	Samenwerkingsverbanden: Brancheplan Duurzaam Verpakken, Plastic Pact, Statiegeld Nederland, Stichting Afvalfonds verpakkingen, Wecycle Overig: Kennisinstituut Duurzaam Verpakken, Milieucentraal, Natuur en Milieu, Nederland Schoon
Gezonde producten en gezonde levensstijl	Samenwerkingsverbanden: Krajieck Foundation - Koningsontbijt, NOC*NSF, PPS Transparant gezond & duurzaam, Voedingscentrum, Week zonder Vlees, NL2025, Team Jumbo-Visma Academy, Sven Kramer Academy Overig: Diabetesfonds, Harstichting, JOGG, Nationaal Actieplan Groente en Fruit, Unicef
Eerlijke keten	Samenwerkingsverbanden: Commitment Living Wage België, Disco, IMVO-convenant Voedingsmiddelen, SIFAV. Overig: Fairfood International, Fairtrade Max Havelaar, HIVOS, Oxfam Novib
Lokale betrokkenheid	Samenwerkingsverbanden: JOGG, Stichting Jarige Job, Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid, Nederland Schoon, NOC*NSF, Sven Kramer Academy, Voedselbanken Nederland, Stichting Nederland-Amerika
Dierenwelzijn	Dierenbescherming, GAIA, Wakker Dier, World Animal Protection
Duurzame keten	Samenwerkingsverbanden: Bee Deals, Eiwittransitie, Jumbo boeren- en telersprogramma, convenant Versnelde transitie naar robuuste aardappelrassen Verduurzaming i.s.m. keurmerken/certificering: Dierenbescherming Beter Leven keurmerk (BLK), Fairtrade, PlanetProof, Rainforest Alliance, MSC/ASC, RSPO, RTRS, Weidemelk, Food Fish Foundatoin, FSI, Global GAP, Sustainable Rice Platform Overig: Feedback EU, Greenpeace, LTO, Milieu Centraal, Natuur en Milieu, Transitiecoalitie Voedsel, Urgenda, Wereld Natuur Fonds, ZLTO
Diversiteit en inclusie, arbeidsvoorwaarden en werkomgeving	Samenwerkingsverbanden: Women Empowerment Principles Overig: CNV, FNV, VNO-NCW en andere vakbonden
Energie en emissies	Samenwerkingsverbanden: BREEAM, Data2Move community, evofenedex, Lean & Green, Logistics Community Brabant (LCB), Nederland Waterstofland, Topsector Logistiek, Race to Zero

Risicomanagement

Het succes van Jumbo is in sterke mate gebaseerd op onze ambitie en drijfveren, de kwaliteit van onze medewerkers en ondernemers, en onze kracht om samen kansen te signaleren en te benutten. We realiseren ons dat we in onze bedrijfsvoering onvermijdelijk ook te maken hebben met risico's. Het tijdig onderkennen van en op een juiste wijze inspelen op mogelijke risico's is belangrijk voor het realiseren van onze strategische doelstellingen. Daarom is dit een vast onderdeel van onze dagelijkse manier van werken.

Terugblik 2022

Het belang van effectief risicomanagement is voor Jumbo in 2022 eens te meer duidelijk geworden naar aanleiding van het onderzoek van het Openbaar Ministerie (OM) waar onze algemeen directeur en medeaandeelhouder Frits van Eerd onderdeel van is. We zijn ons er nog sterker dan voorheen bewust van geworden dat (privé)activiteiten van bestuurders en andere sleutelfunctionarissen een risico voor onze reputatie kunnen vormen. Het onderzoek van het OM richt zich niet op Jumbo, maar het straalt wél op ons af. Om mogelijke schade hierdoor te beperken, hebben we direct actie ondernomen, onder meer door een effectieve aansturing van de onderneming te waarborgen.

Gebeurtenissen naar aanleiding van het onderzoek van het Openbaar Ministerie

Op dinsdag 13 september 2022 zijn wij als directie van Jumbo geïnformeerd over het onderzoek van het OM en de mogelijke betrokkenheid van onze algemeen directeur en medeaandeelhouder Frits van Eerd. Dit bericht kwam voor ons als een donderslag bij heldere hemel. Onmiddellijk na deze kennisgeving hebben we een crisisteam samengesteld en zijn we als directieteam bij elkaar gekomen. We hebben kennisgenomen van de vele mediaberichten op die dag. De informatievoorziening door het OM was echter zeer beperkt. Wél liet het OM weten dat er vragen werden gesteld aan Frits van Eerd, maar dat het onderzoek niet was gericht op Jumbo.

Nadat bekend werd dat Frits van Eerd was aangehouden voor ondervraging, hebben we in overleg met de RvC besloten om de juridische bijstand en woordvoering van Jumbo en Frits van Eerd strikt te scheiden om een mogelijk belangenconflict te voorkomen. Deze scheiding is spoedig doorgevoerd.

Na een week heeft de RvC een diepgaand gesprek gevoerd met Frits van Eerd. Wij als directie hebben daarop van de RvC een nadere toelichting gekregen op de ontstane situatie en de gebeurtenissen na 13 september. De hoeveelheid nieuwe informatie over de situatie was evenwel zeer beperkt. De berichtgeving in de media was tamelijk uitvoerig, maar het betrouwbaarheidsgehalte hiervan was voor ons niet duidelijk.

Op 23 september heeft Frits van Eerd besloten om, na zorgvuldig overleg met zijn familie en de RvC, tijdelijk terug te treden als algemeen directeur. Dit was in het belang van Jumbo en het maakte voor Frits van Eerd ook mogelijk om zich volledig te concentreren op zijn persoonlijke situatie. De dagelijkse bedrijfsvoering van Jumbo was onverkort gewaarborgd door het directieteam van Jumbo. Direct na dit besluit heeft de familie zich samen met de RvC gebogen over de tijdelijke opvolging als algemeen directeur. Op 4 oktober 2022 is bekendgemaakt dat Ton van Veen als gedelegeerd commissaris tijdelijk de directie van Jumbo zou gaan leiden en dat Colette Cloosterman-van Eerd als gedelegeerd commissaris de verbindende rol tussen de organisatie, de RvC en de familie zou gaan vervullen. Met hun ruime ervaring binnen het bedrijf en hun directe beschikbaarheid waren Ton van Veen en Colette Cloosterman-van Eerd ook voor ons als directie de ideale kandidaten om deze rollen tijdelijk in te vullen. Deze wijzigingen in de governance structuur van het bedrijf is direct bekrachtigd en doorgevoerd.

Voor onze stakeholders was de ontstane situatie ook nieuw en voor hen waren de media de belangrijkste bron van informatie. Dit hebben we ons vanaf dag één heel goed gerealiseerd en dit was voor ons een belangrijk punt van aandacht. Zeer kort na de gebeurtenissen hebben we pro-actief contact gelegd met de belangrijkste stakeholders waaronder onze franchise ondernemers, leveranciers, banken, adviseurs, externe accountant en Belastingdienst om de beperkte kennis over de ontstane situatie met hen te delen. De jarenlange goede samenwerking met deze relaties maakte dat er veel begrip was voor de situatie waarin wij ons als directie van Jumbo bevonden en vertrouwen in een zorgvuldige aanpak van deze situatie. Ook hebben wij zo transparant en volledig mogelijk gecommuniceerd naar onze collega's. Wij danken alle stakeholders voor hun geduld en voelen ons bevoorrecht met deze relaties.

Behalve de oprichting van een crisisteam is er ook snel een commissie gestart. Deze commissie heeft als taak om de interne beheersing tijdelijk te verzwaren met aangescherpte procedures in relatie tot het onderzoek. De werkzaamheden van deze commissie bezien met name op het beoordelen, goedkeuren en laten betalen van een specifieke categorie facturen. Deze aangescherpte procedures zijn op dit moment nog steeds van kracht.

Eind september 2022 heeft de RvC, in overleg met ons, opdracht gegeven aan Allen & Overy om een vooronderzoek te verrichten naar aanleiding van het onderzoek door het OM. Hoewel Jumbo niet is aangemerkt als verdachte in het onderzoek door het OM, was het doel om op korte termijn duidelijkheid te verkrijgen over de rechtspositie van Jumbo en zo nodig geadviseerd te worden over mogelijke maatregelen in reactie daarop. In dat kader zijn de relevante feiten en omstandigheden in kaart gebracht die betrekking hebben op sponsoring van activiteiten in de motorsport en een deel van de autosport. Op basis van het vooronderzoek zijn geen strafbare feiten geconstateerd, wel zijn kwetsbaarheden naar voren gekomen ten aanzien van enkele interne processen en procedures.

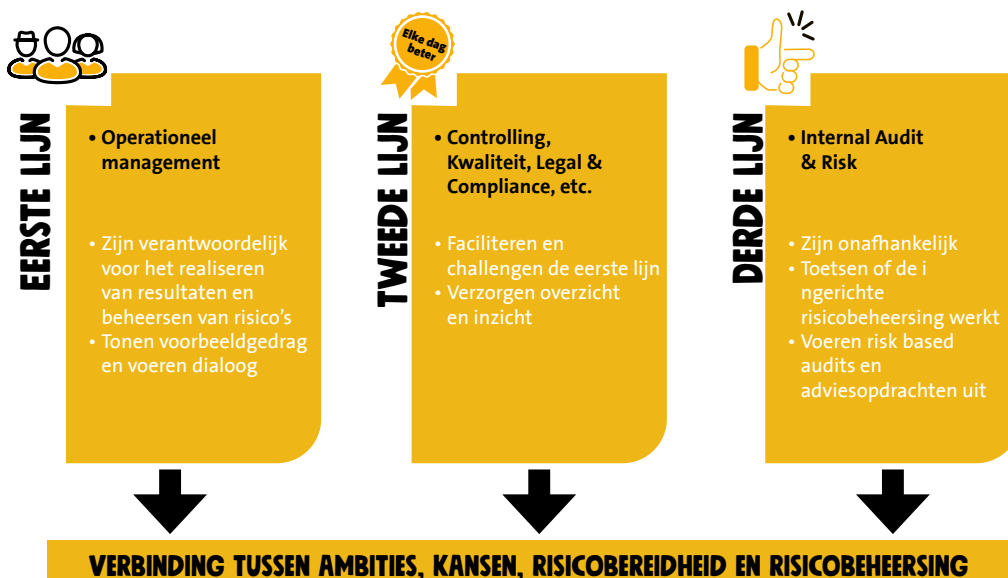
Na dit vooronderzoek heeft de RvC, in samenspraak met ons, A&O de opdracht verstrekt om KPMG Advisory (afdeling Forensic) een feitenonderzoek uit te laten voeren. We hadden de behoefte om eventuele kwetsbaarheden in de organisatie diepgaand in kaart te brengen en voorzorgsmaatregelen te treffen rondom sponsoractiviteiten van Jumbo in de motorsport en een deel van de autosport. Het doel hiervan was om uit te kunnen sluiten dat er sprake is of was geweest van mogelijke onregelmatigheden binnen Jumbo in relatie tot het lopende OM onderzoek. Dit onderzoek, waarvan de bevindingen zijn vastgelegd in een rapport van feitelijke bevindingen, heeft ons inzicht verschaft in de aard en omvang van mogelijke kwetsbaarheden en de potentiële betrokkenheid van het management daarbij. Hieruit zijn geen strafbare feiten binnen Jumbo naar voren gekomen.

De uitkomsten van zowel het A&O als KPMG onderzoek hebben ons gerustgesteld. Niettemin bestond bij zowel de directie als bij de RvC de behoefte intern opvolging te geven aan de in de onderzoeken geconstateerde kwetsbaarheden rondom enkele interne processen en procedures. Als reactie hierop hebben wij in samenspraak met de RvC de afdeling Internal Audit & Risk gevraagd om deze kwetsbaarheden verder in kaart te brengen en uit te werken in een zogenoemd remediation plan. Dit heeft geleid tot een herstelplan dat voorziet in het aanscherpen van enkele interne processen en procedures. In februari 2023 is de inhoud van dit plan door zowel de statutaire directie als de Audit Committee vanuit de RvC goedgekeurd. Er is inmiddels gestart met de uitvoering daarvan.

We zijn als directie verheugd te constateren dat we in deze bijzondere tijden opnieuw hebben kunnen vertrouwen op onze stabiele, robuuste organisatie en de inzet en motivatie van onze medewerkers. Tegelijkertijd zijn we ons bewust van de voortdurende onzekerheid rondom de voortgang en doorlooptijd van het OM onderzoek. Wij zullen deze situatie samen met de familie en RvC gedurende 2023 continu blijven evalueren, zodat we in het belang van Jumbo de juiste koers blijven bepalen.

Rollen en verantwoordelijkheden

Van effectief risicomanagement is sprake als er volop ruimte is voor een actieve en open dialoog met alle stakeholders, waarin er gelegenheid is om de belangrijkste risico's te benoemen en te wegen. De mate waarin we bereid zijn risico's te nemen, is in eerste instantie een verantwoordelijkheid van de directie. We streven naar het creëren van risicobewustzijn en risicomanagement in alle lagen van de organisatie. Dat draagt ertoe bij dat beslissingen worden genomen op basis van een gedegen risicoafweging die in lijn is met onze risicobereidheid. Onze risicomanagementaanpak is weergegeven in het 'three lines of defense' model voor risico governance.



De directie en het operationeel management – de eerste lijn – zijn verantwoordelijk voor het realiseren van resultaten en tegelijkertijd voor het identificeren van risico's, het erop acteren en het beheersen ervan. Dit vormt een spanningsveld, dat om een voortdurende dialoog over risicobeheersing vraagt. Risicomanagement is elk kwartaal een afzonderlijk onderdeel van de directieagenda. Op die manier verzekeren we dat risicobewustzijn bijdraagt aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen. De afdelingen Controlling, Kwaliteit en Legal & Compliance vormen de tweede lijn. Ze faciliteren, dagen het operationeel management uit en geven overzicht en inzicht in de mate waarin we risico's identificeren, accepteren en beheersen. De Internal Audit Functie is de derde lijn, met als verantwoordelijkheid het onafhankelijk toetsen van de wijze waarop risico's worden beheerst, bijvoorbeeld aan de hand van risk-based audits en adviesopdrachten. De Internal Audit Functie (IAF) rapporteert haar bevindingen aan de verantwoordelijke directieleden, het Audit Committee en de Raad van Commissarissen als geheel. Eind 2022 ontving de afdeling Internal Audit het certificaat kwaliteitstoetsing van het Instituut van Internal Auditors en won Jumbo de Protiviti Internal Audit Innovation Award voor haar aanpak om internal control echt in de business te integreren.

Risicobeheersing

De controleomgeving omvat het gedrag, de bedrijfscultuur en de deskundigheid van de medewerkers ten aanzien van (risico)beheersing, de administratieve organisatie en een adequaat functionerend Internal Control Framework (ICF). Van belang hierbij is de balans tussen de ingerichte monitoring ten aanzien van risicobeheersing en het ondernemerschap bij Jumbo als familiebedrijf. Het ICF voorziet ook in maatregelen gericht op preventie en detectie van fraude, zowel binnen onze eigen organisatie als gepleegd door derden. Onze medewerkers denken na over kansen en risico's die verbonden zijn aan het realiseren van onze doelstellingen en ambities. Die manier van denken is onderdeel van het Jumbo DNA en vormt samen met onze gedragscode Code Geel een belangrijk vertrekpunt bij het samen maken van de juiste keuzes en (risico)afwegingen. De directie stelt hoge eisen aan deze controleomgeving en aan de waarden die Jumbo belangrijk vindt. Zij legt op vaste momenten daarover verantwoording af aan het Audit Committee en de Raad van Commissarissen als geheel.

De Internal Audit Functie (IAF) monitort het proces van risicobeheersing en voert onder meer audit- en advieswerkzaamheden uit op de operationele processen. Dat is nodig om te kunnen toetsen of de processen correct worden beheerst. De IAF is tevens de aanjager van de continue verbetering van het ICF. Het ICF is in 2022 geoptimaliseerd aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- Key controls: van beschrijvende beheersmaatregelen (processen en activiteiten) naar focus op key controls.
- Focus en Operational Excellence: verschuiving naar meer preventieve maatregelen die kunnen leiden tot efficiencyvoordeel.
- Eigenaarschap: kanteling van het ICF van proces naar keten met ketenverantwoordelijkheden en een ander actiemodel.
- Doelgericht en actiegericht: een doelgericht ICF dat als hulpmiddel wordt ingezet om processen te verbeteren en beheersen met een actiegerichte ICF-rapportage per keten, inclusief terugkoppeling aan de directie en het Audit Committee.
- Procesinrichting: inrichtings- en automatiseringsvraagstukken worden geoptimaliseerd, waarmee een efficiënte procesgang wordt gewaarborgd door het gebruik van zoveel mogelijk geautomatiseerde controls.

Belangrijkste risicogebieden

Jumbo is bereid om verantwoorde ondernemersrisico's te nemen voor het realiseren van haar strategische doelstellingen, waarbij de belangen van stakeholders continu centraal staan. Jumbo vermijdt risico's gerelateerd aan wet- en regelgeving en wil risico's op het gebied van veiligheid van klanten en medewerkers, bedrijfscontinuïteit, en productveiligheid en -kwaliteit zo veel mogelijk voorkomen. Er is sprake van een vooraf vastgestelde risicobereidheid door de directie. De IAF ondersteunt bij de (risico)afwegingen en helpt bij het voeren van een open dialoog hierover. We benadrukken dat de risicobereidheid binnen Jumbo over het algemeen als 'laag' gekwalificeerd kan worden.

Hierna volgt een overzicht van de belangrijkste strategische, operationele en financiële risico's, alsmede risico's op het gebied van wet- en regelgeving en compliance. Op alle terreinen zijn voorzieningen en maatregelen getroffen, die de mogelijk nadelige effecten van deze risico's beperken.

Strategische risico's

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
Reputatie	Mogelijke incidenten of wijzigingen in de publieke opinie kunnen ernstige gevolgen hebben voor onze reputatie of marktpositie.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur en gedrag: Jumbo DNA • De 'Code Geel' gedragscode van Jumbo/uniforme interne processen en procedures • Sturen op score in reputatieonderzoek • Actief stakeholdermanagement • Aanscherpen interne processen en procedures als gevolg van onderzoek KPMG
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Jumbo voldoet mogelijk niet aan de veranderende wensen en eisen van stakeholders op het gebied van duurzaamheid, gezondheid, arbeidsomstandigheden, diversiteit & inclusiviteit. Klimaatverandering is een urgent thema.	<ul style="list-style-type: none"> • Sturen op score in reputatieonderzoek en score Jumbo Imago Monitor (JIM) • Environmental, Social & Governance (ESG) Impact dashboard per kwartaal
Actualiteiten en maatschappelijke ontwikkelingen	Jumbo speelt mogelijk onvoldoende in op actualiteiten en maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de bedrijfsvoering, zoals stijging van inkoop- en energieprijzen (inflatie), publieke opinie, stikstofbeleid, (moeizame) onderhandelingen met leveranciers en de oorlog in Oekraïne.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeren van actualiteiten • Continue afweging van de gevolgen van deze actualiteiten voor de bedrijfsvoering van Jumbo en stakeholders en hier adequaat op reageren • Tijdig signaleren leverbaarheid van producten en hierover in gesprek blijven met klanten en leveranciers
Digitalisering en technologie	Bedrijfsmodellen en processen worden mogelijk ingehaald door geavanceerde technologische ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Versnellen van en investeren in digitale strategie en technologie • Focus op verbeterde digitale klantervaring
Innovatie en veranderende klantbehoeften	Het tempo van innovaties ligt hoog en leidt mogelijk tot een beperkt vermogen om te vernieuwen en/of tijdig te reageren op veranderende behoeften van de klant.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeren van en inspelen op klantbehoeften en trends • Focus op en investering in innovatie en trends, vooral op het gebied van assortiment, technologie, service en e-commerce • Belang van werving en opleiding van collega's met de benodigde kennis en vaardigheden
Concurrentie	De (online)concurrentie uit binnen- en buitenland en andere sectoren neemt toe en kan een impact hebben op omzet, prijzen en marktaandeel.	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering van het strategisch Meerjarenplan (MJP) • Jumbo formule en 7 Zekerheden • Identificeren van marktkansen en ontwikkelingen • Net Promoter Score (NPS) is onderdeel van de doelstellingen en wordt periodiek besproken in de directievergaderingen • Investeren in diverse onderscheidende (online)formats

Operationele risico's

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
Verstoring toeleveringsketen	De kans op (natuur)rampen, pandemieën en door de mens veroorzaakte risico's zoals oorlogen blijft bestaan en kan resulteren in een nadelig effect op de continuïteit van bedrijfsprocessen en bijvoorbeeld leiden tot grondstof- en materiaaltekorten of verstoringen van leveringen.	<ul style="list-style-type: none"> • Beperken van impact door onvoorziene verstoringen • Continuïteitsplan distributiecentra • Focus op operational excellence om verstoringen te voorkomen, dan wel te detecteren en corrigeren en hiervan te leren voor de toekomst
Krapte op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid	Dit leidt mogelijk tot voelbare tekorten in de gehele organisatie. Ook het werven en behouden van collega's met de juiste kennis en vaardigheden vormt een risico.	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op en aandacht voor werkomgeving, leeftijdsopbouw van de medewerkers en arbeidsvoorwaarden • Investeren in automatisering • Employee Net Promoter Score (eNPS) als onderdeel van de interne doelstellingen • Aandacht voor medewerkerstevredenheid en de verbetering hiervan • Actieve betrokkenheid medewerkers
Productveiligheid en kwaliteit	Productveiligheid en kwaliteit zijn topprioriteiten. Jumbo voldoet aan de hoge kwaliteitsstandaarden van productveiligheid en kwaliteit en zorgt voor traceerbaarheid en productintegriteit. Het niet kunnen waarborgen van de productveiligheid of een wijziging in de kwaliteitsperceptie kan ernstige gevolgen hebben voor onze reputatie en marktpositie.	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van externe toetsing door IFS (International Food Standard) in winkels en distributiecentra; de distributiecentra zijn IFS gecertificeerd • Kwaliteitsvoorwaarden, HACCP-procedures en controles/audits • Gebruik van keurmerken en kwaliteitslabels bevordert de traceerbaarheid en productintegriteit (zoals bijvoorbeeld BLK, van Dichtbij) • Training en opleiding • Monitoring op KPI's in het recallproces • Leveranciersmanagement Jumbo Huismerk d.m.v. smaak- en kwaliteitstesten en rootcauseanalyse bij consumentenrecalls
Veiligheid klanten en medewerkers	Door onveilige distributiecentra en/of winkels blijven klanten weg en zijn (potentiële) medewerkers niet meer bereid om voor Jumbo te werken.	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in preventie (zichtbare en onzichtbare beveiliging) • Inzetten op detectieve maatregelen in winkels, distributiecentra, EFC's, hubs, restaurants en hoofdkantoor • Meetbaar maken van veiligheidsbeleving van klanten en medewerkers • Samenwerking met organisaties zoals Detailhandel Nederland, CBL, Retail Security Groep en aansluiting bij het FAD (landelijk waarschuwingsregister Fraude Aanpak Detailhandel)
Cybersecurity	Informatiestromen, systemen en analysetools zijn mogelijk onvoldoende beveiligd, waardoor verlies van data kan optreden met schade voor onze klanten en andere betrokkenen, alsmede reputatieschade voor Jumbo. Dit kan gevolgen hebben voor de continuïteit van de bedrijfsvoering.	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in preventieve en detectieve maatregelen (techniek, processen en bewustwording), passend bij het toegenomen dreigingsniveau en cybercriminaliteit. Focus en aandacht op (mogelijke) hacks, datalekken en kritische veiligheidsincidenten • Opleiden en trainen van medewerkers met betrekking tot onder andere bewustwording ten aanzien van phishing en cybercrisismanagement
ICT-systemen	Systemen kunnen mogelijk uitvallen of upgrades van IT-infrastructuur zijn mogelijk niet juist en/of volledig uitgevoerd. Dit heeft direct impact op betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de data.	<ul style="list-style-type: none"> • Back-up en recovery procedures • SLA met leveranciers • Firewalls en pentesting (toetsen op kwetsbaarheden)

Financiële risico's

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
Investeringsrisico	Er wordt mogelijk risico gelopen op omvangrijke en meerjarige investeringen in vestigingspunten, supply chain en IT-wijzigingen als gevolg van wijzigende marktomstandigheden en/of geografische en technologische omstandigheden.	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemming investeringsbudget • Uitvoerige analyses en onderzoek voorafgaand aan investeringsbeslissing • Interne toetsing en akkoord door bijvoorbeeld Commissie Investerings & Franchise (CIF) alvorens investering plaatsvindt
Kredietrisico	Afnemers zijn mogelijk niet in staat om te voldoen aan de voorwaarden die zijn gesteld aan de verstrekte financieringen en zekerheden.	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke monitoring op de incasseerbaarheid van de uitstaande vorderingen bij afnemers • Verlangen van zekerheden als hypothecaire inschrijvingen op onroerende zaken, bankgaranties, verpanding van activa, etc. bij het verstrekken van financieringen
Renterisico	Er wordt mogelijk risico gelopen op de marktrente-ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoren van renterisico • Afdekken van renterisico door derivaten
Liquiditeitsrisico	Er wordt mogelijk niet voldaan aan actuele en toekomstige (potentiële) verplichtingen. Dit risico omvat mogelijk ook een valutarisico, maar dit is beperkt van toepassing voor de bedrijfsvoering van Jumbo.	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke monitoren of wordt voldaan aan de gecommiteerde kredietfaciliteiten • Voor meer informatie over de beheersing van ons bedrijfskapitaal: zie noot 25 van de jaarrekening
Fraude en loss prevention	Mogelijke fraude en/of diefstal van geld en goederen in winkels, restaurants, EFC's, hubs, distributiecentra en hoofdkantoor.	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke beoordeling van de geld- en goederenbewegingen • Dagelijkse analyse van kassatransacties • Samenwerking met organisaties zoals Detailhandel Nederland, CBL, Retail Security Groep en aansluiting bij de stichting Fraude Aanpak Detailhandel (FAD) • Investeren in beveiligen van producten • Beheersmaatregelen in het ICF ter preventie en detectie van fraude zoals het vierogenprincipe, de procuratiematrix en de ingerichte functiescheidingen • Periodiek overleg om fraudebewustzijn binnen de organisatie te vergroten

Risico's op het gebied van wet- en regelgeving en compliance

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
Voldoen aan veranderende en toenemende wet- en regelgeving	Het niet of niet tijdig voldoen aan wet- en regelgeving kan leiden tot een negatieve (materiële en financiële) impact op de rechtspositie en reputatie van Jumbo.	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en kunde up-to-date houden, zodat Jumbo voortijdig wijzigingen in wet- en regelgeving signaleert • Monitoren en trainen op het gebied van wet- en regelgeving
Voldoen aan wetgeving omtrent verslaggeving	De interne en externe (financiële) verslaggeving voldoet niet aan de relevante wetgeving.	<ul style="list-style-type: none"> • Ervoor zorgen dat de verantwoording naar externe belanghebbenden, bijvoorbeeld in de vorm van bankenrapportages en de geconsolideerde jaarrekening, voldoet aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van verslaggeving (IFRS) • Tijdig identificeren van nieuwe of gewijzigde verslaggeving en hierop inspelen, bijvoorbeeld op het gebied van ESG
Compliance	Bij gebrek aan een gezonde ethiek en compliance-cultuur, worden incidenten en structurele problemen met een mogelijke negatieve impact op de reputatie van Jumbo niet vroegtijdig gesignaleerd en geadresseerd.	<ul style="list-style-type: none"> • De Code Geel gedragscode van Jumbo/uniforme interne processen en procedures • Jumbo Speak Up-regeling

Aanvullende toelichting compliance

Code Geel: de gedragscode van Jumbo

In 2017 is de Jumbo gedragscode Code Geel geïntroduceerd. Het bewustzijn rondom Code Geel is uitgebreid naar de franchisenemers met wie we samenwerken, alsmede naar de uitzendbureaus. Code Geel bevat de gedragslijnen en omgangsvormen die we als bedrijf belangrijk vinden. Het is een kompas dat helpt de reputatie van Jumbo als organisatie en werkgever te versterken. Niet alleen geeft Code Geel richtlijnen voor het voldoen aan de relevante wet- en regelgeving, hij bevat ook bepalingen over integer handelen, respectvol samenwerken en de bescherming van bedrijfsmiddelen en -informatie. Van alle medewerkers op het hoofdkantoor, in de winkels, restaurants, bij de distributiecentra, EFC's en de hubs wordt verwacht dat zij Code Geel respecteren en naleven. Een van de doelstellingen die de Jumbo directie hanteert, is ervoor te zorgen dat compliance in alle onderdelen van de organisatie verzekerd is. Mede om die reden is het voortdurend onder de aandacht brengen van Code Geel opgenomen in het ICF.

Jumbo Speak Up-regeling

Via Speak Up kunnen medewerkers een (mogelijke) overtreding van Code Geel of een andere (mogelijke) misstand melden. Een effectief meldsysteem is essentieel voor een gezonde bedrijfscultuur. Jumbo hecht veel waarde aan eerlijkheid, integriteit en transparantie. Daarbij hoort een open en veilige werkomgeving waarin iedereen zich vrij voelt om zich uit te spreken en melding te maken van (mogelijke) misstanden die op wat voor manier dan ook te maken hebben met Code Geel. Op die wijze kunnen we problemen tijdig en correct aanpakken. Medewerkers kunnen een melding doen – indien gewenst anoniem – via verschillende kanalen:

- Leidinggevende of HR Business Partner
- Externe vertrouwenspersoon
- Speak Up service (telefonisch of online)

Bij Jumbo is het Ethics Committee verantwoordelijk voor het ontvangen, toetsen en beoordelen van meldingen die via Speak Up zijn gedaan. Ook houdt het Ethics Committee toezicht op eventueel onderzoek. De Speak Up-regeling ziet niet toe op HR-gerelateerde meldingen, bijvoorbeeld over beoordelingen, arbeidsvoorwaarden, toepassing van de CAO of AVR, of soortgelijke kwesties.

Visie op fiscaliteit

Bij Jumbo willen we transparant zijn over onze bedrijfsvoering. Daarom hebben we ons in 2022 gecommitteerd aan een nieuwe, door VNO-NCW ontwikkelde Tax Governance Code. Het doel van deze code is meer openheid te geven over de belastingpositie van grote bedrijven in Nederland.

De groei van Jumbo en het karakter van de onderneming brengt met zich mee dat fiscale vraagstukken en daaraan gekoppelde fiscale risico's proactief en met voldoende waarborgen beheerst dienen te worden. Jumbo ziet belastingafdracht daarmee ook als onderdeel van haar dagelijkse bedrijfsvoering. En belangrijker nog, als verantwoordelijkheid ten aanzien van de samenleving waar de klanten én Jumbo samen centraal in staan.

Jumbo staat voor fiscale transparantie en adequate risicobeheersing, zowel binnen als buiten de Jumbo organisatie. Met als resultaat een tijdige en volledige belastingafdracht in de landen waarin Jumbo opereert. Dit brengt met zich mee dat:

1. het Jumbo directieteam van mening is dat belastingafdracht onderdeel is van maatschappelijk verantwoord ondernemen en zorgt derhalve voor fiscale draagkracht in de organisatie. Daarbij is naleving van de Jumbo fiscale strategie belangrijk en risk management op dit gebied wordt voldoende onder de aandacht gebracht.
2. Jumbo voldoet aan de letter, het doel en de strekking van de belastingwetgeving in de landen waarin ze opereert.
3. de totale belastbare winst van Koninklijke Jumbo Food Groep in overeenstemming is met economische en commerciële business rationale en deze daarbij wordt gerapporteerd in de juiste juridische entiteit en in de juiste belastingjurisdictie.
4. Jumbo haar strategie op tax risk management en tax compliance, alsmede het totaalbedrag aan belastingbetalingen, zichtbaar voor derden openbaar maakt.
5. relaties met (belasting)autoriteiten en overige externe stakeholders op basis van transparantie en wederzijds vertrouwen verlopen.

Een volledig document over onze visie op fiscaliteit en onze fiscale strategie is te vinden op [Jumborapportage.com/downloads](https://jumborapportage.com/downloads).



JUMBO

173

174

172

Corporate governance

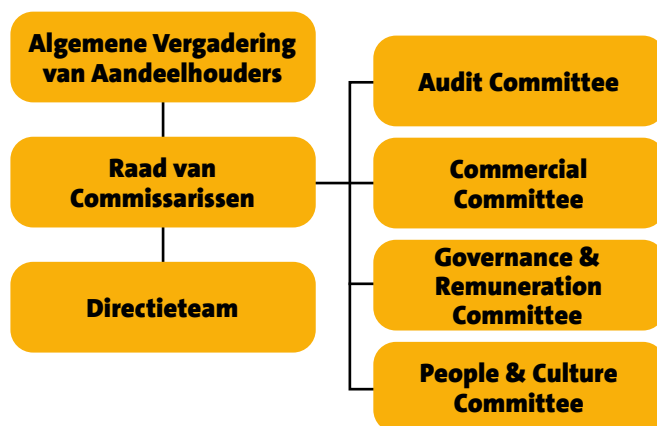
Als familiebedrijf willen en moeten we rekening houden met de belangen van veel verschillende stakeholders. Soms staan die belangen op gespannen voet met elkaar en moeten we zorgvuldig afwegingen maken. Over de wijze van bestuur en hoe we omgaan met zulke afwegingen leggen we uitvoerig verantwoording af aan verschillende doelgroepen. Dit maken we openbaar op onder andere Jumborapportage.com, Nieuws.Jumbo.com, Jumbo.com en via externe publicaties.

Vernieuwde topstructuur

In maart 2022 paste Jumbo haar topstructuur aan. Het aantal bestuurslagen ging van drie naar twee: een Raad van Commissarissen en een directie. Het nieuw samengestelde directieteam – onder leiding van Frits van Eerd – werd verantwoordelijk voor de uitvoering van de aangescherpte strategie. De Raad van Bestuur hield op te bestaan; bestuurders Colette Cloosterman-van Eerd en Ton van Veen traden toe tot de Raad van Commissarissen, waarin zij gedelegeerde verantwoordelijkheden kregen op enkele belangrijke thema's van het Meerjarenplan.

In september 2022 heeft Frits van Eerd besloten om, na zorgvuldig overleg met zijn familie en de Raad van Commissarissen, tijdelijk terug te treden als algemeen directeur. Dit besluit nam hij omdat hij onderdeel is van een onderzoek van het Openbaar Ministerie. Ton van Veen geeft sindsdien als gedelegeerd commissaris leiding aan het directieteam van Jumbo. Colette Cloosterman-van Eerd vervult als gedelegeerd commissaris de verbindende rol tussen de organisatie, de RvC en de familie. Tevens heeft zij de rol van vicevoorzitter van de RvC overgenomen van Ton van Veen. Sinds het overlijden van Karel van Eerd in december neemt zij zodoende de rol van voorzitter waar.

Structuur corporate governance



	Beschrijving	Overlegstructuur
Aandeelhouders	De aandelen van Jumbo zijn volledig in handen van de familie Van Eerd. In het familiestatuu t zijn de onderlinge verhoudingen en afspraken vastgelegd. Deze zijn gericht op continuering van Jumbo als familiebedrijf. Het familiestatuu t is sinds 2012 van kracht.	Algemene aandeelhoudersvergadering 1 keer per jaar en familieberaad 4 keer per jaar.
Raad van Commissarissen	Karel van Eerd was, tot zijn overlijden in december, president-commissaris. De andere commissarissen zijn Colette Cloosterman-van Eerd (vicevoorzitter), Ton van Veen, Antony Burgmans, Piet Coelewij, Jacqueline Hoogerbrugge en Wilco Jiskoot. Alle commissarissen beschikken over ruime bestuurlijke ervaring. Bovendien is in de Raad van Commissarissen veel kennis aanwezig over foodretail, consumentenmarketing, supply chain management, e-commerce, digitalisering, financiering, fusies en overnames, en corporate governance.	De RvC is in het verslagjaar zesmaal in vergadering bijeengekomen. Naast de reguliere bijeenkomsten volgens een vooraf vastgesteld vergaderschema, is de RvC veelvuldig bijeengewees t als gevolg van het onderzoek door het Openbaar Ministerie. De Raad van Commissarissen vergadert doorgaans in volledige bezetting. Van een frequente afwezigheid van een of meerdere leden is geen sprake geweest. De Raad van Commissarissen kwam in het verslagjaar ook afzonderlijk van de directie bijeen.
Audit Committee	Het Audit Committee wordt gevormd door Wilco Jiskoot (voorzitter), Jacqueline Hoogerbrugge en Ton van Veen.	Het Audit Committee kwam in het verslagjaar viermaal in vergadering bijeen. Het Audit Committee ondersteunt de Raad van Commissarissen op de gebieden financiële verslaggeving, verslaglegging, jaarrekening, financiering, fiscaliteit en het systeem van interne beheersing en risicomanagement.
Commercial Committee	Het Commercial Committee wordt gevormd door Colette Cloosterman-van Eerd, Antony Burgmans en Piet Coelewij. Tot zijn overlijden in december was Karel van Eerd voorzitter van het Commercial Committee.	Het Commercial Committee kwam in het verslagjaar driemaal in vergadering bijeen. Het Commercial Committee ondersteunt de Raad van Commissarissen op het gebied van de commerciële strategie en de daartoe behorende deelgebieden.
Governance & Remuneratie Committee	Het Governance & Remuneratie Committee wordt gevormd door Colette Cloosterman-van Eerd, Ton van Veen, Antony Burgmans en Wilco Jiskoot. Tot zijn overlijden in december was Karel van Eerd voorzitter van het Governance Committee.	Het Governance & Remuneratie Committee kwam in het verslagjaar tweemaal in vergadering bijeen. Het Governance & Remuneratie Committee ondersteunt de Raad van de Commissarissen en de Aandeelhouders bij vraagstukken op het gebied van good governance, de relatie tussen aandeelhouders en de onderneming, alsmede opvolgingskwes ties in de Raad van Commissarissen en de directie.
People & Culture Committee	Het People & Culture Committee wordt gevormd door Colette Cloosterman-van Eerd (voorzitter), Piet Coelewij, Jacqueline Hoogerbrugge en Ton van Veen.	Het People & Culture Committee kwam in het verslagjaar tweemaal in vergadering bijeen. Het People & Culture Committee ondersteunt de RvC op het gebied van HR-beleid en cultuur.
Directie	Het directieteam bestaat uit Cees van Vliet (Operatie en tevens statutair directeur van Koninklijke Jumbo Food Groep), Peter van Erp (Finance en tevens statutair directeur van Koninklijke Jumbo Food Groep), Frances Franken (Commercie), Ralph Bertrand (Formule), Tim Hehenkamp (Tech & Data), Claire Saes (HR) en Alice Theunissen (La Place). Tot zijn terugtreden in september werd het directieteam aangestuurd door Frits van Eerd. Vanaf dat moment door Ton van Veen in zijn rol als gedelegeerd commissaris.	Het directieteam komt minimaal eenmaal per week bijeen en neemt besluiten over zowel de langetermijnstrategie als de dagelijkse uitvoering daarvan.
Secretaris van de vennootschap	Ronald Molenaar was tot oktober 2022 secretaris van de vennootschap. Ronald was naast zijn rol als secretaris manager Business Development. Vanaf oktober vervult Wouter Vermaas deze rol. Wouter bekleedt daarnaast de rol van manager Legal & Compliance.	Woont vergaderingen van directie en RvC bij en doet verslag.

Fit for Purpose-teams

Fit for Purpose teams zijn ingesteld voor crossfunctionele besluitvorming rondom thema's als commercie, format development, mvo, operational excellence, people & culture en strategie executie.

De overlegstructuur verschilt per team en varieert van eenmaal per week tot eenmaal per kwartaal.

Personalialia

Raad van Commissarissen

C.J.M. van Eerd (84 jaar) president-commissaris*

De heer C.J.M. van Eerd bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2009.

Voormalige hoofdfunctie: CEO Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

Drs. C.M.P.W. Cloosterman-van Eerd (56 jaar), vicevoorzitter vanaf 4 oktober 2022

Mevrouw C.M.P.W. Cloosterman-van Eerd bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2022. De termijn van benoeming loopt af in 2026.

Zij is mede-eigenaar van Koninklijke Jumbo Food Groep en heeft een aantal gedelegeerde verantwoordelijkheden op het gebied van strategievorming, de ontwikkeling van het "winkelconcept van de toekomst" alsmede duurzaamheid. Tevens vervult zij als gedelegeerd commissaris de verbindende rol tussen de organisatie, de Raad van Commissarissen en de familie.

Relevante nevenactiviteiten: bestuurslid Topsport Community, lid Bestuur en Raad van Commissarissen Thuiswinkel.org, aanjager NL2025, aanjager Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid.

Drs. A.L. van Veen (53 jaar), vicevoorzitter tot 4 oktober 2022

De heer A.L. van Veen bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2022. De termijn van benoeming loopt af in 2026.

Als gedelegeerd commissaris geeft hij tijdelijk leiding aan het directieteam van Jumbo. Daarnaast is hij namens de RvC aanspreekpunt voor de Ondernemers Vereniging Jumbo (OVJ) en heeft hij een aantal gedelegeerde verantwoordelijkheden op het gebied van strategievorming, fusies en overnames, en de toekomstige financieringsstrategie.

Relevante nevenactiviteiten: president-commissaris Team Jumbo-Visma, lid Raad van Commissarissen PSV, lid Raad van Commissarissen Rituals Cosmetics, lid Raad van Commissarissen HEMA en bestuurder Mississippi Ventures.

A. Burgmans (75 jaar)

De heer A. Burgmans bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2009. De termijn van benoeming loopt af in 2024.

Voormalige hoofdfunctie: CEO Unilever.

Relevante nevenfunctie tot april 2018: voorzitter Raad van Commissarissen AkzoNobel; nevenfuncties tot april 2016: voorzitter Raad van Commissarissen TNT Express, non-executive Director BP.

P. Coelewijn (62 jaar)

De heer P. Coelewijn bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2018. De termijn van benoeming loopt af in 2026.

Voormalige hoofdfunctie: CEO Wehkamp B.V.

Relevante nevenfuncties: Chairman of the Supervisory Board van PMM Public Mediamarkt (tot maart 2022), lid Raad van Commissarissen Royal FloraHolland, Raad van Commissarissen Interparking en chairman van Sonion (deel van Novo holdings, Denemarken).

Ir. J.C. Hoogerbrugge (59 jaar)

Mevrouw J.C. Hoogerbrugge bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2020. De termijn van benoeming loopt af in 2024.

Voormalige hoofdfunctie: President Operations Cloetta.

Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen bij Dometic, Broadview Holding en BA Glass.

Drs. W.G. Jiskoot (72 jaar)

De heer W.G. Jiskoot bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2009. De termijn van benoeming loopt af in 2025.

Voormalige hoofdfunctie: lid Raad van Bestuur ABN AMRO.

Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Topicus inc, lid Raad van Commissarissen HEMA en lid Raad van Commissarissen IJsvogel Holding.

Samenstelling en leeftijden zijn weergegeven per 1 januari 2023.

** Karel van Eerd was tot zijn overlijden op 15 december 2022 president-commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep. Tot het moment dat er een nieuwe president-commissaris benoemd wordt neemt drs. C.M.P.W. Cloosterman-van Eerd als vicevoorzitter de honneurs waar.*

Directie Koninklijke Jumbo Food Groep

Drs. A.L. van Veen, gedelegeerd commissaris
C.H. van Vliet, operationeel directeur
Drs. P.A. van Erp RA, financieel directeur
F.M.S. Franken-Mulder, commercieel directeur
Drs. R.M.J. Bertrand, Formule directeur
Ir. T. Hehenkamp, Tech & Data directeur
Mr. C.P.W. Saes, HR directeur
A. Theunissen, La Place directeur

Centrale Ondernemingsraad (COR)

Drs. R.T. Huitenga, Voorzitter
C.J.J.B. van Overveld, Vicevoorzitter
G.J. Middelbos, Bestuurslid
M. de Rozario, Bestuurslid
J. Blaak, Lid
J. Kamphuis, Lid
S.L. Rozendaal, Lid
R.J.P.B. van de Laar, Lid
J.J.H. van Meer, Lid
M.C.P. Kortman-Hopman, Ambtelijk Secretaris

Raad van Commissarissen



Colette Cloosterman-
van Eerd
Vicevoorzitter RvC



Ton van Veen
Lid RvC



Antony Burgmans
Lid RvC



Piet Coelewij
Lid RvC



Jacqueline
Hoogerbrugge
Lid RvC



Wilco Jiskoot
Lid RvC

Directie



Ton van Veen
Gedelegeerd commissaris



Cees van Vliet
Operationeel directeur



Peter van Erp
Financieel directeur



Frances Franken-Mulder
Commercieel directeur



Ralph Bertrand
Formule directeur



Tim Hehenkamp
Tech & Data directeur



Claire Saes
HR directeur



Alice Theunissen
Directeur La Place

Karel van Eerd

8 april 1938 – 15 december 2022

Ondernemer in hart en nieren tot op het laatste moment

Karel van Eerd wordt op 8 april 1938 geboren in een ondernemersgezin. Zijn vader vormde samen met zijn oom de eerste generatie in het familiebedrijf, een groothandel in levensmiddelen. Vanwege de zwakke gezondheid van zijn vader krijgt Karel op 18-jarige leeftijd de verantwoordelijkheid over het bedrijf: onervaren, niet volledig opgeleid maar met veel ondernemerschap neemt hij de functie van zijn vader over. Het bedrijf groeit en bloeit onder de leiding van Karel.

“Fans maken van klanten is ons streven”

Amerikaanse studiereis

In zijn jonge jaren raakt Karel geïnteresseerd in supermarkten. In de Verenigde Staten maakt hij er voor het eerst kennis mee. Tijdens een studiereis leert hij van een groep Amerikaanse ondernemers dat je in alles de klant voorop moet stellen. Als je goed naar klanten luistert en ze verwent, dan zul je succesvol worden, zo luidt de wijze les. De ervaringen die hij tijdens zijn Amerikaanse studiereis opdoet, vormen het fundament van de Jumbo formule zoals we die nu kennen.

7 Zekerheden

Gedurende zijn werkzame leven wordt Karel in de branche gezien als pionier. Hij schuwt ‘het nieuwe’ nooit en heeft de gave om ideeën om te zetten in concrete zakelijk kansen. In 1996 opent Karel samen met zijn kinderen Colette, Frits en Monique zijn eerste Jumbo Supermarkt. Een formule waarbij de grootste ergernissen van klanten omgezet zijn in 7 Zekerheden. Deze nieuwe formule wordt in de beginjaren als een ‘kamikaze actie’ bestempeld door de branche. Gedoemd om te mislukken, zo klinkt het. In de ogen van deskundigen kun je service en kwaliteit niet combineren met de laagste prijzen.

Nu, ruim 25 jaar later, heeft Jumbo meer dan 700 vestigingen en is zij in Nederland uitgegroeid tot de tweede supermarkt van het land. In 2019 betrad Jumbo ook de Belgische markt. Een ongekende groei, waarbij de door de familie geïntroduceerde ‘kamikazeactie’ zich heeft bewezen.



Ook succesvol met golf

Naast de supermarktketen bouwt Karel van Eerd ook een succesvol bedrijf rondom een passie van hem en zijn vrouw Kitty: golfen. In Nistelrode beginnen ze samen golfbaan De Hooge Vorssel. Een locatie waar alles op het hoogste kwaliteitsniveau wordt uitgewerkt en ingevuld voor de leden, merendeels succesvolle ondernemers die even willen ontspannen. De golfbaan wordt later omgedoopt tot The Duke en uitgebreid met een luxueus hotel met butlerservice.

“Slim groeien door ZZZ; zeer zuinig zijn”

Tegelijkertijd bouwt Karel ook aan een keten van sportwinkels onder de naam Jumbo Sports. Speciaalzaken die zich in eerste instantie richten op de golfsport. Later wordt hockey toegevoegd, na de overname van Hockey Republic. In het najaar van 2022 voegt de keten ook wintersport toe. Jumbo Sports is spraakmakend, omdat opnieuw de laagste prijzen in de markt worden gecombineerd met de beste service en kwaliteit. Een succes waar Karel tot het laatste moment actief sturing aan geeft.

“Als je altijd doet wat de ander doet, kun je nooit iets nieuws bedenken”

Piano spelen grote passie

Piano spelen is een grote passie van Karel. “Als ik die niet had, was het nooit zo goed gegaan met mijn bedrijven”, heeft hij zelf gezegd. Karel speelt meer dan verdienstelijk piano op verschillende podia en in zijn band The Birdies Seven. Ze treden regelmatig op in binnen- en buitenland. Hij zal zichzelf altijd als amateur classificeren en heeft een grenzeloos respect voor binnen- en buitenlandse jazzprofessionals die hij regelmatig een podium biedt en met wie hij regelmatig samenspeelt.



Koninklijke onderscheiding

In 2007 wordt Karel Koninklijk onderscheiden als Officier in de Orde van Oranje-Nassau voor zijn zakelijke successen en zijn maatschappelijke betrokkenheid. Karel zit dan 50 jaar bij de zaak. In dit voor hem feestelijke jaar opent Jumbo haar honderdste winkel en behaalt het bedrijf voor het eerst een omzet van 1 miljard euro. Karel geeft aan niet op zijn lauweren te willen rusten en blijft met zijn kinderen bouwen aan het bedrijf. Vanaf 2009 doet hij dit in de rol van president-commissaris. Een stapje verder van de dagelijkse bedrijfsvoering, maar nog altijd direct en met veel toewijding betrokken.

Koninklijke Jumbo Food Groep

In 2021 bestaat het familiebedrijf waar Jumbo uit ontstaan is 100 jaar. Een mijlpaal. Karel viert samen met zijn vrouw Kitty, die achter de schermen altijd een onmisbare ondersteunende rol heeft gespeeld, en de kinderen Frits, Colette en Monique feest omdat Jumbo Food Groep zich voortaan Koninklijk mag noemen. Een waardering die letterlijk een kroon is op het werk van de familie, de honderduizend medewerkers en Karel in het bijzonder. Waarschijnlijk de belangrijkste erkenning die Karel krijgt voor zijn pionierswerk in het bedrijf waar hij dan ruim 65 jaar actief is.

“Niks mooier dan samen ondernemen en samen winnen”

Ondernemer tot het allerlaatste moment

Karel van Eerd is een geliefd echtgenoot, (schoon)vader en grootvader. Een familieman met een bourgondische inborst. Een levensgenieter, die vindt dat je alles moet vieren. Liefhebber van een goed glas wijn, maar ook aan de bar te vinden met een pilsje in de hand. Hoe groot Jumbo ook groeit, Karel blijft iedere week de dagomzetten van zijn supermarkten in een schriftje bijhouden. Bescheiden en dienstbaar aan het bedrijf. Hij houdt contact met filiaalmanagers en belt hen geregeld met vragen over de resultaten van de winkel. Niet met commentaar, maar om te leren en beter te kunnen begrijpen wat er in zijn bedrijf speelt. Als ondernemer in hart en nieren is hij met zijn gezin blijven ondernemen tot het allerlaatste moment.



JUMBO

DUNKEL

*Appels zijn het
ultieme*
**POWER
FOOD**

 Rode Conchata VROSCOT	 Royal Gala VROSCOT
 Pink Lady VROSCOT	 Granny Smith VROSCOT
 Tropicana VROSCOT	 Golden Delicious VROSCOT



Vooruitblik 2023

Ook in 2023 blijven we verder bouwen aan een robuuste en ondernemende organisatie. Vanzelfsprekend doen we dit geheel in het licht van de huidige ontwikkelingen en alle veranderingen die ons nog te wachten staan. De onzekerheid in de markt blijft groot, waardoor het lastig te voorspellen is óf en wanneer de prijzen stabiliseren. Het is onoverkomelijk dat de huidige marktsituatie een opwaarts effect heeft op onze bedrijfskosten. Onze missie om de klant centraal te stellen en duurzame groei voor de toekomst te realiseren, blijft niettemin vooropstaan.

Aansturing en governance

In elk geval gedurende de eerste maanden van 2023 blijft de aansturingsvorm van de onderneming aangepast. Dat wil zeggen dat Ton van Veen als gedelegeerd commissaris leidinggeeft aan de Jumbo directie en Colette Cloosterman-Van Eerd als gedelegeerd commissaris de verbindende rol tussen de organisatie, de Raad van Commissarissen (RvC) en de familie vervult. Daarnaast zit zij op interim-basis de RvC voor. Hierdoor kunnen we een eenduidige focus houden op onze meerjarenstrategie en standvastige besluitvorming waarborgen. We realiseren ons evenwel dat de organisatie baat heeft bij duidelijkheid over een permanente dagelijkse aansturing en invulling van het toezichthoudende orgaan. Daarom streeft Jumbo ernaar om nog in het eerste kwartaal van 2023 hieromtrent helderheid over te geven.

Prijzontwikkeling

Begin 2023 zien we nog geen duidelijke tekenen die wijzen op een stabilisering van de onstuimige marktsituatie. De forse prijsstijgingen van energie en brandstof lijken de piek achter zich te hebben gelaten, waardoor ook de inflatiecijfers licht dalen. Toch houden we rekening met een zeker 'na-ijleffect' dat dit jaar van invloed zal zijn op de inkoop- en consumentenprijzen. Dat wordt versterkt door de aanhoudende onzekerheid over het verloop van de oorlog in Oekraïne, alsmede door structurele krapte op de arbeidsmarkt en de toegenomen loondruk als gevolg van de prijzontwikkeling. Bij Jumbo doen we er alles aan om boodschappen doen voor iedereen betaalbaar te houden. Dat betekent dat we blijven investeren in het Jumbo Huismerk, dat garant staat voor een aantrekkelijke prijs-kwaliteitverhouding. Ook houden we vast aan relevante voordeelacties en ons aanbod met Altijd Lage Prijzen. In gesprekken met leveranciers blijven we actief inzetten op matiging van de inkooprijzen.

Groei

Als gevolg van de onzekere marktsituatie voorzien we een matige omzetontwikkeling voor de supermarktbranche als geheel. Een deel van de omzetgroei zal ook in 2023 voortkomen uit de onafwendbare prijsverhogingen. Voor Koninklijke Jumbo Food Groep koersen we op een verdere omzetgroei ten opzichte van 2022. Het aandeel daarin van foodserviceformule La Place zal naar verwachting iets hoger uitvallen dan in 2022, mits we dit jaar niet te maken krijgen met lockdowns. De omzetgroei uit het supermarktbedrijf zal onder meer komen van nieuwe winkellocaties in Nederland. We gaan uit van ongeveer 13 nieuw te openen vestigingen. Verder blijven we de bestaande winkels vernieuwen. De investeringen in onze Belgische activiteiten gaan door. In 2023 verwachten we hier wederom zo'n tien nieuwe locaties te kunnen openen.

Ontwikkelingen Online

De vraag naar het thuisbezorgen van online bestelde boodschappen blijft groeien. Na de introductie afgelopen jaar van het Jumbo Bezorgeloos abonnement op thuisbezorging kijken we in 2023 naar de mogelijkheden voor uitbreiding van dit model. Verder blijven we investeren in optimalisering van het bezorgnetwerk. We verwachten aanhoudende groei van het bestand zakelijke klanten, met name in de segmenten kantoren en bedrijven, kinderopvang en educatie, sportkantines en kleine horeca en zorginstellingen.

Vers is ook écht vers

In 2023 werken we doelbewust aan 'Jumbo kwaliteit voor een Jumbo prijs', dat een wezenlijk onderdeel is van onze meerjarenstrategie. Een verdere optimalisering van het versaanbod onder de noemer 'Vers is ook écht vers' heeft hierbij onze volledige aandacht. We voeren een transitie door in de keten voor aardappelen, groente en fruit (AGF) die moet leiden tot een hogere kwaliteit en beschikbaarheid, duurzamere teelt en een betere prijs voor klant én leverancier. We realiseren dit door samen met zogeheten Toegevoegde Waarde Partners (TWP's) een strakkere regie te voeren in de versketens en deze zoveel mogelijk te verkorten. Met dit doel voor ogen hebben we begin 2023 een strategisch partnership gesloten met coöperatie The Greenery. In de loop van 2023 volgen meer van dit soort samenwerkingsverbanden voor de lange termijn op het terrein van AGF. De ervaringen die we hiermee opdoen, zijn in de nabije toekomst ook te benutten voor andere groepen versproducten, zoals zuivel, vlees en vleeswaren. Met het oog op de snelgroeivende vraag naar verse producten bouwt Jumbo aan een landelijk gemechaniseerd distributiecentrum voor de categorie 'Houdbaar Vers' in Nieuwegein. Vanaf begin 2024 zullen de winkels vanuit deze locatie worden bevoorrad. De regionale distributiecentra gaan zich vanaf dat moment toeleggen op het uitleveren van producten in de categorie Ultravers, zoals gesneden groente en fruit, salades en kant-en-klaar-maaltijden. In 2023 bereiden we deze overgang gedetailleerd voor.

Werken aan duurzaamheid

Parallel aan de nadruk die we leggen op ons versassortiment, blijven we in 2023 ons aanbod verder toespitsen op gezonde en verantwoorde voeding. We willen dat klanten eenvoudiger en bewuster gezondere keuzes kunnen maken en zijn in afwachting van het besluit van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport over de invoering van Nutri-Score in Nederland om op producten van het Jumbo Huismerk het Nutri-Score voedselkeuzelogo te plaatsen. Ook op verschillende andere vlakken blijven we werken aan de verduurzaming van ons assortiment en onze bedrijfsvoering. De maatschappij eist terecht dat iedereen bijdraagt aan het tegengaan van klimaatverandering. Sinds enkele jaren hanteren we eigen doelstellingen op dit terrein, deze willen we uitbreiden naar onze hele waardeketen. Om op deze en andere terreinen vooruitgang te boeken, zetten we in op een open dialoog met uiteenlopende groepen stakeholders, variërend van klanten tot maatschappelijke belangenorganisaties, en van medewerkers tot leveranciers. We willen transparant zijn over de activiteiten die we ondernemen en vinden het erg belangrijk om kennis en inzichten met elkaar te delen. We blijven hierover periodiek verslag doen op [Jumborapportage.com](https://www.jumborapportage.com).

Constante factor: aandacht voor klant en medewerker

De veranderingen en onzekerheden in de foodbranche zijn groter dan ooit. Het supermarktbedrijf kenmerkt zich momenteel door een grotere druk op de marges. Daarnaast blijven alle spelers zoeken naar een renderend model voor onlineboodschappen. Het speelveld blijft bovendien hinder ondervinden van de aanhoudende schaarste aan grondstoffen en transportcapaciteit, hogere inkooprijzen en een beweeglijke arbeidsmarkt. Deze situatie van krappere marges en stijgende kosten vraagt om een kritische blik op onze verdienmodellen en zo nodig aanpassingen van onze formule en bedrijfsvoering. Het is vooral een kwestie van slim vernieuwen én tegelijkertijd de kosten in toom houden. De verschillende initiatieven in ons Meerjarenplan 2022-2025 zijn hierin sterke mate op geënt. Gedurende 2023 brengen we steeds meer van deze initiatieven ten uitvoer. Tussen alle onzekerheid en veranderingen is ook sprake van één constante: volledige aandacht voor de klant is en blijft van het grootste belang. Als familiebedrijf houden we daarom onverminderd vast aan onze gewoonte om de klant op 1 te zetten. Onze medewerkers vervullen hierin een doorslaggevende rol. Vanuit die wetenschap bouwen we aan een robuuste en ondernemende organisatie met collega's die goed in hun vel zitten en passie hebben voor de klant. Om een prettige werkomgeving te bieden blijven we investeren in vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Koninklijke Jumbo Food Groep nam met leedwezen kennis van het overlijden van Karel van Eerd op 15 december 2022. De grondlegger van Jumbo Supermarkten was een begenadigde en visionaire ondernemer en bovenal een zeer aimabel mens. De afgelopen 65 jaar was hij de drijvende kracht achter de groei van zijn familiebedrijf. Sinds 2009 deed hij dat in de rol van president-commissaris. Hij betoonde zich een zeer inspirerende en betrokken voorzitter. Met zijn ongekennde passie voor de klant, enorme toewijding en unieke visie op retail heeft hij tot het laatste moment het verschil gemaakt. We zijn dankbaar dat we de afgelopen jaren met hem hebben mogen samenwerken.

De Raad van Commissarissen (RvC) kijkt terug op een onstuimig jaar, waarin Koninklijke Jumbo Food Groep er niettemin in is geslaagd succesvol uitvoering te geven aan haar strategische doelstellingen. De gerealiseerde omzetstijging stemt tot tevredenheid, ook al is deze voor een groot deel terug te voeren op de forse inflatiecijfers. Foodserviceformule La Place zit 'na corona' weer in de lift en levert daardoor een omzetbijdrage die perspectief biedt op meer. De RvC komt sinds het voorjaar van 2022 in gewijzigde samenstelling bij elkaar. Vanwege externe ontwikkelingen en de privésituatie rondom algemeen directeur Frits van Eerd, die tijdelijk zijn functie heeft neergelegd, gebeurde dat vaker dan voorheen.

Aangescherpte strategie

We hebben vertrouwen in de aangescherpte bedrijfsstrategie van Jumbo die door de directie is vastgelegd in het Meerjarenplan 2022-2025. De daarin gemaakte fundamentele keuzes zijn erop gericht de sterke marktpositie verder uit te bouwen in zowel de winkels als online. Door extra te investeren in haar omnichannelstrategie en een verdere kwaliteitsverbetering van het aanbod verse, gezonde en duurzaam geproduceerde voeding tegen betaalbare prijzen door te voeren, bestendigt Jumbo haar groeipotentieel. Het is verstandig dat de organisatie parallel hieraan blijft werken aan vereenvoudiging van de bedrijfsprocessen en verbetering van de systemen voor ICT en dataverwerking. We constateren dat alle medewerkers en zelfstandige ondernemers van Jumbo nauw zijn betrokken bij de uitvoering van de strategie en dat het gezamenlijke doel om volledige focus op de klant te houden in zeer sterke mate aanwezig is.

Vernieuwde topstructuur per maart 2022

De RvC onderschrijft de breed gevoelde behoefte om de Jumbo organisatie platter en daardoor effectiever te maken. In dat opzicht beschouwen wij het terugbrengen van het aantal bestuurslagen aan het begin van 2022 als een verstandige keuze. Door het verdwijnen van de Raad van Bestuur (RvB) kunnen we nu beschikken over de expertise van twee extra bestuurlijke 'zwaargewichten' in de RvC. We zijn blij met de komst van Colette Cloosterman-van Eerd en de haar toebedeelde gedelegeerde verantwoordelijkheden op de gebieden strategievorming, duurzaamheid en de ontwikkeling van 'het winkelconcept van de toekomst'. Als RvC-lid bekleedt Colette tevens het voorzitterschap van het Commercial Committee en het nieuwe People & Culture Committee. Ook zijn we blij dat Ton van Veen is aangetreden als vicevoorzitter van de RvC, met gedelegeerde verantwoordelijkheden op de gebieden strategievorming, financieringsstrategie, en fusies en overnames. Ton heeft zitting in het Audit Committee en het People & Culture Committee, en is namens de RvC het aanspreekpunt voor de Ondernemers Vereniging Jumbo (OVJ). Met de komst van Colette en Ton bestaat de RvC uit zeven leden.

Passende aansturing

Vanwege een lopend onderzoek door het OM waarbij algemeen directeur Frits van Eerd betrokken is, heeft laatstgenoemde op 23 september 2022 tijdelijk zijn functie neergelegd. Als gevolg hiervan hebben we als RvC advies uitgebracht aan de aandeelhouders over een passende aansturing van de onderneming gedurende deze periode. In goed overleg is besloten dat Ton van Veen als gedelegeerd commissaris tijdelijk leidinggeeft aan het directieteam van Jumbo. Zijn ruime ervaring binnen Jumbo als Chief Financial Officer is daarbij van grote waarde. Colette Cloosterman-van Eerd vervult als gedelegeerd commissaris en tijdelijk vicevoorzitter van de RvC een verbindende rol tussen de organisatie, de RvC en de aandeelhouders. Sinds het overlijden van Karel van Eerd in december neemt zij de rol van voorzitter waar. De RvC is ervan overtuigd dat deze aanpassingen – voor zolang nodig – een waarborg zijn voor het op koersvaste wijze aansturen van de organisatie. Juist in een tijd met verschillende maatschappelijke en economische uitdagingen hechten we daar veel waarde aan.

Uiteraard hebben de ontwikkelingen rondom Frits van Eerd de RvC niet onberoerd gelaten. We respecteren zijn besluit om tijdelijk een stap terug te zetten en blijven in deze periode alert op het adequaat naleven van de bestuurlijke vereisten voor de Jumbo organisatie. Het onderzoek van het Openbaar Ministerie richt zich niet op Jumbo. Wel wilden we onafhankelijk en objectief kunnen vaststellen dat er in dit verband sprake is geweest van een correcte bedrijfsvoering. Dat is de reden geweest dat Allen & Overy in het najaar van 2022 KPMG opdracht heeft gegeven om een onafhankelijk onderzoek uit te laten voeren naar sponsoractiviteiten in de motorsport en een deel van de autosport. Het onderzoek is begin 2023 afgerond en daaruit zijn binnen Jumbo geen strafbare feiten naar voren gekomen. Wel heeft het onderzoek ertoe geleid dat in overleg met de RvC enkele procedures binnen Jumbo zullen worden aangescherpt.

Marktontwikkelingen

In 2022 hebben we op verschillende fronten turbulentie in de markt ervaren. Na wat naweeën van het coronavirus in de eerste twee maanden van het jaar, lijkt de pandemie richting haar einde te gaan. Maar sinds het begin van de Russische inval in Oekraïne eind februari, doen zich nieuwe, grootschalige handelsverstoringen voor. Waar we al te maken hadden met verminderde transportcapaciteit en prijsstijgingen door 'corona', zijn daar nu fors gestegen energieprijzen en grondstoftekorten door de oorlog bijgekomen. Als gevolg hiervan hebben we te maken met een zeldzaam hoge inflatie, waar burgers en bedrijven direct hinder van hebben.

De omzetgroei die Jumbo in 2022 heeft weten te realiseren, en daarmee het doorbreken van de omzetgrens van € 10 miljard, is voor een belangrijk deel terug te voeren op noodzakelijke prijsverhogingen. Toch is Jumbo terughoudend geweest met het doorvoeren van hogere prijzen, deels door scherp te onderhandelen met leveranciers en uitsluitend akkoord te gaan met werkelijke kostprijsstijgingen, deels door genoeg te nemen met een lagere marge op bepaalde dagelijkse boodschappen. Daarnaast heeft Jumbo zich extra ingespannen om met de gunstige prijs-kwaliteitverhouding van het eigen huismerk en met speciale acties de kostenstijging van het 'boodschappenmandje' in bedwang te houden.

Foodserviceformule La Place heeft baat gehad bij het wegvallen van de coronamaatregelen begin maart 2022. Dat heeft volgens planning geresulteerd in een behoorlijke omzetgroei en een bescheiden winstbijdrage. Nu La Place in stabielere vaarwater terecht is gekomen, kijken we met veel interesse naar de voorbereidingen die de formule treft om het concept te versterken en nieuwe doelgroepen aan te spreken.

Omnichannel

Met het uitdoven van de coronabeperkingen zien we dat steeds meer consumenten winkelbezoek combineren met het gemak van online boodschappen doen. We verwachten dat klanten van Jumbo in toenemende mate zelf willen bepalen waar, wanneer en hoe zij hun aankopen doen, én hoe en wanneer zij de boodschappen thuis willen ontvangen. Het is goed dat Jumbo met gerichte investeringen en samenwerkingsinitiatieven blijft inspelen op deze ontwikkelingen en zorgvuldig werkt aan haar omnichannelstrategie. Investeringen richten zich op vernieuwing en uitbreiding van het winkelportfolio én versterking van de onlineactiviteiten. Ook zien we een forse groei in de zakelijke markt voor thuisbezorging, die Jumbo succesvol bedient in samenwerking met groothandelaar Makro. Het partnership met flitsbezorger Gorillas richt zich op het leren kennen van de behoeften en het aankoopgedrag van nieuwe klantengroepen in de Nederlandse binnensteden.

Van Nederlandse bodem

In lijn met de aangescherpte strategie zet Jumbo flinke stappen in het verder verbeteren van haar versaanbod. Dat juichen we toe, want we zien dat consumenten in toenemende mate op zoek zijn naar lekkere, verse, meer verantwoorde én betaalbare voeding die bij voorkeur lokaal is geproduceerd. Jumbo hanteert daarvoor bij het inkopen van verse producten al jarenlang het motto: van dichtbij als het kan, verder weg als het moet. Het is een goed teken dat inmiddels al ruim 75% van het versassortiment in de Jumbo winkels afkomstig is van Nederlandse bodem. Hiervoor werkt Jumbo nauw en voor de lange termijn samen met leveranciers, boeren en telers. We vinden het belangrijk dat dit boeren en telers naast een gezond verdienmodel, ook ruimte biedt om te innoveren en te verduurzamen. Vanuit de langetermijnsamenwerkingen zijn er ook dit jaar weer mooie stappen gezet om het assortiment verder te verduurzamen. Zo is al het verse kippenvlees in het Jumbo schap voorzien van het 1 ster Beter Leven keurmerk en voldoet een groter deel van het Jumbo Huismerk zuivelassortiment aan de vereisten van dit keurmerk.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

We constateren dat Jumbo op tal van terreinen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. Met het verduurzamen van de voedselketens zijn in 2022 en de jaren daarvoor veelbetekenende stappen gezet, onder meer bij het zorgen voor een eerlijk verdienmodel voor boeren en telers. Op het vlak van dierenwelzijn heeft Jumbo in samenwerking met de Dierenbescherming het Beter Leven keurmerk geïntroduceerd voor zuivelproducten van het eigen huismerk. Sinds het najaar van 2022 voldoet ook al het verse kippenvlees in het Jumbo schap aan het 1 ster Beter Leven keurmerk. Jumbo werkt daarnaast consistent aan het verminderen van haar milieu-impact. Dat gebeurt met het verminderen van energieverbruik en -uitstoot binnen de eigen bedrijfsvoering, maar ook met oplossingen waar klanten baat bij hebben. Zo plaatst Jumbo in samenwerking met PowerGo snellaadpalen voor elektrische auto's bij verschillende Jumbo winkels en La Place restaurants. Ook wordt hard gewerkt aan duurzamere verpakkingen die minder afval en verspilling opleveren. Jumbo beschouwt het ook als haar verantwoordelijkheid om klanten te stimuleren tot een gezonde en bewuste leefstijl. Bij steeds meer producten maakt Jumbo gebruik van het Nutri-Score voedselkeuzelogo, zodat klanten een doordachte keuze uit het aanbod kunnen maken.

Vergaderingen Raad van Commissarissen

De RvC is in het verslagjaar zesmaal voor een reguliere vergadering bijeengekomen. Naast de reguliere bijeenkomsten volgens een vooraf vastgesteld vergaderschema, is de RvC veelvuldig bijeengeweesd als gevolg van het onderzoek door het Openbaar Ministerie. De RvC vergadert doorgaans in volledige bezetting. Van een frequente afwezigheid van een of meerdere leden is geen sprake geweest. De RvC kwam in het verslagjaar ook afzonderlijk van de Jumbo directie bijeen.

In het verslagjaar 2022 hebben de volgende onderwerpen de agenda van de RvC bepaald: de gevolgen van de coronapandemie, de ontwikkeling van de foodretailmarkt in het algemeen, de totstandkoming en implementatie van het nieuwe Meerjarenplan en nader geconcretiseerd in het Jaarplan 2023, de gevolgen van de oorlog in Oekraïne, initiatieven ten behoeve van de Jumbo formule en differentiatie, de marketingcampagnes, de periodieke bespreking van de resultaten, maatschappelijke verantwoordelijkheid, de financiering van de onderneming, de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, risicobeheersings- en controlesystemen, integrated reporting, het onderzoek van KPMG, het besturingsmodel van Jumbo en overige onderwerpen met betrekking tot de toezichthoudende functie van de RvC.

In dit verslagjaar is de aandacht in het bijzonder uitgegaan naar de implementatie van het nieuwe Meerjarenplan, de toekomst en rentabiliteit van e-commerce, de kwaliteitsslag op het assortiment, de groei en rentabiliteit van onze activiteiten in België, de totstandkoming en voortgang van onze strategie met betrekking tot duurzaamheid en gezondheid, mechanisatie van het logistieke netwerk, de Jumbo organisatie, medewerkerstevredenheid, en de uitgangspunten van de Jumbo formule. De RvC heeft het Jaarplan 2023 goedgekeurd, inclusief de begroting voor 2023.

Audit Committee

In 2022 zijn onder meer de volgende onderwerpen in het Audit Committee besproken: de financiële resultaten van Jumbo en La Place, de jaarrekening, financiering en fiscaliteit, strategische projecten, compliance, supply chain management, het Jaarplan, het audit charter, de managementletter en het accountantsverslag van de externe accountant en de kwartaalrapportages Internal Audit. Voorts is het Audit Committee betrokken bij de advisering ten aanzien van de gevolgen die het onderzoek van het Openbaar Ministerie mogelijk met zich meebrengt.

Commercial Committee

In 2022 zijn onder meer de volgende onderwerpen in het Commercial Committee besproken: merkpositionering en marketingbeleid, de NPS en klantonderzoeken, markt- en prijsontwikkelingen, assortimentsbeleid, marktpenetratie, omzetontwikkeling, prijs- en promobeleid, omnichannelstrategie en retail media.

Governance & Remuneratie Committee

In 2022 zijn onder meer de volgende onderwerpen in het Governance Committee besproken: governance van de onderneming, successieplanning, relatie tussen het familiestatuuut en de onderneming, langetermijnwaardcreatie, bezetting van de bestuurlijke organen en remuneratie.

People & Culture Committee

Dit Committee is in 2022 nieuw toegevoegd aan de RvC-organisatie. In dit eerste verslagjaar zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: arbeidsmarktkrapte, cultuur en Jumbo DNA, verzuim en medewerkerstevredenheid.

Algemene Vergadering, jaarrekening, resultaatbestemming en decharge

De jaarrekening 2022 is voorzien van een accountantsverklaring van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

De RvC adviseert de Algemene Vergadering de jaarrekening 2022 vast te stellen en in overeenstemming met het voorstel van de statutaire directie het resultaat over 2022 toe te voegen aan de overige reserves. Ook adviseert de RvC de Algemene Vergadering decharge te verlenen aan de statutaire directie voor het gevoerde beleid, alsmede decharge te verlenen aan de RvC voor het gehouden toezicht.

De RvC hecht eraan haar waardering te uiten voor de grote inspanningen die het Jumbo directieteam en alle medewerkers in het verslagjaar hebben geleverd, alsook voor de in dit jaar bereikte resultaten.

Veghel, 28 februari 2023

Raad van Commissarissen
Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

Colette Cloosterman-van Eerd
Ton van Veen
Antony Burgmans

Piet Coelewij
Jacqueline Hoogerbrugge
Wilco Jiskoot

A0-10

Jaarrekening 2022



Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022

<i>in € 1.000</i>	Noot	2022	2021
Netto-omzet	1	8.168.494	7.840.687
Kostprijs omzet	2	-6.810.395	-6.515.951
Bruto-omzetresultaat		1.358.099	1.324.736
Overige bedrijfsopbrengsten	4	150.135	171.569
Verkoopkosten	5	-972.647	-962.435
Algemene beheerkosten	6	-259.578	-206.966
Som der kosten		-1.232.225	-1.169.401
Netto-omzetresultaat		276.009	326.904
Amortisatie immateriële vaste activa	10	-135.157	-121.938
(Terugname) bijzondere waardeverminderingen	7	-24.464	-14.563
Bedrijfsresultaat		116.388	190.403
Financiële baten	8	11.402	1.735
Financiële lasten	8	-36.687	-37.806
Resultaat voor belastingen		91.103	154.332
Belastingen	9	-11.423	-40.067
Resultaat na belastingen toekomende aan aandeelhouders		79.680	114.265

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2022

<i>in € 1.000</i>	Noot	2022	2021
Resultaat na belastingen toekomende aan aandeelhouders		79.680	114.265
Resultaten die niet worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening			
Actuariële resultaten op toegezegd-pensioenregelingen	21	2.855	-2.148
Belastingen over mutaties op toegezegd-pensioenregelingen	9	-738	530
		2.117	-1.618
Totaalresultaat		81.797	112.647
Totaalresultaat toekomende aan aandeelhouders		81.797	112.647

Geconsolideerde balans per 1 januari 2023

Voor winstbestemming, in € 1.000

ACTIVA	Noot	1 januari 2023	2 januari 2022
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	10	1.681.658	1.699.863
Materiële vaste activa	11	557.176	528.155
Gebruiksrechten leasecontracten	12	2.429.625	2.502.193
Financiële vaste activa	13	130.250	109.882
Latente belastingvorderingen	9	5.404	4.074
		4.804.113	4.844.167
Vlottende activa			
Voor verkoop aangehouden activa	14	8.449	17.329
Voorraden	15	234.547	187.446
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	16	435.188	401.140
Vennootschapsbelasting	9	16.905	-
Liquide middelen	17	33.372	78.705
		728.461	684.620
TOTAAL ACTIVA		5.532.574	5.528.787

PASSIVA	Noot	1 januari 2023	2 januari 2022
Groepsvermogen			
Geplaatst kapitaal		8	8
Algemene reserves		623.880	559.498
Onverdeeld resultaat		79.680	114.265
Totaal groepsvermogen	18	703.568	673.771
Langlopende verplichtingen			
Leaseverplichtingen	19	2.234.035	2.319.177
Leningen en overige verplichtingen	20	450.459	350.841
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	21	18.840	23.684
Latente belastingverplichtingen	9	171.700	187.845
Voorzieningen	22	1.616	1.527
		2.876.650	2.883.074
Kortlopende verplichtingen			
Voor verkoop aangehouden passiva	14	3.478	4.754
Leaseverplichtingen	19	237.594	227.934
Leningen en overige verplichtingen	20	75.827	101.009
Voorzieningen	22	235	891
Vennootschapsbelasting	9	-	1.304
Handelscrediteuren en overige schulden	23	1.635.222	1.636.050
		1.952.356	1.971.942
Totaal verplichtingen		4.829.006	4.855.016
TOTAAL PASSIVA		5.532.574	5.528.787

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

Volgens indirecte methode, in € 1.000

	Noot	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		116.388	190.404
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële vaste activa en gebruiksrechten	10, 11, 12	518.418	485.832
(Terugname) bijzondere waardeverminderingen	7	24.463	14.563
Resultaat op desinvesteringen activa		-1.261	-15.347
Mutatie gebruiksrechten leasecontracten en leaseverplichtingen		2.645	-13.172
Mutatie langlopende vorderingen, langlopende schulden en voorzieningen		8.234	-2.464
		668.887	659.816
Mutaties in werkkapitaal:			
Mutatie voorraden		-47.101	11.122
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen		-48.268	-89.359
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden		-8.836	90.074
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		564.682	671.653
Betaalde vennootschapsbelasting		-47.747	-53.019
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		516.935	618.634
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen in (im)materiële vaste activa	10/11	-272.619	-272.129
Desinvesteringen van (im)materiële vaste activa	10/11	3.068	2.518
Investeringen in gebruiksrechten leasecontracten	12	-2.875	-2.795
Investeringen in voor verkoop aangehouden activa en passiva		-3.316	-13.331
Desinvesteringen van voor verkoop aangehouden activa en passiva		29.309	19.573
Verwervingen van belangen		-16.584	-31.786
Vervreemdingen van belangen		-	21.928
Verstreckte langlopende vorderingen	13	-39.991	-95.353
Aflossingen langlopende vorderingen	13	18.776	66.414
Ontvangen rente		1.675	3.679
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		-282.557	-301.282
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname kredietfaciliteiten	20	175.000	300.000
Aflossingen kredietfaciliteiten	20	-100.000	-200.000
Betalingen uit hoofde van leaseverplichtingen	19	-297.414	-279.347
Betaalde rente		-5.297	-6.157
Uitgekeerd dividend	18	-52.000	-127.500
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		-279.711	-313.004
Totale netto kasstroom		-45.333	4.348
Beginsaldo geldmiddelen		78.705	74.357
Eindsaldo geldmiddelen	17	33.372	78.705

Geconsolideerd verloop groepsvermogen 2022

Het verloop van het groepsvermogen over 2022 is als volgt (zie noot 18):

<i>voor winstbestemming, in € 1.000</i>	Geplaatst kapitaal	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groeps- vermogen
Stand begin boekjaar 2022	8	559.498	114.265	673.771
Resultaat na belastingen	-	-	79.680	79.680
Winstbestemming voorgaand boekjaar	-	114.265	-114.265	-
Actuariële resultaten op toegezegd-pensioenregelingen	-	2.117	-	2.117
Reële waarde afgeleide financiële instrumenten	-	-	-	-
Totaalresultaat	-	116.382	-34.585	81.797
Uitkering dividend aan Stichting Jumbo Groep	-	-52.000	-	-52.000
Totaal mutaties in relatie aandeelhouders	-	-52.000	-	-52.000
Stand einde boekjaar 2022	8	623.880	79.680	703.568

Het verloop van het groepsvermogen over 2021 is als volgt:

<i>voor winstbestemming, in € 1.000</i>	Geplaatst kapitaal	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groeps- vermogen
Stand begin boekjaar 2021	8	551.744	136.872	688.624
Resultaat na belastingen	-	-	114.265	114.265
Winstbestemming voorgaand boekjaar	-	136.872	-136.872	-
Actuariële resultaten op toegezegd-pensioenregelingen	-	-1.618	-	-1.618
Reële waarde afgeleide financiële instrumenten	-	-	-	-
Totaalresultaat	-	135.254	-22.607	112.647
Uitkering dividend aan Stichting Jumbo Groep	-	-127.500	-	-127.500
Totaal mutaties in relatie aandeelhouders	-	-127.500	-	-127.500
Stand einde boekjaar 2021	8	559.498	114.265	673.771

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemene toelichting

De onderneming en haar activiteiten

De activiteiten van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. ('Jumbo' of 'Groep') (KvK-nummer 17136209), statutair gevestigd te Veghel, Rijksweg 15, en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit foodretail en horeca.

Deze geconsolideerde jaarrekening is door de directie opgesteld en op 28 februari 2023 ondertekend. De jaarstukken 2022 zijn ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 28 februari 2023.

Overeenstemmingsverklaring met International Financial Reporting Standards

De geconsolideerde jaarrekening en toelichtingen zijn in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW (Nederlandse verslaggevingsregels).

Algemene grondslagen

De grondslagen voor resultaatbepaling en de waardingsgrondslagen worden toegelicht in noot 1 tot en met noot 23.

Het boekjaar van Jumbo omvat een periode van 52 of 53 weken en eindigt op de zondag die het dichtst bij 31 december van het desbetreffende jaar ligt. Het boekjaar 2022 bestond uit 52 weken en eindigde op 1 januari 2023. Het vergelijkende boekjaar 2021 bestond tevens uit 52 weken. Boekjaar 2021 begon op 4 januari 2021 en eindigde op 2 januari 2022.

De bedragen in de geconsolideerde jaarrekening zijn gepresenteerd in duizenden euro's, behalve wanneer dit anders is aangegeven. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

Continuïteit

In 2022 was de coronapandemie nog steeds gaande in de eerste twee maanden van het jaar. Deze pandemie heeft de afgelopen jaren ook voor de retailsector een significante (operationele) impact gehad. Uit onderzoek van het Centraal Planbureau blijkt dat de coronapandemie op middellange en lange termijn impact gaat hebben op de economie.

Stap voor stap zijn we in 2022 uit de pandemie gekropen. De hoop op een snelle economische opleving was snel voorbij toen de oorlog in Oekraïne uitbrak, met als gevolg een verdere toename van de wereldwijde schaarste aan grondstoffen en energie. Vanaf het voorjaar van 2022 zagen we de prijzen voor met name energie, huisvesting en voedingsmiddelen fors oplopen. Door deze stijgende kosten komt de winstgevendheid meer onder druk te staan.

Voor Jumbo is er op dit moment geen reden om te concluderen dat de continuïteit in het gedrang komt door de maatschappelijke en economische situatie. Jumbo blijft volop investeren in de toekomst. De jaarrekening is derhalve opgesteld in de veronderstelling van continuïteit.

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Jumbo en haar dochterondernemingen.

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin Jumbo direct of indirect beslissende zeggenschap heeft over het operationele en financiële beleid teneinde daar voordelen uit te behalen.

Beslissende zeggenschap wordt gerealiseerd wanneer Jumbo macht heeft over de entiteit, is blootgesteld aan variabele opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij de entiteit, en Jumbo in staat is om de relevante activiteiten van de entiteit aan te sturen. Wanneer Jumbo niet over de meerderheid van de stemrechten of gelijksoortige rechten in een entiteit beschikt, betreft zij alle relevante feiten en omstandigheden in de beoordeling of zij zeggenschap over de entiteit kan uitoefenen.

De activa, verplichtingen en resultaten van dochterondernemingen worden integraal geconsolideerd. De resultaten van dochterondernemingen worden meegenomen vanaf de datum waarop de beslissende zeggenschap over deze ondernemingen is verkregen. Dochterondernemingen worden gedeconsolideerd vanaf het moment waarop geen beslissende zeggenschap meer kan worden uitgeoefend.

Intercompany-transacties, balansposten en ongerealiseerde winsten op transacties tussen dochterondernemingen worden bij de opstelling van de jaarrekening geëlimineerd.

Onderstaande entiteiten zijn in 2022 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen.

Entity	Registered office	2022	2021
Jumbo Food B.V.	Veghel	100%	100%
- Jumbo Distributiecentrum B.V.	Veghel	100%	100%
> Jumbo Logistiek Vastgoed B.V.	Veghel	100%	100%
- Jumbo Supermarkten B.V.	Veghel	100%	100%
> Jumbo Supermarkten Vastgoed B.V.	Veghel	100%	100%
> EMTÉ Kapelle B.V.	Veghel	100%	100%
> Jumbo Omnichannel B.V.	Veghel	-	100%
> Jumbo Omnichannel Vastgoed B.V.	Veghel	100%	100%
- Jumbo e-fulfilment B.V.	Veghel	100%	-
- Euroselect B.V.	Veghel	100%	100%
- Jumbo België B.V.	Brasschaat	100%	100%
> Jumbo België Franchise 1 B.V.	Brasschaat	100%	100%
> Jumbo België Franchise 2 B.V.	Brasschaat	100%	-
> Jumbo België Franchise 3 B.V.	Brasschaat	100%	-
> Jumbo België Franchise 4 B.V.	Brasschaat	100%	-
> Jumbo België Franchise 5 B.V.	Brasschaat	100%	-
La Place Food Groep B.V.	Veghel	100%	100%
- La Place Food B.V.	Veghel	100%	100%
- La Place Food GmbH	Montabaur	100%	100%
J&C Acquisition Holding B.V.	Veghel	100%	50%

Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. is de moedermaatschappij van de Groep. Stichting Jumbo Groep beheert 100% van de geplaatste aandelen en is opgericht om de belangen van de ultieme aandeelhouders van Jumbo te behartigen. Stichting Jumbo Groep is geen moedermaatschappij, aangezien Stichting Jumbo Groep niet gerechtigd is tot of is blootgesteld aan variabele opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij Jumbo.

Jumbo heeft gedurende 2022 de volgende wijzigingen doorgevoerd in de bedrijfsstructuur:

- Jumbo Food B.V. heeft op 10 maart 2022 Jumbo e-fulfilment B.V. opgericht.
- Jumbo België B.V. heeft op 22 maart 2022 Jumbo Franchise 2 B.V., Jumbo Franchise 3 B.V., Jumbo Franchise 4 B.V. en Jumbo Franchise 5 B.V. opgericht.
- Jumbo Omnichannel B.V. (verdwijvende vennootschap) is op 21 mei 2022 gefuseerd met Jumbo Supermarkten B.V. (verkrijgende vennootschap).
- Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. heeft op 30 december 2022 de resterende 50% van de aandelen in J&C Acquisition Holding B.V. verkregen. Vanaf deze datum wordt J&C Acquisition Holding B.V. volledig opgenomen in de consolidatie. Daarvoor werd deze entiteit verwerkt als gezamenlijke bedrijfsactiviteiten.

Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Een gezamenlijke bedrijfsactiviteit (joint operation) is een gezamenlijke overeenkomst waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben (waaronder Jumbo), rechten hebben op de activa en aansprakelijk zijn voor de verplichtingen die verband houden met de overeenkomst. Deze partijen worden deelnemers in een gezamenlijke bedrijfsactiviteit genoemd. Jumbo neemt bij een gezamenlijke bedrijfsactiviteit zijn aandeel in de gezamenlijke gehouden activa, aanvaarde verplichtingen, opbrengsten en lasten op in de geconsolideerde jaarrekening. Deze wijze van verantwoorden van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten is vergelijkbaar met proportionele verwerking.

Bedrijfscombinaties

Een bedrijfscombinatie wordt verwerkt op basis van de 'acquisition' methode per overnamedatum. Dit is de datum waarop de beslissende zeggenschap naar Jumbo is overgegaan.

Jumbo waardeert de goodwill per overnamedatum als het positieve verschil tussen de overgedragen vergoeding minus de reële waarde van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen. Indien het verschil negatief is, wordt een boekwinst in de winst- en verliesrekening verantwoord.

De verkrijgingsprijs dient op de overnamedatum te worden gesteld op het geldbedrag (of equivalent daarvan) dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen partij en/of de reële waarde op overnamedatum van enige andere tegenprestatie (activa, aanvaarde verplichtingen, uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten) die door de overnemende partij wordt verstrekt. Wanneer de afrekening van de koopsom wordt uitgesteld, wordt de verkrijgingsprijs gesteld op de contante waarde van de uitgestelde koopsom.

In overgedragen vergoedingen worden geen bedragen begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Dergelijke bedragen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Door Jumbo gemaakte transactiekosten bij de verwerving van een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten van de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten, worden in de winst- en verliesrekening verantwoord wanneer zij worden gemaakt.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van Jumbo vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Hierbij wordt het niveau vermeld van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderingen worden ingedeeld. Conform IFRS 13 wordt voor de bepaling van de reële waarde van de opgenomen financiële instrumenten een aantal waarderingsniveaus gedefinieerd:

- Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.
- Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van een prijs) hetzij indirect (afgeleid van een prijs).
- Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input). Jumbo maakt bij deze bepaling gebruik van algemeen geaccepteerde waarderingsmodellen.

De methoden, waarop de reële waarde is bepaald, zijn hierna voor de relevante posten opgenomen.

Immateriële activa

De reële waarde van immateriële activa verkregen in het kader van bedrijfscombinaties is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstromen uit het gebruik van de activa of door gebruik te maken van een omzet multiple (niveau 3).

Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa verkregen in het kader van bedrijfscombinaties is gebaseerd op de marktwaarde. De marktwaarde is het geschatte bedrag waartegen het actief kan worden verhandeld tussen een goed geïnformeerde koper en verkoper in een zakelijke transactie tussen derde partijen (niveau 3).

Voorraden

De reële waarde van de voorraden verkregen in een bedrijfscombinatie wordt vastgesteld op basis van de geschatte verkoopprijs bij normale bedrijfsuitoefening minus de geschatte kosten voor verkoop en verkoopgereed maken en minus een redelijke winstmarge gebaseerd op de inspanningen die nodig zijn voor het verkoopgereed maken en verkopen van de voorraden (niveau 3).

Financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden)

De handelsdebiteuren, overige vorderingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de effectieve rentemethode, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van de individuele beoordeling van de vorderingen. Bij het bepalen van het effectieve rentepercentage wordt rekening gehouden met opslagen en kortingen op het moment van de acquisitie (niveau 3).

Afgeleide financiële instrumenten (zoals derivaten)

De reële waarde van afgeleide financiële instrumenten wordt gevormd door het geschatte bedrag dat Jumbo zou ontvangen of betalen om het contract per balansdatum te beëindigen. Daarbij wordt rekening gehouden met de actuele rente en de actuele kredietwaardigheid van beide contractpartijen. Deze waarderingen worden op redelijkheid gecontroleerd met behulp van technieken gebaseerd op contant gemaakte kasstromen op basis van de voorwaarden en de looptijden van het contract en met gebruikmaking van de marktrente voor een vergelijkbaar instrument per waarderingsdatum (niveau 2).

Vreemde valuta

Functionele en presentatievaluta

De posten in de jaarrekening van iedere entiteit die tot de Jumbo Groep behoort, worden geadmistreerd in de valuta van de primaire economische omgeving waarin de betrokken entiteit opereert ('de functionele valuta'). Jumbo heeft belangen in vennootschappen die in de Europese Unie gevestigd zijn (Nederland, België en Duitsland) en die de euro als functionele valuta hanteren.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in euro's, de functionele en presentatievaluta van Jumbo.

Omrekening van transacties en balansposten in vreemde valuta

Vorderingen en verplichtingen in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op transactiedatum. De uit de omrekening voortvloeiende verschillen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Effecten van invoering van nieuwe en herziene grondslagen voor huidige boekjaar

De door de EU aanvaarde aanpassingen van IFRS standaarden die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2022, hebben geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van Jumbo. Het betreft de volgende standaarden:

- Aanpassing IAS 16 Materiële vast activa: de wijzigingen verbieden een bedrijf om van de kostprijs van materiële vaste activa bedragen af te trekken die zijn ontvangen uit de verkoop van artikelen die zijn geproduceerd terwijl het bedrijf het actief voorbereidt op het beoogde gebruik. In plaats daarvan zal een bedrijf dergelijke verkoopopbrengsten en gerelateerde kosten in de winst- en verliesrekening opnemen (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2022).
- Aanpassing IFRS 3 Bedrijfscombinaties: kleine wijzigingen om de verwijzingen naar het conceptueel kader te actualiseren (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2022).
- Aanpassing IAS 37 Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa: de wijzigingen betreffen een verduidelijking betreffende de beoordeling of een overeenkomst verlieslatend is (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2022).
- Jaarlijkse aanpassingen van de IFRS Standaarden 2018-2022: betreft met name verbeteringen van IFRS 9 Financiële instrumenten en IFRS 16 Leases (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2022).

Effecten van invoering van nieuwe en herziene grondslagen voor toekomstige jaren

De volgende nieuwe standaarden en interpretaties zijn gepubliceerd, die nog niet van toepassing zijn voor het boekjaar beginnend op 1 januari 2022:

- IFRS 17 Verzekeringscontracten: standaard voor de verwerking van verzekeringscontracten (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2023).
- Aanpassingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening: toelichting van grondslagen voor financiële verslaggeving (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2023).
- Aanpassingen in IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten: definitie van schattingen (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2023).
- Aanpassingen in IAS 12 Winstbelastingen: uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en passiva die voortvloeien uit één enkele transactie (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2023).
- Aanpassingen in IFRS 16 Leaseovereenkomsten: leaseverplichting in een Sale and Leaseback transactie (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2024, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening: classificatie van schulden als kortlopend of langlopend (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2024, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).

Deze standaarden en interpretaties zijn niet vervroegd toegepast door Jumbo en zullen naar verwachting geen materieel effect hebben op de geconsolideerde jaarrekening of transacties in de nabije toekomst, behalve voor de aanpassingen aan IFRS 16. De gevolgen voor Jumbo van de aanpassingen in IFRS 16 worden op dit moment onderzocht.

Verder wordt naar verwachting de Pillar 2 regelgeving (wereldwijd minimumbelastingtarief van 15%) per 1 januari 2024 geïmplementeerd. De gevolgen voor Jumbo van de implementatie van Pillar 2 worden op dit moment onderzocht.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. De kasstromen zijn onderscheiden in kasstromen uit operationele activiteiten, investeringsactiviteiten en financieringsactiviteiten.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koersen die zijn gehanteerd in de winst- en verliesrekening. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente zijn respectievelijk opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten en de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van leasecontracten wordt als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het geconsolideerde kasstroomoverzicht opgenomen.

1. Netto-omzet

De netto-omzet is de omzet (exclusief btw) die is gerealiseerd door Jumbo en La Place en bestaat uit:

	2022	2021
Jumbo eigen winkels (inclusief online) Nederland	3.809.315	3.749.266
Jumbo distributiecentra aan derden	4.186.475	3.988.276
Jumbo eigen winkels België	159.923	95.737
La Place restaurants	12.781	7.408
	8.168.494	7.840.687

De omzet die is gerealiseerd via distributiecentra aan derden betreft met name leveringen aan franchisenemers.



Schattingen en oordelen

Jumbo houdt verschillende spaaracties, waaronder Jumbo Extra's, waar consumenten punten sparen die in de toekomst kunnen worden ingewisseld voor korting op producten of gratis producten. Er wordt een beste inschatting gemaakt hoeveel van de uitgegeven punten door de consument worden ingeleverd en wat de verwachte inwisselmix zal zijn. Ten tijde van de initiële aankoop wordt omzet uitgesteld, tot het moment dat consumenten de punten inwisselen voor korting of gratis producten.



Grondslagen voor resultaatbepaling

De netto-omzet bestaat uit de opbrengsten uit hoofde van geleverde goederen en diensten, inclusief horeca, aan consumenten en de detailhandel, onder aftrek van kortingen en exclusief de over de omzet geheven belastingen. Opbrengsten worden verwerkt op basis van een vijfstappenmodel. Opbrengsten uit hoofde van geleverde goederen en diensten worden verwerkt tegen de vergoeding waarop Jumbo verwacht recht te hebben.

De netto-omzet inzake leveringen aan consumenten wordt verantwoord wanneer aan de prestatieverplichting is voldaan en de beschikingsmacht is overgedragen aan de consument. Voor de producten die in de winkel worden verkocht wordt de opbrengst verantwoord bij afrekening door de consumenten aan de kassa. De netto-omzet inzake leveringen aan franchisenemers en derden wordt verantwoord bij levering uit de distributiecentra of bij levering vanuit leveranciers. Opbrengsten van diensten worden verantwoord naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Onder het klantenprogramma Jumbo Extra's sparen consumenten punten die in de toekomst kunnen worden ingewisseld voor korting op producten of gratis producten. Deze punten worden uitgegeven wanneer de consument producten koopt en vormen een afzonderlijke prestatieverplichting die een wezenlijk recht geeft op toekomstige korting of gratis producten. De totale transactieprijs wordt toegewezen aan de Jumbo Extra's punten en de verkochte producten op basis van hun relatieve stand-alone verkoopprijzen. Opbrengsten worden verantwoord als de punten worden ingewisseld door de consument.

2. Kostprijs omzet

De kostprijs van de omzet bestaat uit:

	2022	2021
Inkoopwaarde van de voorraden	-6.174.592	-5.946.895
Overige kosten	-635.803	-569.056
	-6.810.395	-6.515.951

De kostprijs omzet in relatie tot de netto-omzet bleef procentueel stabiel vergeleken met vorig jaar.



Schattingen en oordelen

Wanneer leveranciersbijdragen niet specifiek kunnen worden geïdentificeerd in de aankoopprijs van geleverde goederen, worden schattingen gemaakt voor de timing van wanneer prestatieverplichtingen zijn vervuld, verkoopvolumes per periode, eindvoorraden en de waarschijnlijkheid dat leveranciersbijdragen kunnen worden geïnd. Met deze schattingen worden leveranciersbijdragen gealloceerd aan kostprijs van de omzet of voorraad op basis van verkoopvolumes en eindvoorraden. Deze aanpak is gebaseerd op de omloopsnelheid van de voorraden.



Grondslagen voor resultaatbepaling

De kostprijs van de omzet omvat de verkrijgingsprijs van de geleverde goederen, onder aftrek van gerealiseerde leveranciersbijdragen. Voorts zijn in de kostprijs van de omzet de kosten verantwoord die verband houden met de exploitatie van de distributiecentra, inclusief het transport naar de verkooplocaties. Eveneens zijn de afschrijvingskosten voor gebruiksrechten leasecontracten opgenomen, waar deze betrekking hebben op distributiecentra.

3. Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de jaarrekeningposten kostprijs omzet, verkoopkosten en algemene beheerkosten. De personeelsbeloningen bestaan uit:

	2022	2021
Salarissen	-561.801	-541.488
Sociale lasten	-101.307	-88.441
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-297	40
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-45.818	-42.713
Overige personeelsbeloningen	-14.931	-20.582
	-724.154	-693.184

In 2022 waren gemiddeld 15.756 fulltime equivalenten (2021: 15.970) in dienst van Jumbo, waarvan 613 (2021: 468) buiten Nederland.

De stijging in de personeelsbeloningen houdt mede verband met salarisverhogingen en een tijdelijke verlaging van de premies sociale verzekeringen in 2021.

4. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit:

	2022	2021
Opbrengsten verhuur onroerend goed	121.998	110.538
Reële waardemutatie afgeleide financiële instrumenten	-	303
Geleverde diensten aan franchisenemers	13.752	12.279
Opbrengsten uit verkoop onroerend goed	-	5.611
Opbrengsten uit verkoop bedrijfsonderdelen	-	12.609
Overige	14.385	30.229
	150.135	171.569

De daling in de overige bedrijfsopbrengsten houdt mede verband met éénmalige opbrengsten in 2021 door de verkoop van onroerend goed en het resultaat dat is ontstaan uit de acquisitie en verkoop van de aandelen in Coback B.V. en haar dochteronderneming HEMA Bakkerijen B.V. (opbrengst uit verkoop bedrijfsonderdelen). Verder zijn de onder Overige inbegrepen opbrengsten voor leveringen van winkel- en horecaexploitaties aan franchisenemers en verkoop van activa gedaald, terwijl de opbrengsten uit verhuur van onroerend goed zijn gestegen ten opzichte van 2021.

De reële waardemutatie afgeleide financiële instrumenten is in 2022 opgenomen onder de financiële baten en lasten, zie noot 8.



Grondslagen voor resultaatbepaling

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de onderliggende overeenkomsten.

Opbrengsten uit subleasecontracten die zich classificeren als operationele leases zijn verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten als opbrengsten uit verhuur onroerend goed. Het uitgangspunt van Jumbo is om geen onroerend goed voor verkooplocaties in eigendom te hebben. De opbrengsten verhuur onroerend goed hebben daarom enkel betrekking op opbrengsten uit subleaseovereenkomsten met, voornamelijk, ondernemers waarbij Jumbo als lessor fungeert.

Onder de overige bedrijfsopbrengsten zijn ook de vergoedingen opgenomen die aan de franchisenemers en andere afnemers zijn berekend voor geleverde diensten. Daarnaast zijn onder Overige inbegrepen de opbrengsten die zijn ontvangen voor leveringen van winkel- en horecaexploitaties aan franchisenemers en opbrengsten in verband met verkoop van activa.

5. Verkoopkosten

De verkoopkosten bestaan uit:

	2022	2021
Personeelsbeloningen en overige personeelsgerelateerde kosten	-471.259	-462.361
Afschrijvingskosten	-294.382	-279.380
Marketingkosten	-87.080	-103.372
Overige verkoopkosten	-119.926	-117.322
	-972.647	-962.435

De overige verkoopkosten zien met name toe op huisvestingskosten, waaronder energie-, schoonmaak- en onderhoudskosten.

De verkoopkosten zijn mede gestegen door hogere personeelsbeloningen en overige personeelsgerelateerde kosten (zie noot 3), hogere afschrijvingen op gebruiksrechten leasecontracten door nieuw geopende winkellocaties en inflatiegerelateerde kostenstijgingen, waaronder hogere energie- en huisvestingskosten, deels gecompenseerd door lagere marketinguitgaven.



Grondslagen voor resultaatbepaling

De verkoopkosten bestaan uit de kosten die direct en indirect verband houden met de verkoop van goederen en diensten, inclusief horeca. Hierin zijn onder andere begrepen de kosten die verband houden met de exploitatie van de eigen filialen en de kosten die door het hoofdkantoor worden gemaakt ter ondersteuning van de verkoopactiviteiten inclusief marketingkosten ten behoeve van de filialen en de franchisenemers. Eveneens zijn de afschrijvingskosten voor gebruiksrechten leasecontracten opgenomen, waar deze betrekking hebben op verkooplocaties.

6. Algemene beheerkosten

De algemene beheerkosten bestaan uit:

	2022	2021
Personeelsbeloningen en overige personeelsgerelateerde kosten	-94.265	-77.053
Afschrijvingskosten	-27.594	-26.735
Onderhoudskosten	-41.926	-33.025
Huurkosten onroerend goed	-8.097	-6.800
Overige algemene beheerkosten	-87.696	-63.353
	-259.578	-206.966

De algemene beheerkosten zien met name toe op de kosten van het hoofdkantoor, waaronder personeelskosten, kosten ICT en overige algemene kosten.

De stijging in de algemene beheerkosten houdt mede verband met een stijging in de personeelsbeloningen en hieraan gerelateerde kosten (zie noot 3), kosten gemaakt voor het toekomstbestendig maken van Jumbo en inflatiegerelateerde kostenstijgingen.

De honoraria van de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ('PwC') die ten laste van de winst- en verliesrekening zijn gebracht, kunnen als volgt worden samengevat:

	2022	2021
Controle van de jaarrekening	-627	-512
Andere controleopdrachten	-16	-12
Fiscale adviesdiensten	-	-
Andere niet-controle diensten	-	-
	-643	-524

In 2022 bedragen de kosten die zijn gemaakt voor dienstverlening door het overige PwC-netwerk € 95 (2021: € 139).



Grondslagen voor resultaatbepaling

Onder de algemene beheerkosten zijn de kosten inbegrepen die worden gemaakt in het kader van de beheersing van de activiteiten van Jumbo. Eveneens zijn de afschrijvingskosten voor gebruiksrechten leasecontracten opgenomen, waar deze betrekking hebben op locaties niet zijnde distributiecentra of verkooplocaties.

7. Bijzondere waardeverminderingen

De bijzondere waardeverminderingen bestaan uit:

1. **Bijzondere waardeverminderingen**
2. **Terugname bijzondere waardeverminderingen**

	2022			2021		
	1	2	Totaal	1	2	Totaal
Goodwill en merknamen	-	-	-	-	-	-
Overige immateriële vaste activa	-14.569	1.364	-13.205	-6.350	266	-6.084
Materiële vaste activa	-8.379	4	-8.375	-3.422	-	-3.422
Gebruiksrechten leasecontracten	-4.307	1.990	-2.317	-8.015	2.567	-5.448
Voor verkoop aangehouden activa	-567	-	-567	-203	594	391
	-27.822	3.358	-24.464	-17.990	3.427	-14.563

De bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar kunnen als volgt worden toegelicht:

Goodwill en merknamen

De realiseerbare waarden, zijnde de bedrijfswaarden, van de kasstroomgenererende eenheden die gedefinieerd zijn voor de posten onder goodwill en merknamen zijn hoger dan de boekwaarden van de goodwill en merknamen. De boekwaarde van de goodwill verkregen bij eerdere overnames die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid Jumbo Nederland bedraagt € 754.223 en de kasstroomgenererende eenheid Jumbo België bedraagt € 6.490. De boekwaarde van merknaam La Place bedraagt € 32.059 en is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid La Place. Zie ook noot 10.

Overige immateriële vaste activa

De bijzondere waardeverminderingen en de terugnames van de bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op vestigingspunten (noot 10).

Materiële vaste activa

De bijzondere waardeverminderingen en de terugnames van de bijzondere waardeverminderingen voor de materiële vaste activa hebben betrekking op bouwkundige voorzieningen en inventarissen (noot 11).

Gebruiksrechten leasecontracten

De bijzondere waardeverminderingen van gebruiksrechten leasecontracten van € 4.307 (2021: € 8.015) hebben betrekking op Jumbo vestigingspunten en een La Place locatie. De terugname van bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot de gebruiksrechten leasecontracten voor een bedrag van € 1.990 (2021: € 2.567) ziet toe op een Jumbo vestigingspunt. Zie ook noot 12.



Schattingen en oordelen

Goodwill wordt bij acquisities toegerekend aan (groepen van) kasstroomgenererende eenheden die voordeel behalen uit de overname. Jumbo heeft kasstroomgenererende eenheden gedefinieerd op het niveau van Jumbo Nederland, Jumbo België en La Place. Voor het exclusiviteitsrecht met betrekking tot de samenwerkingsovereenkomst met HEMA, dat is opgenomen onder overige immateriële vaste activa, geldt dat de kasstroomgenererende eenheid is bepaald op het niveau van Jumbo Supermarkten. Voor overige immateriële vaste activa, materiële vaste activa en gebruiksrechten leasecontracten die niet op individueel niveau beoordeeld kunnen worden, heeft Jumbo het gerelateerde vestigingspunt als kasstroomgenererende eenheid gedefinieerd.

De belangrijkste schattingen die worden gemaakt bij de bepaling van de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid hebben betrekking op de te hanteren geschatte kasstromen, omzet multiple, de disconteringsvoet, de resterende economische levensduur en het groeipercentage dat in de kasstroomprognoses wordt betrokken, de operationele kosten en de inschattingen van de te behalen toekomstige marges alsmede de restwaarde van de activa (indien van toepassing). De effecten van stijgende inflatie zijn meegenomen in de bepaling van de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden. Tevens is als uitgangspunt de verdere groei van Jumbo België meegenomen met meerdere winkels per jaar en positieve kasstromen in de nabije toekomst.

Bij de bepaling van de omvang van een bijzondere waardevermindering worden ook de ontwikkelingen in het marktgebied behorende bij een vestigingspunt betrokken. De geschatte toekomstige kasstromen, die gebruikt worden bij de berekening van de bedrijfswaarde, worden verdisconteerd op basis van de gewogen gemiddelde kostenvoet van het kapitaal van 6,0% (2021: 4,0%) na belastingen, wat overeenkomt met 10,1% (2021: 7,5%) voor belastingen voor Nederland en 6,5% (2021: 4,5%) na belastingen en 10,0% (2021: 8,0%) voor belastingen voor België. Het groeipercentage en de toegekende operationele kosten die worden gehanteerd in de toekomstige kasstromen zijn gerelateerd aan het strategisch plan van Jumbo en de toekomstige verwachtingen van de betreffende vestigingspunten. De te hanteren kasstroomhorizon is gelijk aan de resterende economische levensduur. Jumbo gaat ervan uit dat een vestigingspunt tot twintig jaar bijdraagt aan de exploitatie van de Jumbo-formule, tenzij bekend is dat het vestigingspunt in de nabije toekomst wordt verkocht of gaat sluiten. Bij de berekening van eventuele bijzondere waardeverminderingen wordt ten aanzien van de kasstromen rekening gehouden met vervangingsinvesteringen, werkkapitaalontwikkelingen en eventuele restwaarde van materiële vaste activa.

De waarderingsmodellen zijn consistent toegepast. Redelijke, mogelijke aanpassingen in de uitgangspunten van de berekende realiseerbare waarde per jaareinde, zoals een toename van de disconteringsvoet in de eindwaardeberekening met 0,5%, een afname van de groeivoet met 0,5% of een daling van berekende omzet multiple van 1 leiden niet tot materiële andere bijzondere waardeverminderingen dan hiervoor vermeld. Bovendien is geconcludeerd dat er voldoende ruimte in de berekeningen zit; daarom is geen gedetailleerde gevoeligheidsanalyse opgenomen.



Grondslagen voor resultaatbepaling

Goodwill en merknamen worden jaarlijks onderworpen aan een zogenaamde impairmenttest, waarbij wordt berekend of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de realiseerbare waarde van een vast actief lager is dan de boekwaarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde, zijnde de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen die kunnen worden verkregen uit het gebruik van het vaste actief.

Voor de overige immateriële vaste activa, materiële vaste activa en gebruiksrechten leasecontracten wordt minimaal eenmaal per jaar beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een individueel vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde vastgesteld van het desbetreffende actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Als op grond van de impairmenttestberekeningen blijkt dat een bijzondere waardevermindering dient plaats te vinden, wordt deze eerst toegerekend aan de gepresenteerde goodwill en merknamen voor de betreffende kasstroomgenererende eenheid, alvorens toerekening van de bijzondere waardevermindering aan de overige vaste activa plaatsvindt.

Een bijzondere waardevermindering wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt. In de verslagperioden volgend op een bijzondere waardevermindering wordt beoordeeld of er aanwijzingen bestaan dat een opgenomen bijzondere waardevermindering van een vast actief mogelijk moet worden teruggenomen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, dan wordt de realiseerbare waarde van dat actief opnieuw berekend en wordt de boekwaarde verhoogd tot de realiseerbare waarde. De toename van de boekwaarde als gevolg van een terugname van een bijzondere waardevermindering beperkt zich tot het bedrag van de boekwaarde van het actief die zou gelden indien de oorspronkelijke bijzondere waardevermindering zich niet zou hebben voorgedaan. Terugnemingen van bijzondere waardeverminderingen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening. Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingverliezen teruggenomen.

8. Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten bestaan uit:

	2022	2021
Financiële baten		
Rentebaten leasecontracten	121	146
Reële waardemutatie afgeleide financiële instrumenten	6.204	-
Overige renteopbrengsten en soortgelijke opbrengsten	5.077	1.589
	11.402	1.735
Financiële lasten		
Rentelasten leaseverplichtingen	-28.350	-30.455
Rente leningen kredietinstellingen	-4.830	-3.876
Waardemutatie pensioenen	-77	-34
Afschrijving bankenfee	-445	-399
Overige rentelasten en soortgelijke kosten	-2.985	-3.042
	-36.687	-37.806
Stand einde boekjaar	-25.285	-36.071

De reële waardemutatie afgeleide financiële instrumenten was in 2021 (€ 303) opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten, zie noot 4. Deze baten zijn gestegen ten opzichte van voorgaand boekjaar als gevolg van gewijzigde (financiële) marktomstandigheden.

De overige renteopbrengsten en soortgelijke opbrengsten bevat een bedrag van € 3.972 (2021: nihil) als gevolg van de stijging van de disconteringsvoet zoals toegepast bij de overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen (noot 21). Deze stijging ten opzichte van voorgaand boekjaar is het gevolg van gewijzigde (financiële) marktomstandigheden, waardoor de markttrentes zijn gestegen.



Grondslagen voor resultaatbepaling

De financiële baten omvatten onder andere de rentebaten op geïnvesteerde gelden, renteopbrengsten op financiële subleasecontracten en reële waardestijgingen van afgeleide financiële instrumenten voor zover deze in het resultaat worden verantwoord. De financiële lasten omvatten onder andere de rentelasten op opgenomen gelden, rente inzake leaseverplichtingen uit hoofde van gebruiksrechten leasecontracten en reële waardedalingen van afgeleide financiële instrumenten voor zover deze in het resultaat worden verantwoord. Onder de financiële baten en lasten wordt tevens het resultaat verantwoord van contante waarde mutaties met betrekking tot financiële vaste activa, voorzieningen en overige verplichtingen. Financiële baten en lasten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening op basis van de effectieve rentemethode.

9. Belastingen

Belastingen

De belastingen bestaan uit:

	2022	2021
Acute belastinglast	-29.791	-39.863
Uitgestelde belastingbaten/(last)	18.368	-204
Belastingen	-11.423	-40.067

De aansluiting tussen het nominale belastingtarief en de effectieve belastingdruk is als volgt:

	2022		2021	
Resultaat vóór belastingen		91.103		154.332
Nominaal belastingtarief	-25,8%	-23.518	-25,0%	-38.574
Tariefswijzigingen	9,4%	8.517	-3,8%	-5.860
Overige correcties	4,0%	3.632	2,7%	4.191
Aanpassingen van voorgaande jaren	-0,1%	-53	0,1%	176
Effectieve belastingdruk / Belastingen	-12,5%	-11.423	-26,0%	-40.067

De tariefswijzigingen hebben betrekking op het effect van het tariefsvoordeel van de innovatiebox (Wet Vennootschapsbelasting). Het tarief van de innovatiebox is 9% t.o.v. 25,8% nominaal tarief. De latente belastingverplichtingen per ultimo 2022 zijn opgenomen rekening houdend met het effect van het verlaagde tarief over het innovatieboxvoordeel welke loopt tot en met 2027.

De overige correcties betreffen voornamelijk permanente verschillen veroorzaakt door de innovatiebox en verrekenbare verliezen die toe zien op J&C Acquisition Holding B.V. Het aandelenbelang van J&C Acquisition Holding B.V. is per 30 december 2022 uitgebreid naar 100%, waarbij Jumbo verwacht de verliezen in de toekomst te kunnen verrekenen. In 2021 betroffen de overige correcties permanente verschillen in deelnemingsvrijstelling en de innovatiebox. De aanpassingen voorgaande jaren betreffen correcties op basis van de definitief ingediende aangiften.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden, per belastingjurisdictie, in de balans gesaldeerd gepresenteerd en hebben overwegend een langlopend karakter.

De latente belastingvorderingen bestaan ultimo 2022 uit vorderingen op de Belgische belastingjurisdictie (conform 2021). Het verloop van de latente belastingvorderingen is als volgt:

	2021		Mutaties gedurende het boekjaar		2022	
	Vordering	Verplichting	via winst- en verliesrekening	via totaalresultaat	Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa	161	-	-201	-	-40	-
Materiële vaste activa	416	-	-416	-	-	-
Gebbruiksrechten leasecontracten	-	-12.252	-799	-	-	-13.051
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	16	-	262	-77	201	-
Leaseverplichtingen	12.317	-	778	-	13.095	-
Overige activa en passiva	1	-	-1	-	-	-
Verliescompensatie	3.415	-	1.784	-	5.199	-
Saldering latente vorderingen en verplichtingen	-12.252	12.252	-	-	-13.051	13.051
Netto latente belastingvorderingen	4.074	-	1.407	-77	5.404	-

De latente belastingverplichtingen bestaan ultimo 2022 uit verplichtingen aan de Nederlandse en Duitse belastingjurisdictie (conform 2021). Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt:

	2021		Mutaties gedurende het boekjaar		2022	
	Vordering	Verplichting	via winst- en verliesrekening	via totaalresultaat	Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa	-3.726	205.136	-10.162	-	-12.797	204.045
Materiële vaste activa	-3.697	2.370	300	-	-2.245	1.218
Gebruiksrechten leasecontracten	-	636.538	-20.310	-	-	616.228
Financiële vaste activa	-	2.578	975	-	-	3.553
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	-3.423	-	1.949	815	-659	-
Voorzieningen	-	3.310	-1.105	-	-1.231	3.436
Leaseverplichtingen	-652.822	-	19.427	-	-633.395	-
Langlopende verplichtingen	-6.289	-	-846	-	-7.135	-
Overige activa en passiva	-2.639	71	400	-	-2.579	411
Herinvesteringsreserve	-	10.438	-6.093	-	-	4.345
Verliescompensatie	-	-	-1.495	-	-1.495	-
Saldering latente vorderingen en verplichtingen	672.596	-672.596	-	-	661.536	-661.536
Netto latente belastingverplichtingen	-	187.845	-16.961	815	-	171.700

De latente belastingverplichtingen voor de Nederlandse belastingjurisdictie zijn ultimo 2022 per saldo opgenomen tegen het nominale tarief van 25,8% (2021: 25,8%) rekening houdend met het effect van het verlaagde tarief over het innovatieboxvoordeel wat loopt tot 2027.

De latente belastingvorderingen zijn voor € 2.884 kortlopend (2021: € -171), de latente belastingverplichtingen zijn voor € 30.613 (2021: € 33.024) kortlopend.

De mutatie van de latente belastingen in het overzicht van het totaalresultaat betreft de belasting over de actuariële resultaten op de toegezegd-pensioenregelingen van € 738 (2021: € -530).

Belastingvorderingen en -verplichtingen

De lopende (acute) belastingvorderingen en -verplichtingen hebben betrekking op de fiscale posities van de betreffende groepsonderdelen, bestaande uit nog niet afgewikkelde fiscale boekjaren onder aftrek van voorheffingen of voorlopige teruggaven.

Fiscale eenheid

Ultimo boekjaar 2022 zijn voor de omzetbelasting alle in de consolidatie begrepen Nederlandse groepsmaatschappijen vanaf moment van oprichting dan wel acquisitie in de fiscale eenheid Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. opgenomen, met uitzondering van Euroselect B.V.

Ultimo boekjaar 2022 zijn voor de vennootschapsbelasting alle in de consolidatie begrepen Nederlandse groepsmaatschappijen vanaf moment van oprichting dan wel acquisitie in de fiscale eenheid Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. opgenomen.

Door opname in een fiscale eenheid zijn de groepsmaatschappijen van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. ieder hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingsschulden van de betreffende fiscale eenheid.



Schattingen en oordelen

Bij de bepaling van de acute en latente belastingposities heeft Jumbo bepaalde schattingen moeten maken. Nieuwe informatie kan beschikbaar komen die Jumbo aanleiding geeft de schattingen aan te passen. Dergelijke aanpassingen in de latente belastingposities worden in de belastingen verantwoord in de periode dat de aanpassingen worden vastgesteld.

Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die latente belastingvorderingen voortvloeiende uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd voor zover het op basis van de actueel beschikbare informatie waarschijnlijk is dat het actief in de toekomst wordt gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel wordt gerealiseerd.



Waarderingsgrondslagen

De belastingen over het resultaat van het verslagjaar bestaan uit de over het commercieel resultaat verschuldigde dan wel te ontvangen vennootschapsbelasting rekening houdend met vrijgestelde resultaatbestanddelen. De winstbelasting wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die in het overzicht van het totaalresultaat worden opgenomen, in welk geval de belasting in het overzicht van het totaalresultaat wordt verwerkt.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens de in deze jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling en de fiscale voorschriften. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de aan het einde van het verslagjaar bekende belastingtarieven, waartegen naar verwachting toekomstige afwikkeling plaatsvindt. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

10. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2022 is als volgt:

1. **Goodwill**
2. **Merkmamen**
3. **Vestigingspunten**
4. **(Zelfontwikkelde) software**
5. **Overige**

	1	2	3	4	5	Totaal 2022
Stand begin boekjaar						
Aanschafwaarde	761.340	32.059	1.203.895	393.816	59.519	2.450.628
Cumulatieve amortisaties	-	-	-547.208	-165.124	-38.434	-750.765
Boekwaarde begin boekjaar	761.340	32.059	656.687	228.692	21.085	1.699.863
Mutaties gedurende het boekjaar						
Investerings	-	-	21.226	99.380	949	121.555
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	-	15.302	-	-	15.302
Desinvesteringen	-	-	-527	-	-	-527
Verkoop of overboeking naar voor verkoop aangehouden activa	-	-	-6.173	-	-	-6.173
Amortisaties	-	-	-55.824	-73.929	-5.404	-135.157
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-13.949	-620	-	-14.569
Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-	1.364	-	-	1.364
	-	-	-38.581	24.831	-4.455	-18.205
Stand einde boekjaar						
Aanschafwaarde	761.340	32.059	1.230.901	484.360	57.804	2.566.464
Cumulatieve amortisaties	-	-	-612.795	-230.837	-41.174	-884.806
Boekwaarde einde boekjaar	761.340	32.059	618.106	253.523	16.630	1.681.658

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2021 is als volgt:

	1	2	3	4	5	Totaal 2021
Stand begin boekjaar						
Aanschafwaarde	754.285	32.059	1.182.477	334.460	81.963	2.385.244
Cumulatieve amortisaties	-	-	-489.423	-147.763	-54.766	-691.952
Boekwaarde begin boekjaar	754.285	32.059	693.054	186.697	27.197	1.693.292
Mutaties gedurende het boekjaar						
Investerings	-	-	9.623	101.031	1.581	112.235
Verwervingen via bedrijfscombinaties	6.641	-	19.313	-	-	25.954
Overboekingen binnen immateriële vaste activa	414	-	-414	-	-	-
Overboeking naar materiële vaste activa	-	-	-187	-	-	-187
Verkoop of overboeking naar voor verkoop aangehouden activa	-	-	-3.409	-	-	-3.409
Amortisaties	-	-	-55.209	-59.036	-7.693	-121.938
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-6.351	-	-	-6.351
Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-	266	-	-	266
	7.055	-	-36.367	41.995	-6.112	6.571
Stand einde boekjaar						
Aanschafwaarde	761.340	32.059	1.203.895	393.816	59.519	2.450.628
Cumulatieve amortisaties	-	-	-547.208	-165.124	-38.434	-750.765
Boekwaarde einde boekjaar	761.340	32.059	656.687	228.692	21.085	1.699.863

De goodwill is gevormd als gevolg van de verwerving van Super de Boer, C1000, EMTÉ en overige supermarkten. Verder is de merknaam La Place, verkregen bij de acquisitie van La Place in 2016, verantwoord onder de merknamen.

De verwervingen van de vestigingspunten gedurende 2022 zien toe op diverse Belgische locaties en Jan Linders. Dit betroffen geen aandelentransacties, maar enkel de verkrijging van de activiteiten. Bij deze verwervingen zijn enkel vestigingspunten verkregen en geactiveerd. Er is geen sprake van goodwill.

Als gevolg van de wijziging van de totale transactieprijs in 2021 van de samenwerkingsovereenkomst met HEMA B.V. heeft er voorgaand jaar een schattingswijziging plaatsgevonden. Deze wijziging is negatief in de investeringen van de vestigingspunten en overige immateriële vaste activa in 2021 aangepast met respectievelijk € 7.300 en € 4.500.

Onderdeel van de overige immateriële vaste activa is het exclusiviteitsrecht met betrekking tot de samenwerkingsovereenkomst met HEMA.

Voor een nadere toelichting op de bijzondere waardeverminderingen en de terugname daarvan wordt verwezen naar noot 7.



Schattingen en oordelen

De immateriële vaste activa worden geamortiseerd over de geschatte economische levensduur van de activa. De gehanteerde amortisatiepercentages op moment van ingebruikname van de immateriële vaste activa bedragen:

Goodwill	0%
Merknamen	0%
Vestigingspunten	5% - 20%
(Zelfontwikkelde) software	20%
Overige	10% - 20%

Voor gemaakte kosten ten aanzien van intern vervaardigde software wordt een onderscheid gemaakt tussen kosten met betrekking tot onderzoek versus ontwikkeling. Activering vindt slechts plaats gedurende de ontwikkelingsfase, mits wordt voldaan aan een aantal criteria.



Waarderingsgrondslagen

Goodwill

Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de bij acquisities betaalde verkrijgingsprijs en de reële waarde van de verkregen activa en passiva (rekening houdend met de waardering van vestigingspunten). Goodwill wordt geactiveerd en indien van toepassing verminderd met cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen. Over goodwill wordt niet geamortiseerd.

Goodwill wordt bij acquisities toegerekend aan (groepen van) kasstroomgenererende eenheden die voordeel behalen uit de overname. Jumbo heeft kasstroomgenererende eenheden gedefinieerd op het niveau van Jumbo Nederland, Jumbo België en La Place.

Merkmamen

De waardering van de verkregen merkmamen is gebaseerd op de zogenoemde discounted-cashflow methode op basis van geschatte toekomstige vrije kasstromen. De merkmamen worden geactiveerd en indien noodzakelijk verminderd met cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen. Merkmamen worden niet geamortiseerd, aangezien de betreffende merkmamen nu en in de toekomst actief worden gevoerd in de bedrijfsuitoefening.

Vestigingspunten

Vestigingspunten worden gewaardeerd tegen het bedrag van de bestede kosten, verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen. Koopsommen betaald voor de verkrijging van nieuwe vestigingspunten, worden geactiveerd voor zover de daaraan verbonden toekomstige economische voordelen ten goede komen aan Jumbo en Jumbo de beschikkingsmacht heeft over de geactiveerde activa. De waardering van verkregen vestigingspunten is gebaseerd op de zogenoemde discounted cashflow methode. Amortisatie vindt lineair plaats op basis van een verwachte economische levensduur van vijf tot maximaal twintig jaar zonder restwaarde. Onder de vestigingspunten zijn ook betaalde sleutelgelden ter verwerving van nieuwe locaties opgenomen. Over deze aanbatalingen wordt geamortiseerd vanaf winkelopening op deze locaties.

(Zelfontwikkelde) software

Kosten van (zelfontwikkelde) software worden geactiveerd indien aan de criteria voor activering wordt voldaan. Geactiveerde software wordt vanaf de datum van ingebruikname lineair over de geschatte economische levensduur ten laste van het resultaat geamortiseerd en indien van toepassing verminderd met cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Implementatie- en configuratiekosten met betrekking tot Software as a Service (SaaS) cloud oplossingen worden geactiveerd indien aan de criteria voor activering wordt voldaan.

Overige immateriële vaste activa

De overige immateriële vaste activa bestaan uit verstrekte bijdragen aan ondernemers en van derden aangekochte software. De bijdragen aan ondernemers worden geactiveerd voor zover de daaraan verbonden toekomstige economische voordelen ten goede komen aan Jumbo. Kosten met betrekking tot van derden aangekochte software worden geactiveerd indien aan de criteria voor activering wordt voldaan.

Na de eerste opname worden geactiveerde overige immateriële vaste activa gewaardeerd tegen het bedrag van de bestede kosten, verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen. Overige immateriële vaste activa worden vanaf de datum van ingebruikname lineair over de geschatte economische levensduur ten laste van het resultaat geamortiseerd.

11. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa over 2022 is als volgt:

1. **Bedrijfsgebouwen en -terreinen**
2. **Bouwkundige voorzieningen**
3. **Inventarissen**
4. **Andere vaste bedrijfsmiddelen**
5. **Activa in uitvoering**

	1	2	3	4	5	Totaal 2022
Stand begin boekjaar						
Aanschafwaarde	11.118	503.993	527.893	36.953	20.622	1.100.579
Cumulatieve afschrijvingen	-1.502	-212.776	-329.952	-28.194	-	-572.424
Boekwaarde begin boekjaar	9.616	291.217	197.941	8.759	20.622	528.155
Mutaties gedurende het boekjaar						
Investerings	-	61.601	78.271	9.845	5.365	155.082
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	1.081	201	-	-	1.282
Desinvesteringen	-	-242	-2.276	-19	-4	-2.541
Overboekingen binnen materiële vaste activa	-	18.019	819	453	-19.291	-
Verkoop of overboeking naar voor verkoop aangehouden activa	-	-445	-153	3	-	-595
Afschrijvingen	-287	-44.646	-66.791	-4.108	-	-115.832
Bijzondere waardeverminderingen	-	-5.921	-2.444	-14	-	-8.379
Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	4	-	-	-	4
	-287	29.451	7.627	6.160	-13.930	29.021
Stand einde boekjaar						
Aanschafwaarde	11.118	562.082	581.884	41.713	6.692	1.203.489
Cumulatieve afschrijvingen	-1.789	-241.414	-376.316	-26.794	-	-646.313
Boekwaarde einde boekjaar	9.329	320.668	205.568	14.919	6.692	557.176

Het verloop van de materiële vaste activa over 2021 is als volgt:

	1	2	3	4	5	Totaal 2021
Stand begin boekjaar						
Aanschafwaarde	7.892	468.403	490.996	35.153	11.995	1.014.439
Cumulatieve afschrijvingen	-1.312	-191.668	-305.328	-26.428	-	-524.736
Boekwaarde begin boekjaar	6.580	276.735	185.668	8.725	11.995	489.703
Mutaties gedurende het boekjaar						
Investerings	3.226	57.024	75.453	3.436	17.569	156.708
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	1.169	1.663	-	-	2.832
Desinvesteringen	-	-388	-2.118	-12	-	-2.518
Vervreemdingen	-	-3.680	-2.610	-29	-	-6.319
Overboekingen binnen materiële vaste activa	-	4.686	4.147	109	-8.942	-
Overboekingen van immateriële vaste activa	-	187	-	-	-	187
Verkoop of overboeking naar voor verkoop aangehouden activa	-	-1.349	-669	-29	-	-2.047
Afschrijvingen	-190	-40.580	-62.758	-3.440	-	-106.968
Bijzondere waardeverminderingen	-	-2.587	-835	-	-	-3.422
	3.036	14.482	12.273	35	8.627	38.453
Stand einde boekjaar						
Aanschafwaarde	11.118	503.993	527.893	36.953	20.622	1.100.579
Cumulatieve afschrijvingen	-1.502	-212.776	-329.952	-28.194	-	-572.424
Boekwaarde einde boekjaar	9.616	291.217	197.941	8.759	20.622	528.155

Een deel van de activa verantwoord onder de categorie inventarissen wordt verhuurd aan franchisenemers. De boekwaarde van deze activa eind 2022 is € 20.364 (2021: € 15.938). De verhuur betreft onder andere kassa's, weegschalen, scanners, handterminals en pinapparatuur. De stijging in 2022 ten opzichte van 2021 wordt met name verklaard door het toevoegen van digitale schermen.

Voor een nadere toelichting op de bijzondere waardeverminderingen en de terugname daarvan wordt verwezen naar noot 7.



Schattingen en oordelen

De materiële vaste activa worden afgeschreven over de geschatte economische levensduur van de activa. De gehanteerde afschrijvingspercentages van de materiële vaste activa bedragen:

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	0% - 4%
Bouwkundige voorzieningen	10%
Inventarissen en installaties	10% - 33,3%
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10% - 33,3%
Activa in uitvoering	0%



Waarderingsgrondslagen

Bedrijfsgebouwen en -terreinen

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve lineaire afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Lineaire afschrijvingen worden berekend vanaf de datum van ingebruikname, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Overige materiële vaste activa

Overige materiële vaste activa, waaronder bouwkundige voorzieningen, inventarissen en installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen, worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment gereed voor ingebruikname.

Kosten voor groot onderhoud worden in de boekwaarde van het actief verwerkt onder toepassing van de componentenbenadering.

De afschrijvingen uit hoofde van de materiële vaste activa zijn verantwoord onder de kostprijs van de omzet, de verkoopkosten en de algemene beheerkosten.

12. Gebruiksrechten leasecontracten

Het verloop van de gebruiksrechten leasecontracten over 2022 is als volgt:

1. **Bedrijfsgebouwen en -terreinen**
2. **Vervoersmiddelen**
3. **Overige bedrijfsmiddelen**

	1	2	3	Totaal 2022
Stand begin boekjaar				
Aanschafwaarde	3.218.450	48.108	14.424	3.280.982
Cumulatieve afschrijvingen	-749.302	-27.255	-2.232	-778.789
Boekwaarde begin boekjaar	2.469.148	20.853	12.192	2.502.193
Mutaties gedurende het boekjaar				
Investeringen	59.835	10.159	652	70.646
Verwervingen via bedrijfscombinaties	8.447	-	-	8.447
Beëindigingen	-13.622	-	-	-13.622
Overboekingen van en naar financiële leasecontracten	-1.593	-	-	-1.593
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	-1.666	-	-	-1.666
Afschrijvingen	-255.244	-10.844	-1.341	-267.429
Herwaarderingen	135.033	-	-67	134.966
Bijzondere waardeverminderingen	-4.307	-	-	-4.307
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1.990	-	-	1.990
	-71.127	-685	-756	-72.568
Stand einde boekjaar				
Aanschafwaarde	3.404.884	58.267	15.009	3.478.160
Cumulatieve afschrijvingen	-1.006.863	-38.099	-3.573	-1.048.535
Boekwaarde einde boekjaar	2.398.021	20.168	11.436	2.429.625

Het verloop van de gebruiksrechten leasecontracten over 2021 is als volgt:

	1	2	3	Totaal 2021
Stand begin boekjaar				
Aanschafwaarde	3.034.229	41.063	9.061	3.084.353
Cumulatieve afschrijvingen	-498.338	-16.942	-1.135	-516.415
Boekwaarde begin boekjaar	2.535.891	24.121	7.926	2.567.938
Mutaties gedurende het boekjaar				
Investerings	78.083	7.045	5.363	90.491
Verwervingen via bedrijfscombinaties	6.657	-	-	6.657
Beëindigingen	-8.755	-	-	-8.755
Overboekingen van en naar financiële leasecontracten	-2.509	-	-	-2.509
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	-4.506	-	-	-4.506
Afschrijvingen	-245.516	-10.313	-1.097	-256.926
Herwaarderingen	116.191	-	-	116.191
Bijzondere waardeverminderingen	-8.015	-	-	-8.015
Terugname bijzondere waardeverminderingen	2.567	-	-	2.567
Uitgesteld resultaat uit sale en leaseback contracten	-940	-	-	-940
	-66.743	-3.268	4.266	-65.745
Stand einde boekjaar				
Aanschafwaarde	3.218.450	48.108	14.424	3.280.982
Cumulatieve afschrijvingen	-749.302	-27.255	-2.232	-778.789
Boekwaarde einde boekjaar	2.469.148	20.853	12.192	2.502.193

Bedrijfsgebouwen en -terreinen

Onder bedrijfsgebouwen en -terreinen zijn de leasecontracten voor locaties van Jumbo, La Place en overige locaties, inclusief eventuele bijbehorende (parkeer)terreinen verantwoord.

Als onderdeel van de gebruiksrechten leasecontracten zijn ook leasecontracten verantwoord die toezien op bedrijfsgebouwen en -terreinen die niet volledig worden gebruikt voor de reguliere bedrijfsuitoefening van Jumbo. In die gevallen is sprake van verhuur aan derden. De boekwaarde gebruiksrechten die betrekking hebben op deze huurovereenkomsten met derden bedraagt € 32.519 (2021: € 39.299), waarvan € 16.587 (2021: € 17.892) wordt ingehuurd van verbonden partijen.

Vervoersmiddelen

Onder vervoersmiddelen zijn de leasecontracten voor personenauto's, home delivery-bussen en opleggers verantwoord.

Overige bedrijfsmiddelen

Onder overige bedrijfsmiddelen zijn de leasecontracten voor papierpersen en zonnepanelen verantwoord.

Voor een nadere toelichting op de bijzondere waardeverminderingen en de terugname daarvan wordt verwezen naar noot 7. Voor een toelichting op de gerelateerde leaseverplichtingen wordt verwezen naar noot 19 en voor niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen naar noot 24.



Schattingen en oordelen

Voor meer informatie over de gemaakte schattingen voor gebruiksrechten leasecontracten wordt verwezen naar noot 19 Leaseverplichtingen.



Waarderingsgrondslagen

Jumbo heeft gebruiksrechten leasecontracten inzake bedrijfsgebouwen en -terreinen, vervoersmiddelen en overige bedrijfsmiddelen. Gebruiksrechten leasecontracten worden gewaardeerd tegen kostprijs, bestaande uit het initiële bedrag van de leaseverplichting, eventuele bedragen die vooraf of bij de start van de lease werden betaald, initiële direct toewijsbare kosten en een schatting van de te betalen ontmantelings- en restauratiekosten met betrekking tot het herstellen van het gebruikte actief in zijn originele staat in overeenstemming met de contractvoorwaarden. Betalingen die Jumbo verricht in het kader van haar leasecontracten op bestaande vestigingspunten worden verwerkt als investering in gebruiksrechten leasecontracten.

De gebruiksrechten op leasecontracten worden verminderd met cumulatieve lineaire afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen en worden aangepast voor eventuele herwaarderingen van de leaseverplichting. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief gereed is voor ingebruikname. De afschrijvingstermijn is bepaald op maximaal 15 jaar, zijnde gelijk aan de verwachte looptijd per individueel leasecontract.

Jumbo houdt meerdere bedrijfsgebouwen en -terreinen aan die niet volledig worden gebruikt voor de reguliere bedrijfsvoering. In die gevallen is sprake van verhuur van Jumbo vestigingen aan derden. De vestigingen die verhuurd worden aan derden genereren huurinkomsten voor Jumbo, maar worden aangehouden in verband met strategisch belang voor de bedrijfsvoering van Jumbo van deze locaties. Het uitgangspunt van Jumbo is om geen onroerend goed voor verkooplocaties in eigendom te hebben. De boekwaarde gebruiksrechten die betrekking hebben op dergelijke huurovereenkomsten met derden zijn opgenomen als onderdeel van de gebruiksrechten leasecontracten. Bedrijfsgebouwen en -terreinen die worden verhuurd aan ondernemers worden aangemerkt als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering, aangezien deze rechtstreeks bijdragen aan de bedrijfsvoering van Jumbo. De gebruiksrechten met betrekking tot verhuur aan derden volgen de waarderingsmethode die wordt toegepast op alle gebruiksrechten inzake bedrijfsgebouwen en -terreinen.

Bij een zogenaamde 'sale en leaseback' transactie waarbij Jumbo een pand verkoopt en vervolgens direct weer terug huurt, waarbij de verkoop heeft geleid tot een boekwinst, is het niet toegestaan onder IFRS 16 om dit resultaat direct volledig te verantwoorden in de winst- en verliesrekening. Per transactie wordt vastgesteld welk deel van de boekwinst is gerealiseerd en verantwoord dient te worden in de winst- en verliesrekening en welk deel van de boekwinst over de looptijd van het nieuwe inhuurcontract verantwoord zal worden. Eventuele boekverliezen die volgen uit een sale en leaseback transactie worden wel direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

De afschrijvingskosten uit hoofde van gebruiksrechten leasecontracten zijn verantwoord onder de kostprijs van de omzet, de verkoopkosten en de algemene beheerkosten.

13. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit:

	2022	2021
Leningen u/g	49.992	49.159
Vooruitbetaalde bijdragen	60.049	45.492
Financiële leasecontracten	8.459	10.331
Vooruitbetaalde kosten	1.116	1.366
Reële waarde afgeleide financiële instrumenten	6.634	430
Overige vorderingen	4.000	3.104
	130.250	109.882

Het verloop van de leningen u/g is als volgt:

	2022	2021
Bruto saldo per begin boekjaar	49.899	8.626
Nieuwe verstrekkingen	5.001	97.031
Ontvangen aflossingen	-3.894	-54.218
Overige mutaties	-247	-1.540
Bruto saldo per einde boekjaar	50.759	49.899
Voorziening	-767	-740
Netto saldo per einde boekjaar	49.992	49.159

De leningen u/g betreffen leningen aan ondernemers en overige leningen. Van de huidige leningen aan ondernemers wordt in 2023 naar verwachting € 625 afgelost. Van de overige leningen u/g wordt in 2023 naar verwachting € 4.000 afgelost. Het merendeel van de leningen aan ondernemers is niet-rentedragend. Onder de overige mutaties zijn onder andere de contante waarde mutaties opgenomen. Met betrekking tot de voorziening u/g is in 2022 een bedrag van € 574 gedoteerd en een bedrag van € 547 vrijgevallen.

Het verloop van de vooruitbetaalde bijdragen is als volgt:

	2022	2021
Bruto saldo per begin boekjaar	46.654	40.665
Nieuwe verstrekkingen	34.990	18.322
Ontvangen aflossingen	-13.367	-7.889
Afschrijvingen	-5.542	-6.088
Overige mutaties	-1.800	1.644
Bruto saldo per einde boekjaar	60.935	46.654
Afwaardering	-886	-1.162
Netto saldo per einde boekjaar	60.049	45.492

De vooruitbetaalde bijdragen betreffen met name bijdragen aan ondernemers voor verbouwingen aan winkels die gedurende de looptijd worden afgeschreven. De toename nieuwe verstrekkingen vooruitbetaalde bijdragen is van tijdelijke aard en wordt verklaard door een toename van het aantal lopende projecten.

Het verloop van de financiële leasecontracten is als volgt:

	2022	2021
Boekwaarde begin boekjaar	10.331	10.177
Overboekingen van en naar gebruiksrechten leasecontracten	1.593	2.509
Herwaarderingen	141	175
Beëindigingen	-2.212	-1.305
Ontvangen aflossingen	-1.515	-1.307
Berekende rente	121	82
Boekwaarde einde boekjaar	8.459	10.331

De financiële leasecontracten vervallen als volgt:

	2022	2021
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	1.177	1.085
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	4.707	3.698
Termijnen vervallend na 5 jaar	2.575	5.548
	8.459	10.331



Schattingen en oordelen

Contante waarde mutaties met betrekking tot leningen u/g zijn bepaald op basis van een disconteringsvoet van 5,2% (2021: 2,6%), zijnde de risicovrije rente plus risico-opslag. De stijging ten opzichte van voorgaand boekjaar is het gevolg van gewijzigde (financiële) marktomstandigheden, waardoor de markrentes zijn gestegen.

Financiële leasecontracten betreffen de leasecontracten voor de verhuur van bedrijfsgebouwen en -terreinen aan derde partijen voor 75% of meer van de inhuurperiode en waarbij Jumbo de inhuurcondities één-op-één doorzet in de doorverhuurcondities. Daarmee fungeert Jumbo als lessor. Daarnaast heeft Jumbo leasecontracten voor de verhuur van bedrijfsgebouwen en -terreinen aan ondernemers. Hiervan heeft Jumbo beoordeeld en geconcludeerd dat deze als operationele leasecontracten classificeren, aangezien de voor- en nadelen verbonden aan het huurobject nagenoeg geheel door Jumbo worden gedragen.

Voor meer informatie over de gemaakte schattingen van financiële leasecontracten wordt verwezen naar noot 19 Leaseverplichtingen.



Waarderingsgrondslagen

Financiële activa worden geclassificeerd als schuldinstrumenten, derivaten (afgeleide financiële instrumenten) en eigenvermogensinstrumenten. Bij eerste verwerking worden de financiële vaste activa opgenomen tegen de reële waarde. Afhankelijk van de classificatie worden financiële activa vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, tegen reële waarde met mutaties verwerkt in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat of tegen reële waarde met mutaties in de winst- en verliesrekening.

Met betrekking tot schuldinstrumenten wordt de classificatie beoordeeld op basis van de 'business model test' en de 'Solely Payments of Principal and Interest test' (hierna: SPPI-test). Bij de 'business model test' wordt beoordeeld of schuldinstrumenten worden aangehouden om de contractuele kasstromen te innen of dat de contractuele kasstromen worden aangehouden om te innen en vervolgens te verkopen. Indien dit het geval is, wordt de SPPI-test uitgevoerd om vast te stellen of de gegenereerde kasstromen uitsluitend worden veroorzaakt door betalingen van de hoofdsom en rente. Afhankelijk van het business model, de uitkomst van de SPPI-test en de aanwezigheid van opties die tegen de reële waarde moeten worden gewaardeerd, wordt de geamortiseerde kostprijsmethode of de reële waardemethode toegepast.

De financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs betreffen leningen u/g, vooruitbetaalde bedragen, financiële leasecontracten (opgenomen onder financiële vaste activa) en handelsdebiteuren en overige vorderingen. De leningen u/g worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen als gevolg van oninbaarheid.

De vooruitbetaalde bijdragen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van de noodzakelijk geachte waardeverminderingen bij verwachte tegenvallende kasstromen in toekomstige jaren. De afschrijvingen van de vooruitbetaalde bijdragen betreffen periodieke kwijtingen die direct ten laste van de omzet worden gebracht.

Financiële leasecontracten worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen als gevolg van oninbaarheid. De huurontvangsten gedurende het boekjaar worden op deze post in mindering gebracht. Deze kasstromen zijn verdisconteerd en de renteopbrengsten hierop worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

14. Voor verkoop aangehouden activa en passiva

De voor verkoop aangehouden activa en passiva bestaan uit:

	2022	2021
Voor verkoop aangehouden activa		
Immateriële vaste activa	1.081	3.839
Materiële vaste activa	3.977	8.984
Gebruiksrechten leasecontracten	3.391	4.506
	8.449	17.329
Voor verkoop aangehouden passiva		
Leaseverplichtingen	3.478	4.754
	3.478	4.754

Acquisitie en verkoop locaties Jan Linders Supermarkten

Op 3 november 2021 hadden Jumbo en Jan Linders Supermarkten overeenstemming bereikt over de onderlinge verkoop van enkele winkellocaties in Limburg en Noord-Brabant. Onder deze overeenkomst neemt Jumbo twee locaties over van Jan Linders Supermarkten. Jan Linders Supermarkten neemt vier locaties over van Jumbo. Daarnaast neemt Jan Linders één locatie van Jumbo over in verband met de relocatie door Jumbo naar een andere winkellocatie. De activa en passiva van de locaties die aan Jan Linders Supermarkten zullen worden overgedragen zijn in de jaarrekening opgenomen als voor verkoop aangehouden activa en passiva. In 2022 zijn drie van de voorgenomen vijf locaties overgegaan naar Jan Linders.

De verkoopopbrengsten van voor verkoop aangehouden activa zijn verwerkt als overige bedrijfsopbrengsten. Zie noot 4.



Waarderingsgrondslagen

Vaste activa of groepen activa worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' indien het in hoge mate waarschijnlijk is dat de boekwaarde via verkoop, en niet via het voortgezette gebruik ervan, binnen 12 maanden wordt gerealiseerd.

De activa aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd tegen de boekwaarde of lagere reële waarde, onder aftrek van de geschatte verkoopkosten. Eventueel benodigde bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van het resultaat verantwoord. Op deze activa worden geen afschrijvingen en amortisaties meer verantwoord, zodra classificatie als activa aangehouden voor verkoop heeft plaatsgevonden. De verplichtingen die samenhangen met de activa aangehouden voor verkoop worden afzonderlijk weergegeven onder de voor verkoop aangehouden verplichtingen.

15. Voorraden

De voorraden bestaan hoofdzakelijk uit handelsgoederen en emballage.

De boekwaarde van de voorraad handelsgoederen die is gewaardeerd tegen lagere netto-opbrengstwaarde bedraagt € 11.898 (2021: € 13.998), rekening houdend met nog te maken verkoopkosten. De voorziening in de voorraadwaardering is inclusief de afwaardering naar reële waarde. De mutatie van de voorziening is via de winst- en verliesrekening verwerkt.



Waarderingsgrondslagen

De voorraden bestaan hoofdzakelijk uit handelsgoederen en emballage en worden gewaardeerd tegen de laagste van de verkrijgingsprijs en netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De verkrijgingsprijs omvat de laatst bekende inkoopprijs en de direct toerekenbare bijkomende kosten, waaronder transportkosten, verminderd met de direct toerekenbare leveranciersbijdragen. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, verminderd met kosten die nog gemaakt moeten worden, zoals verkoopkosten. Waardering tegen de laatst bekende inkoopprijs kan leiden tot ongerealiseerde prijsstijgingen. Gezien de hoge omloopsnelheid van de voorraden is deze invloed van te verwaarlozen betekenis op de totale waardering. Daarmee wijkt deze waardering niet significant af van de first-in-first-out-methode.

16. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

De handelsdebiteuren en overige vorderingen bestaan uit:

	2022	2021
Handelsdebiteuren	372.724	323.634
Vorderingen op nabetalings	3.843	3.350
Voorfinanciering onroerend goed	32.797	18.152
Overlopende activa	25.824	56.004
	435.188	401.140

In de post handelsdebiteuren is een voorziening wegens oninbaarheid opgenomen van € 7.044 (2021: € 3.834).

Ultimo 2022 zijn onder de handelsdebiteuren vorderingen op verbonden partijen opgenomen van € 41 (2021: € 33), hiervoor is geen voorziening wegens oninbaarheid opgenomen (conform 2021).

De vorderingen op nabetalings betreffen vorderingen op ondernemers inzake nabetalingsregelingen die het komende jaar worden ontvangen. Voor de jaren daarna kan geen betrouwbare inschatting worden gemaakt van de ontvangsten en is uit dien hoofde geen vordering opgenomen.

De voorfinanciering betreft voorfinanciering voor onroerend goed die per jaareinde in ontwikkeling is.

De overlopende activa betreffen onder andere vooruitbetaalde kosten, vorderingen op personeel, overige vorderingen en overlopende activa.



Waarderingsgrondslagen

De handelsdebiteuren en overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde. Deze kortlopende vorderingen worden vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Dit is meestal gelijk aan de nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte waardeverminderingen voor het risico van oninbaarheid zoals toelicht in noot 25.

17. Liquide middelen

Van het totaal aan liquide middelen staat € 8.320 niet ter vrije beschikking door de afgegeven bankgaranties (2021: € 43.311, waarvan € 7.758 met betrekking tot afgegeven bankgaranties en € 35.553 in verband met liquide middelen op derdenrekeningen).



Waarderingsgrondslagen

Liquide middelen bestaan uit kas, banksaldi en termijndeposito's met een oorspronkelijke looptijd van maximaal 3 maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Gegeven het kortlopende karakter van de liquide middelen is de nominale waarde nagenoeg gelijk aan de reële waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt daarvan melding gemaakt in de toelichting.

18. Groepsvermogen

Geplaatst kapitaal

Het geplaatste en gestorte kapitaal ultimo boekjaar 2022 bestaat uit 8.008 gewone aandelen (2021: 8.008). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 1 (één euro).

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 90, bestaande uit 90.000 gewone aandelen, elk groot € 1 (één euro).

Alle aandelen zijn gerechtigd tot dividend.

Algemene reserves

De algemene reserves worden aangehouden door Jumbo op grond van statutaire bepalingen. Het saldo staat ter beschikking van de aandeelhouders met uitzondering van de wettelijke reserves op grond van de Nederlandse wet- en regelgeving, zoals vermeld onder noot 4 van de toelichting op de venootschappelijke balans.

In 2022 is een dividend van € 52.000 uitgekeerd aan Stichting Jumbo Groep (2021: € 127.500).

De mutaties in de algemene reserves worden uiteengezet in het geconsolideerd verloop van het groepsvermogen.

Onverdeeld resultaat

Het onverdeeld resultaat wordt gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd. Het saldo staat ter beschikking van de aandeelhouders. De mutaties in het onverdeeld resultaat worden uiteengezet in het geconsolideerd verloop van het groepsvermogen.

Winst en dividend per aandeel

	2022	2021
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	8.008	8.008
Gewone winst per aandeel (x €1)	9.950	14.269
Verwaterde winst per aandeel (x €1)	9.950	14.269
Dividend per aandeel (x €1)	6.494	15.922



Waarderingsgrondslagen

Uitgegeven financiële instrumenten worden geclassificeerd als eigen vermogen of als financiële verplichting in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen van het instrument. Geplaatste gewone aandelen worden geclassificeerd onder groepsvermogen. Kosten die direct zijn toe te schrijven aan de uitgifte van gewone aandelen worden, na aftrek van eventuele belastingen, in mindering gebracht op het groepsvermogen.

19. Leaseverplichtingen

De leaseverplichtingen, waaraan de gebruiksrechten leasecontracten zijn gekoppeld, bestaan uit:

	2022	2021
Langlopende leaseverplichtingen		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2.214.670	2.298.251
Vervoersmiddelen	9.528	9.984
Overige bedrijfsmiddelen	9.837	10.942
	2.234.035	2.319.177
Kortlopende leaseverplichtingen		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	226.199	215.780
Vervoersmiddelen	10.087	10.867
Overige bedrijfsmiddelen	1.308	1.287
	237.594	227.934
Totaal leaseverplichtingen	2.471.629	2.547.111

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt:

	2022	2021
Stand begin boekjaar	2.547.111	2.612.514
Investerings	69.164	87.696
Verwervingen via bedrijfscombinaties	8.447	6.657
Beëindigingen	-13.778	-10.243
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden verplichtingen	-1.636	-4.754
Herwaarderingen	131.385	104.133
Aflossingen	-297.414	-279.347
Contante waarde mutaties	28.350	30.455
	-75.482	-65.403
Stand einde boekjaar	2.471.629	2.547.111

Van de totale leaseverplichting heeft een significant gedeelte betrekking op perioden die vallen onder verlengingsopties en waarvan het met redelijke mate van zekerheid is te zeggen dat Jumbo hiervan gebruik gaat maken. Daarnaast betreft een gedeelte verplichtingen voor gebruiksrechten die Jumbo inhuurt en doorverhuurt aan ondernemers en derden en waarvoor Jumbo in de toekomst huurbijdragen ontvangt. Dit kan als volgt worden samengevat:

	2022	2021
Eigen gebruik	955.168	992.096
Doorverhuur aan ondernemers en derden	632.292	578.131
Leaseverplichtingen voor niet-opzegbare periode	1.587.460	1.570.227
Leaseverplichtingen voor ingerekende verlengingsopties	884.169	976.884
Totaal leaseverplichtingen	2.471.629	2.547.111

Voor nadere toelichting omtrent te ontvangen huurbijdragen van ondernemers en derden met betrekking tot financiële leasecontracten wordt verwezen naar noot 13 en voor een toelichting op operationele leasecontracten naar de niet in de balans opgenomen vorderingen in noot 24.

De leaseverplichtingen vervallen als volgt (niet verdisconteerd):

	2022	2021
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	267.920	255.131
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	1.120.676	1.067.652
Termijnen vervallend na 5 jaar	1.265.489	1.385.397
	2.654.085	2.708.180

Dit bedrag wordt bepaald op basis van de nog te betalen bedragen per balansdatum voor de resterende looptijd van de leaseverplichtingen. Deze berekeningswijze leidt tot een totaalbedrag van € 2.654.085. De bedragen die worden vermeld sluiten aan met de contractuele kasstromen per balansdatum zoals opgenomen onder noot 25.

Kosten uit hoofde van leasecontracten met een looptijd korter dan 1 jaar of een waarde lager dan € 5 zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening voor een bedrag van € 16.843 (2021: € 13.855) respectievelijk € 3.691 (2021: € 9.496). Deze kosten hebben betrekking op lease van bedrijfsgebouwen en -terreinen, transportmiddelen zoals personenauto's en vrachtwagens, intern transport zoals heftrucks, winkelautomatisering, kopieerapparatuur en overige machines en inventarissen.

Variabele leasebetalingen zijn niet gewaardeerd in de leaseverplichtingen en in de gebruiksrechten op leasecontracten. De variabele leasebetalingen zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening in 2022 voor een bedrag van € 2.134 (2021: € 478). Deze hebben betrekking op leasecontracten inzake bedrijfsgebouwen waarvan een deel van de te betalen leasebedragen gerelateerd is aan de behaalde omzet door Jumbo en/of La Place op een dergelijke locatie.

In de totale leaseverplichting is een bedrag van € 284.245 (2021: € 289.260) opgenomen aan verplichtingen uit leaseovereenkomsten met verbonden partijen inzake huur van een aantal verkooplocaties van Jumbo en La Place, een aantal distributiecentra, het hoofdkantoor van Jumbo en zonnepanelen op bedrijfsgebouwen.

Voor nadere toelichting op de gebruiksrechten leasecontracten wordt verwezen naar noot 12.

Voor gerelateerde niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen wordt verwezen naar noot 24.



Schattingen en oordelen

Voor de verdiscontering van leasebetalingen hanteert Jumbo de marginale interestvoet, waarbij rekening wordt gehouden met de verwachte resterende looptijd van het leasecontract. De marginale rentevoet is opgebouwd uit de volgende componenten: de risicovrije rentevoet op basis van Nederlandse Staatsobligaties, Jumbo specifieke kredietopslag en een opslag op basis van de risicocategorie van de onderliggende activa. In 2022 komt deze uit op een gewogen gemiddelde van 1,2% (2021: 1,0%).

Bij het bepalen van de verwachte looptijd van de leaseverplichtingen houdt Jumbo rekening met alle feiten en omstandigheden die een economische prikkel geven om een verlengingsoptie uit te oefenen of een beëindigingsoptie niet uit te oefenen. Verlengingsopties (of perioden na beëindigingsopties) worden alleen in de leasetermijn inbegrepen en meegenomen onder de leaseverplichtingen als het redelijkerwijs zeker is dat de leaseovereenkomst wordt verlengd (of niet wordt beëindigd). Jumbo maakt hoofdzakelijk gebruik van verkooplocaties, zijnde bedrijfsgebouwen en -terreinen, door het afsluiten van leasecontracten en heeft beperkt bedrijfsgebouwen en -terreinen in eigendom. De aanvankelijke looptijd van leasecontracten voor verkooplocaties in Nederland is over het algemeen tien jaar met continue verlengingsopties van ieder vijf jaar. In België is de aanvankelijke looptijd van leasecontracten veelal drie jaar met continue verlengingsopties van ieder drie jaar. Ten aanzien van de huurcontracten van verkooplocaties verwacht Jumbo voor het merendeel van de portefeuille gebruik te maken van verlengingsopties en de locaties voor een gemiddeld lange termijn voort te zetten. Tevens vindt differentiatie plaats voor vestigingen op basis van aandachtsprofiel, wat kan leiden tot aanpassingen in het verwachte gebruik van verlengingsopties. Het uitoefenen van verlengingsopties ligt voornamelijk in handen van Jumbo, als gevolg van wettelijke bescherming.

Een maximale looptijd van vijftien jaar is van toepassing op Jumbo winkellocaties in Nederland, een maximale looptijd van negen jaar is van toepassing op Jumbo winkellocaties in België en een maximale looptijd van tien jaar is van toepassing op La Place locaties.

Daarnaast heeft Jumbo huurcontracten gerelateerd aan vervoersmiddelen en overige bedrijfsmiddelen die onder IFRS 16 zijn gewaardeerd, waarbij wordt uitgegaan van een gemiddelde huurtermijn van 4 jaar voor vervoersmiddelen en maximaal 15 jaar voor overige bedrijfsmiddelen. Voor de waardering van huurcontracten gerelateerd aan vervoersmiddelen wordt de portefeuillebenadering gehanteerd waarbij wordt uitgegaan van gemiddelde resterende looptijd.



Waarderingsgrondslagen

De leaseverplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de nog niet-betaalde leasebetalingen op startdatum, verdisconteerd tegen de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet niet betrouwbaar kan worden bepaald, wat in algemene zin geldt voor leasecontracten die Jumbo aangaat als lessee, moet de marginale rentevoet van de lessee worden gebruikt. Voor leases met een looptijd korter dan twaalf maanden of een waarde lager dan € 5 neemt Jumbo geen leaseverplichting op. Vanuit de leaseverplichtingen worden de gebruiksrechten leasecontracten bepaald en gewaardeerd.

De verwachte looptijd van een contract omvat de leaseperiode (vast te stellen als de niet-opzegbare periode van een leasecontract), inclusief de perioden die onder optie tot verlenging van het contract vallen, indien het redelijk zeker is dat Jumbo hiervan gebruik gaat maken, en inclusief de perioden die onder optie tot beëindiging van het contract vallen als het redelijk zeker is dat Jumbo deze optie gaat uitoefenen.

Leasebetalingen die in de waardering van de leaseverplichting zijn opgenomen, zijn:

- vaste betalingen verminderd met te ontvangen lease-incentives;
- variabele leasebetalingen die van een index of rentevoet afhankelijk zijn en die bij eerste opname op basis van de index of rentevoet op de aanvangsdatum worden gewaardeerd;
- bedragen die naar verwachting door Jumbo verschuldigd zijn uit hoofde van restwaardegaranties;
- de uitoefenprijs van een aankoopoptie indien het redelijk zeker is dat Jumbo deze optie zal uitoefenen; en
- betalingen van boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst, indien de gehanteerde leaseperiode de uitoefening door Jumbo van een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst weerspiegelt.

Eventueel van toepassing zijnde huurkortingen, met uitzondering van Covid-19-gerelateerde huurconcessies, worden opgenomen in de waardering van de leaseverplichting. Servicekosten worden niet meegenomen in de waardering van de leaseverplichting, maar direct in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Na de eerste opname vindt waardering plaats tegen (geamortiseerde) kostprijs. De leaseverplichting wordt verhoogd om de rente op de verplichting weer te geven, verlaagd met verrichte leasebetalingen en geherwaardeerd om herbeoordelingen of wijzigingen van de leaseovereenkomst weer te geven. De rente op de leaseverplichting en variabele leasebetalingen die niet in de waardering van de verplichting zijn opgenomen, worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Herwaarderingen van de leaseverplichting ontstaan uit gewijzigde leasebetalingen, een verandering in de leaseperiode of in de beoordeling van een optie om het onderliggende actief te kopen, verandering in de bedragen uit hoofde van restwaardegaranties en een gewijzigde disconteringsvoet. Het bedrag van de herwaardering van de leaseverplichting wordt opgenomen als een aanpassing van het gebruiksrecht van het leasecontract. Indien de boekwaarde van gebruiksrecht van het leasecontract tot nul is afgeboekt en er van een verdere vermindering van de leaseverplichting sprake is, wordt de herwaardering verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Huurcontracten die leases bevatten met een looptijd korter dan 12 maanden of een waarde lager dan € 5, die conform IFRS 16 niet worden gewaardeerd, zijn als last verantwoord in de winst- en verliesrekening. De uit deze huurcontracten voortvloeiende leaseverplichtingen worden opgenomen in de toelichting op de jaarrekening onder niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen (zie noot 24). Onder deze toelichting worden ook de huurcontracten vermeld die reeds zijn aangegaan, maar per balansdatum nog niet zijn ingegaan en operationeel zijn.

20. Leningen en overige verplichtingen

De leningen en overige verplichtingen bestaan uit:

	2022	2021
Langlopende leningen en overige verplichtingen		
Schuldschein	199.451	199.303
Bankleningen	249.123	148.826
Verplichtingen uit hoofde van triple-net-distributiecentra	1.885	2.712
	450.459	350.841
Kortlopende leningen en overige verplichtingen		
Bankleningen	75.000	100.000
Verplichtingen uit hoofde van triple-net-distributiecentra	827	759
Overige verplichtingen	-	250
	75.827	101.009
Totaal rentedragende leningen	526.286	451.850

Het verloop van de langlopende leningen en overige verplichtingen is als volgt:

	2022	2021
Bruto saldo per begin boekjaar	350.000	350.000
Aflossingen	-75.000	-200.000
Toename / afname faciliteit	-	200.000
Opnamen	175.000	-
Bruto saldo per einde boekjaar	450.000	350.000
Uitgestelde bankenfee	-1.426	-1.871
Overig	1.885	2.712
Netto saldo per einde boekjaar	450.459	350.841

Op 26 april 2021 heeft Jumbo een Schuldschein-financiering aangetrokken met een hoofdsom van € 200 miljoen. Deze financiering bestaat uit drie onderliggende leningen, zijnde twee leningen met een looptijd van vijf jaar en één lening van zeven jaar. Voor een lening van vijf jaar en de lening van zeven jaar is een vaste rente afgesproken over de gehele looptijd. De overige vijfjarige lening is een lening met een variabele rente die gebaseerd is op het Euribor-percentage vermeerderd met een opslag. Deze financiering is afgesloten met buitenlandse banken en verzekeraars. Per 1 januari 2023 is het bedrag volledig geënclassificeerd onder langlopende leningen. Het gemiddelde rentepercentage in 2022 bedroeg 1,12% (2021: 1,00%).

De aangegeane bankleningen maken onderdeel uit van de op 15 december 2020 afgesloten vijfjarige financieringsovereenkomst. Daarnaast is er op 6 december 2021 een werkkapitaalfinanciering gesloten. Over de aangegeane bankleningen is een rentevergoeding verschuldigd die gelijk is aan het Euribor-tarief, vermeerderd met een opslag, dan wel is er een vaste rente afgesproken over de volledige looptijd van de financieringen. Voor de langlopende bankleningen is het rentepercentage afhankelijk van het gebruik van de faciliteit en de leverage ratio. Met ingang van 2022 wordt voor het bepalen van het rentepercentage tevens rekening gehouden met het behalen van duurzaamheidsindicatoren. Het gemiddelde rentepercentage van de bankleningen in 2022 bedroeg 1,18% (2021: 0,94%).

De op de leningen gesaldeerde bankenfee betreft de kosten die aan de banken zijn betaald bij het aangaan van de kredietfaciliteit. Deze kosten worden gedurende de looptijd van de financieringsovereenkomst evenredig ten laste van de financiële baten en lasten in de winst- en verliesrekening gebracht.

Triple-net-verplichtingen

Onder de verplichtingen is inzake triple-net-verplichtingen een bedrag van € 827 (2021: € 759) opgenomen, dat binnen 1 jaar wordt aangewend in de exploitatie. Dit bedrag bestaat uit een vrijval van € 1.071 (2021: € 1.071) en een discontering van € 244 (2021: € 312). Eind 2022 bedraagt de resterende looptijd van de verplichtingen uit hoofde van triple-net-distributiecentra 3 jaar.



Waarderingsgrondslag

Leningen en overige verplichtingen betreffen schulden aan financiële instellingen en investeerders, triple-net-verplichtingen inzake onroerend goed en overige leningen en verplichtingen. Opgenomen rentedragende leningen en verplichtingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, verminderd met transactiekosten voor verwerving. Na de eerste verwerking worden rentedragende leningen en verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde de nominale waarde onder aftrek van de niet geamortiseerde kosten van verwerving.

De kosten van verwerving worden over de looptijd van de respectievelijke financieringsovereenkomsten ten laste van de winst- en verliesrekening geamortiseerd zodanig dat er gedurende de looptijd sprake is van een gelijkblijvende effectieve rente.

Triple-net verplichtingen komen voort uit leaseovereenkomsten, aangegaan op basis van zogenaamde triple-net voorwaarden, waarbij Jumbo zich heeft verplicht tot het betalen van alle eigenaarslasten verbonden aan het gehuurde onroerend goed gedurende de looptijd van de leaseovereenkomsten. De verplichtingen voortvloeiende uit deze overeenkomsten heeft Jumbo verantwoord als langlopende verplichtingen en betreffen de contante waarde van toekomstige geschatte kasstromen. Het contant maken geschiedt tegen een disconteringsvoet gebaseerd op een rente die geldt voor gelijksoortige financieringsovereenkomsten en past bij de gemiddelde verwachte resterende looptijd.

21. Pensioenen en overige uitgestelde beloningen

De verplichtingen uit hoofde van pensioenen en overige uitgestelde beloningen bestaan uit:

	2022	2021
Pensioenverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	4.054	6.833
Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	14.786	16.851
	18.840	23.684

Pensioenverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen

1. **Toegezegd-pensioenverplichtingen**
2. **Reële waarde fondsbeleggingen**
3. **Netto pensioenvorderingen en -verplichtingen (saldo 1 en 2)**
4. **Ten laste van de winst- en verliesrekening**
5. **Rechtstreeks verwerkt in het groepsvermogen**

2022	1	2	3	4	5
Stand begin boekjaar	58.012	-51.179	6.833		
Mutaties gedurende het boekjaar					
Aan dienstjaar toegekende pensioenrechten	303	-	303	303	-
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Rentelasten (baten)	661	-585	76	76	-
Bijdragen door de werkgever	-	-298	-298	-	-
Bijdragen door de werknemers	-	-	-	-	-
Rendement op fondsbeleggingen	-	16.940	16.940	-	16.940
Ervaringsaanpassingen	-644	-	-644	-	-644
Aanpassingen in financiële veronderstellingen	-19.700	-	-19.700	-	-19.700
Aanpassingen in demografische veronderstellingen	549	-	549	-	549
Betaalde pensioenuitkeringen	-1.276	1.276	-	-	-
Waardeoverdracht pensioenregeling	-100	100	-	-	-
Overige mutaties	-9	4	-5	-5	-
	-20.216	17.437	-2.779	374	-2.855
Stand einde boekjaar	37.796	-33.742	4.054		
2021	1	2	3	4	5
Stand begin boekjaar	60.645	-55.954	4.691		
Mutaties gedurende het boekjaar					
Aan dienstjaar toegekende pensioenrechten	275	-	275	275	-
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Rentelasten (baten)	436	-402	34	34	-
Bijdragen door de werkgever	-	-307	-307	-307	-
Bijdragen door de werknemers	-	-	-	-	-
Rendement op fondsbeleggingen	-	4.086	4.086	-	4.086
Ervaringsaanpassingen	-8	-	-8	-	-8
Aanpassingen in financiële veronderstellingen	-1.930	-	-1.930	-	-1.930
Aanpassingen in demografische veronderstellingen	-	-	-	-	-
Betaalde pensioenuitkeringen	-1.315	1.315	-	-	-
Waardeoverdracht pensioenregeling	-83	83	-	-	-
Overige mutaties	-8	-	-8	-8	-
	-2.633	4.775	2.142	-6	2.148
Stand einde boekjaar	58.012	-51.179	6.833		

Jumbo heeft haar toegezegd-pensioenregeling ondergebracht bij pensioenverzekeraars. Dit betreffen met name middelloonregelingen met voorwaardelijke indexatie, waar bij enkele verzekerde regelingen de indexatie gekoppeld is aan de indexatie van een bedrijfstakpensioenfonds. De verplichting voor de werkgever bij actieve regelingen bestaat uit de jaarpremie, eventuele indexaties, administratiekosten en koopsommen voor individuele uitgaande waardeoverdrachten. Bij inactieve regelingen bestaan de verplichtingen voor de werkgever uit koopsommen voor uitgaande waardeoverdrachten en eventuele indexaties. De financieringsregelingen zijn vastgelegd in verzekeringscontracten tussen Jumbo en de pensioenverzekeraars. Deze regelingen vallen onder de Pensioenwet. Indien deze contracten aflopen, bestaat het risico dat het afsluiten van nieuwe contracten leidt tot hogere pensioenkosten.

In 2022 zijn er € 351 (2021: € 357) bruto premiebijdragen door de werkgever betaald.

De fondsbeleggingen betreffen 100% verzekerde contracten. De waarde van de fondsbeleggingen is gebaseerd op de garantiewaarden van deze contracten. De pensioenverzekeraar is verantwoordelijk voor de fondsbeleggingen. De fondsbeleggingen worden niet uitgesplitst naar pensioencontract. De pensioenverzekeraars stellen periodiek een analyse op voor de afstemming van de fondsbeleggingen en pensioenverplichtingen op korte en lange termijn. De pensioenverzekeraars passen op basis van de uitkomsten van genoemde analyses, indien noodzakelijk, de aard en samenstelling van de beleggingen aan op de verwachte looptijden van de pensioenverplichtingen. De looptijd van de verplichtingen met betrekking tot de toegezegde-bijdrageregelingen varieert tussen de tien en dertig jaar.

De voornaamste actuariële veronderstellingen die zijn gehanteerd bij de berekening van de pensioenverplichtingen zijn hieronder in bandbreedtes weergegeven.

	2022	2021
Disconteringsvoet	3,6% - 3,8%	1,0% - 1,3%
Verwachte toekomstige reële loonsverhogingen algemeen	3,3%	3,1%
Verwachte toekomstige reële loonsverhogingen individueel	1,0%	1,0%
Verwachte toekomstige inflatie	2,3%	2,1%
Verwachte pensioenstijging actieve deelnemers	0,0%	0,0%
Verwachte pensioenstijging inactieve deelnemers	0,0% - 2,3%	0,0% - 2,1%

Voor 2022 is de Prognosetafel AG 2022 gebruikt (2021: Prognosetafel AG 2020).

De onderstaande gevoeligheidsanalyse is gebaseerd op de meest aannemelijke wijzigingen in de actuariële veronderstellingen die voor zouden kunnen komen aan het einde van de verslagperiode, terwijl de andere actuariële veronderstellingen constant blijven. Het effect op de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichtingen is hieronder weergegeven. Een daling van de disconteringsvoet en een stijging van de indexatie zullen resulteren in een stijging van de pensioenverplichting. Een stijging van de disconteringsvoet en een daling van de indexatie zullen resulteren in een daling van de pensioenverplichting.

	2022	2021
Daling disconteringsvoet met 0,5%	3.082	5.931
Stijging disconteringsvoet met 0,5%	-2.677	-5.174
Daling indexatie met 0,5%	-1.201	-2.466
Stijging indexatie met 0,5%	3.253	6.107

Bijdrage aan toegezegde-bijdrage pensioenregelingen

De toegezegde-bijdrageregelingen bestaan voor het grootste deel uit regelingen bij bedrijfstakpensioenfondsen. Jumbo is aangesloten bij meerdere bedrijfstakpensioenfondsen. Bij de bedrijfstakpensioenfondsen zijn meerdere ondernemingen wettelijk verplicht aangesloten. Alle aangesloten ondernemingen betalen een kostendekkende premie aan de bedrijfstakpensioenfondsen. Ultimo 2022 was het overgrote deel van de medewerkers als deelnemer aangesloten bij de Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf en de Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Foodservice. De actuele dekkingsgraden van deze fondsen bedragen per balansdatum 2022 respectievelijk 99,8% en 117,2% (2021: respectievelijk 96,6% en 114,3%). Beide bedrijfstakpensioenfondsen hebben een herstelplan waarbij de premie een sturingsmiddel is. De komende jaren worden naast de reguliere kostendekkende premies, geen additionele premies verwacht.

Jumbo verwacht in 2023 een bijdrage te verrichten in de vorm van premies ten bedrage van € 49.830 (2022: € 45.935) aan de toegezegde-bijdrage pensioenregelingen.

Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen

De overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen bestaan uit een voorziening voor jubileumuitkeringen, een voorziening voor arbeidsongeschiktheid en een voorziening voor de regeling vervroegde uittreding.

Het verloop van de overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen is als volgt:

	Jubileumuitkeringen	Arbeidsongeschiktheid	Regeling voor vervroegde uittreding	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand begin boekjaar	16.770	81	-	16.851	16.794
Dotaties	1.417	974	892	3.283	2.012
Vrijvallen	-	-	-	-	-464
Onttrekkingen	-429	-759	-188	-1.376	-1.491
Mutaties contante waarde	-3.996	24	-	-3.972	-
Mutaties in boekwaarde	-3.008	239	704	-2.065	57
Stand einde boekjaar	13.762	320	704	14.786	16.851
Langlopend	12.963	3	372	13.338	16.266
Kortlopend	799	317	332	1.448	585
Stand einde boekjaar	13.762	320	704	14.786	16.851



Schattingen en oordelen

Pensioenen

Om de actuariële berekeningen voor de toegezegd-pensioenregelingen te maken, dient Jumbo gebruik te maken van aannames voor disconteringsvoeten, toekomstige pensioenverhogingen en levensverwachtingen zoals beschreven in deze toelichting. De actuariële berekeningen worden gemaakt door een externe actuaris op basis van input uit waarneembare marktgegevens. Deze waarneembare marktgegevens omvatten:

- rendementen op bedrijfsobligaties en rentecurves om de gebruikte disconteringsvoeten te bepalen;
- sterftetabellen om de levensverwachting te bepalen; en
- inflatiecijfers om toekomstige aannames voor salaris- en pensioengroei te bepalen.

Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen

De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Bij de berekening wordt rekening gehouden met de kans dat medewerkers als gevolg van voortijdige uitdiensttreding niet in aanmerking komen voor een jubileumuitkering. De verplichting wordt gewaardeerd door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. Oprenting van de verplichting wordt als een financieringsresultaat verantwoord.



Waarderingsgrondslagen

Jumbo heeft diverse pensioenregelingen. De pensioenregelingen worden gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerders, te weten bedrijfstakpensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Bij de pensioenverplichtingen wordt onderscheid gemaakt tussen toegezegde-bijdrage pensioenregelingen en toegezegd-pensioenregelingen.

Toegezegde-bijdrage pensioenregelingen

Een toegezegde-bijdrage pensioenregeling is een pensioenregeling in het kader waarvan Jumbo vaste bijdragen betaalt aan een afzonderlijke entiteit en geen juridische of feitelijke verplichting heeft als het pensioenfonds onvoldoende activa heeft om alle uitkeringen aan personeel te betalen in verband met diensttijd van personeel in de actuele en voorgaande periodes. Zodra de bijdragen zijn voldaan, heeft Jumbo geen verdere betalingsverplichtingen. De pensioenbijdragen worden in de winst- en verliesrekening als kosten van personeelsbeloningen verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Vooruitbetaalde pensioenbijdragen worden opgenomen als actief voor zover dit leidt tot een terugbetaling in contanten of een verrekening met toekomstige bijdragen. Bijdragen aan een toegezegde-bijdrageregeling die meer dan 12 maanden na afloop van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten betaalbaar zijn, worden verdisconteerd tot hun contante waarde.

Toegezegd-pensioenregelingen

Toegezegd-pensioenregelingen zijn alle pensioenregelingen die geen toegezegde-bijdrage-regeling zijn. De verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen is het saldo van de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichtingen op de balansdatum, verminderd met de reële waarde van de daarvoor aangehouden fondsbeleggingen. De verplichting van Jumbo uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling jaarlijks afzonderlijk berekend op basis van de projected unit credit-methode. De contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichting wordt bepaald door de geschatte toekomstige uitstroom van geldmiddelen op basis van rentetarieven van hoogwaardige bedrijfsobligaties met vergelijkbare looptijden.

Als de berekening resulteert in een positief saldo voor Jumbo, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van economische voordelen in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met minimale financieringsverplichtingen die van toepassing zijn op de afzonderlijke regelingen van Jumbo. Een economisch voordeel is voor Jumbo beschikbaar als dit realiseerbaar is tijdens de looptijd van de regeling of bij de afwikkeling van de verplichtingen van de regeling. Actuariële winsten en verliezen voortvloeiend uit aanpassingen aan de feitelijke ontwikkelingen of actuariële aannames worden verwerkt in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. Indien de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of als een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot verstreken diensttijd of de winst of het verlies op die inperking direct verwerkt in de winst- en verliesrekening. Jumbo verantwoordt winsten of verliezen met betrekking tot de afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat formele besluitvorming heeft plaatsgevonden.

Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen

Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen zijn beloningen die deel uitmaken van het beloningspakket. Onder deze verplichting zijn de uitgestelde beloningen (jubileumuitkeringen, arbeidsongeschiktheidsuitkeringen en uitkeringen voor vervroegde uittreding) opgenomen. De voorziening voor de regeling voor vervroegde uittreding bestaat uit medewerkers waarmee gedurende 2022 contractuele afspraken zijn gemaakt tot vervroegd uitdiensttreding.

22. Voorzieningen

De voorzieningen bestaan uit:

	2022	2021
Reorganisatie	1.851	2.418
Langlopend	1.616	1.527
Kortlopend	235	891
	1.851	2.418

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand begin boekjaar	2.418	7.865
Dotaties	1.605	8.447
Vrijvallen	-136	-3.099
Onttrekkingen	-2.036	-10.795
Mutaties in boekwaarde	-567	-5.447
Stand einde boekjaar	1.851	2.418
Langlopend	1.616	1.527
Kortlopend	235	891
Stand einde boekjaar	1.851	2.418



Waarderingsgrondslagen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen uit hoofde van gebeurtenissen op of voor balansdatum waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. Voorzieningen worden gewaardeerd door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. Oprenting van de voorzieningen wordt als een financieringslast verantwoord.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening heeft betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van activiteiten en wordt gevormd indien voor Jumbo een feitelijke of juridische verplichting is ontstaan.

23. Handelscrediteuren en overige schulden

De handelscrediteuren en overige schulden bestaan uit:

	2022	2021
Handelscrediteuren	1.263.744	1.247.598
Personeelsgerelateerde verplichtingen	86.578	87.602
Belastingen en sociale premies	99.833	95.740
Zegelverplichtingen	51.641	52.945
Uitgestelde omzet	20.563	15.595
Overlopende passiva	112.863	136.570
	1.635.222	1.636.050

Onder de handelscrediteuren is een vordering inzake nog te ontvangen inkoopbonussen en promotionele bijdragen opgenomen. Deze vordering bedraagt ultimo boekjaar 2022 € 110.379 (2021: € 77.959). Ultimo 2022 is onder de handelscrediteuren een schuld aan verbonden partijen opgenomen van € 349 (2021: € 51).

Jumbo biedt haar leveranciers de mogelijkheid om gebruik te maken van Supply Chain Finance. Hierdoor is het voor leveranciers mogelijk om, onder aftrek van een marktconforme rentevergoeding, eerder betaald te krijgen door de banken waarmee Jumbo de faciliteit heeft afgesloten. Jumbo blijft zelf op het met de leverancier contractueel afgesproken betaalmoment betalen en hierdoor heeft de faciliteit een positief effect op het werkkapitaal.

De gemiddelde betaaltermijn van handelscrediteuren is gedurende 2022 wederom gedaald: naar 25 dagen ten opzichte van 27 dagen gedurende 2021. Hiermee komt Jumbo tegemoet aan de maatschappelijke wens om handelscrediteuren sneller te betalen. De daadwerkelijk gerealiseerde betaaltermijnen is als volgt:

	2022	2021
Handelscrediteuren (incl. btw)	1.263.744	1.247.598
Btw-bedrag in handelscrediteuren	-168.539	-142.226
Faciliteiten Supply Chain Finance en Dynamic Discounting en overige	-573.478	-562.660
Handelscrediteuren (genormaliseerd)	521.727	542.712
Inkoopwaarde van de voorraden	6.174.592	5.946.895
Inkoop niet-handelsgoederen en -diensten en overige	1.484.239	1.357.800
Totale inkopen (genormaliseerd)	7.658.831	7.304.695
Betaaltermijn Handelscrediteuren	25 dagen	27 dagen

De betaaltermijn is bepaald middels het delen van de genormaliseerde handelscrediteuren door de genormaliseerde totale inkopen en de uitkomst daarvan te vermenigvuldigen met het aantal dagen in een jaar. Voor een juiste berekening worden de handelscrediteuren gecorrigeerd voor btw en daarnaast worden uitstaande bedragen inzake de faciliteiten Supply Chain Finance en Dynamic Discounting buiten beschouwing gelaten, aangezien deze bedragen direct beschikbaar zijn voor de leveranciers. Daarmee heeft Jumbo een genormaliseerd saldo handelscrediteuren. Om de totale inkopen te bepalen, dienen zowel de inkoopwaarde van de voorraden als de inkoop van niet-handelsgoederen en diensten meegenomen te worden. Daarnaast worden indien nodig correcties doorgevoerd op de inkopen in geval van overnames gedurende het boekjaar om de juiste totale inkoopwaarden te bepalen die gerelateerd zijn aan de betreffende handelscrediteuren.

Onder de reserveringen van personeelsgerelateerde verplichtingen is ook een schuld terzake van pensioenen opgenomen van € 10.171 (2021: € 13.006).

Ten aanzien van zegelverplichtingen is in 2022 voor een totaalbedrag van € 69.070 (2021: € 73.082) aan koopzegels uitgegeven, te weten 690.703 (2021: 730.825) koopzegels. De mutatie van de zegelverplichtingen in 2022 bedraagt € 1.304.

De verplichting voor uitgestelde omzet bestaat uit de verplichtingen inzake spaaracties en bezorgabonnementen. De verplichting inzake spaaracties wordt, in lijn met IFRS 15, gerealiseerd wanneer consumenten spaarpunten aanwenden voor korting of gratis producten.

De overlopende passiva bestaat met name uit te betalen rente, vastgoed-gerelateerde posten, overige schulden, en overlopende passiva. Deze kortlopende schulden zijn niet-rentedragend.



Schattingen en oordelen

De Supply Chain Finance overeenkomst is een betaalservice voor de leveranciers van Jumbo. Vanuit Jumbo bezien leidt deze overeenkomst niet tot wijzigingen in de betaalmomenten, betaaltermijnen, vervaldatum, omvang van de te betalen bedragen en andere voorwaarden. Jumbo heeft verplichtingen uit hoofde van de ontvangst van goederen en/of diensten aan de betreffende leverancier, waarbij de betalingen verlopen via het platform van de deelnemende banken. Deze verplichtingen worden daarom geclassificeerd als schulden aan handelscrediteuren.



Waarderingsgrondslagen

Handelscrediteuren en overige schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Deze kortlopende schulden worden vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Dit is meestal gelijk aan de nominale waarde. Onder de overige schulden zijn overheidsheffingen opgenomen. De overheidsheffingen worden verantwoord in de periode waarin de overheidsheffing is ontstaan.

24. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Voorwaardelijke vorderingen

Jumbo heeft voorwaardelijke vorderingen op voormalige en bestaande ondernemers inzake naverrekeningsregelingen van onder meer koopsommen en investeringsbijdragen. De voorwaardelijke vorderingen worden contractueel overeengekomen waarbij afgesproken is dat, indien er in de toekomst in enig jaar sprake is van overwinst en/of stakingswinst, de ondernemer een deel van deze voorwaardelijke vordering aan Jumbo voldoet.

De omvang van de toekomstige economische voordelen, die samenhangen met bovenvermelde vorderingen, zijn deels niet betrouwbaar te bepalen. Alleen voor het betrouwbaar in te schatten gedeelte is in de balans een vordering voor de naverrekeningsregelingen opgenomen.

Onder de overige vorderingen en overlopende activa is in 2022 en voorgaande verslagjaren een bedrag van € 3.843 (2021: € 3.350) opgenomen. Voor de jaren 2023 en verder kan Jumbo met onvoldoende zekerheid inschatten hoeveel de vordering bedraagt.

Inkoopcontracten

Jumbo is inkoopcontracten aangegaan met partijen buiten de reguliere inkopen voor de levering van goederen en diensten met een omvang van € 1.000 of meer.

De verplichtingen gerelateerd aan deze inkoopcontracten vervallen als volgt:

	2022	2021
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	90.638	77.322
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	59.531	80.688
Termijnen vervallend na 5 jaar	670	6.368
	150.839	164.378

Daarnaast heeft Jumbo ultimo boekjaar 2022 diverse inkoopcontracten afgesloten voor de levering van goederen en diensten die in redelijke verhouding staan tot de normale bedrijfsomvang.

Koop- en terugkoopverklaringen en andere garanties

Ten behoeve van de financiering van ondernemers hebben ondernemers inventarisgoederen aan derden financiers verpand. Jumbo geeft met betrekking tot deze inventarisgoederen aan deze derden financiers terugkoopverklaringen af. Tegenover deze verplichtingen staan de terug te verkrijgen inventarisgoederen, zodat de kredietrisico's worden gemitigeerd.

Ten behoeve van eerder genoemde derden-financiers zijn door Jumbo bovendien garanties verstrekt en rechtstreekse borgstellingen afgegeven in verband met door ondernemers opgenomen financieringen. Bij afgegeven borgstellingen aan derden financiers zijn de inventarisgoederen van de betreffende ondernemers direct verpand aan Jumbo.

Ultimo 2022 zijn door Jumbo koop- en terugkoopverklaringen en andere garanties afgegeven tot een bedrag van € 11.702 (2021: € 14.084).

Lease- en huurverplichtingen

Jumbo heeft leaseovereenkomsten afgesloten met betrekking tot in gebruik zijnde distributiecentra, intern transport, vervoersmiddelen en overige activa. Daarnaast worden door Jumbo onroerende zaken gehuurd en deels onderverhuurd aan, voornamelijk, ondernemers. Daarbij neemt Jumbo de volledige eigenaarslasten voor haar rekening. De condities waaronder leaseovereenkomsten worden afgesloten, zijn voornamelijk gebaseerd op bedrijfseconomische overwegingen en marktomstandigheden op het moment van het sluiten van leaseovereenkomsten.

De lease- en huurverplichtingen zijn verantwoord conform IFRS 16 en opgenomen onder de leaseverplichtingen, zie noot 19. Zie voor de gerelateerde gebruiksrechten leasecontracten noot 12. Lease- en huurcontracten met een looptijd korter dan 1 jaar of een onderliggende actief met een lage waarde van minder dan € 5 zijn hierbij uitgezonderd. De huurverplichtingen die hieruit voortvloeien zijn onderstaand opgenomen alsmede de verplichtingen die aangegaan zijn in 2022, waarvan effectuering plaatsvindt in 2023 of later.

De minimale huurverplichtingen van leaseovereenkomsten, niet verantwoord onder IFRS 16, vervallen als volgt:

	2022	2021
Huurverplichtingen		
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	35.771	29.686
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	133.269	64.640
Termijnen vervallend na 5 jaar	171.231	53.686
	340.271	148.012

De totale niet uit de balans blijvende verplichting voor leaseovereenkomsten niet gewaardeerd onder IFRS 16 bedraagt € 340.271 (2021: € 148.012). Van deze verplichting heeft € 213.149 (2021: € nihil) betrekking op verbonden partijen. De stijging ten opzichte van voorgaand jaar wordt voornamelijk veroorzaakt door verplichtingen die zijn aangegaan voor de bouw van een gemechaniseerd landelijk distributiecentrum voor versproducten in Nieuwegein.

De minimale vorderingen uit hoofde van onderverhuur van onroerende zaken, aangehouden onder operationele leaseovereenkomsten, vervallen als volgt:

	2022	2021
Huurvorderingen (onroerend goed)		
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	122.044	123.827
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	377.880	386.448
Termijnen vervallend na 5 jaar	165.389	142.064
	665.313	652.339

De totale niet uit de balans blijvende vorderingen voor operationele leaseovereenkomsten inzake onroerend goed bedraagt € 665.313 (2021: € 652.339). Hiernaast zijn er niet uit de balans blijvende vorderingen op verbonden partijen voor operationele leaseovereenkomsten van € 385 (2021: € 101)

In 2022 zijn huuropbrengsten van € 121.998 (2021: € 110.538) voor operationele leaseovereenkomsten inzake onroerend goed ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Vorderingen en verplichtingen als gevolg van de overeenkomst met Jan Linders Supermarkten

Jumbo is als onderdeel van de overeenkomst met Jan Linders Supermarkten, zoals beschreven in noot 14, een voorwaardelijke verplichting aangegaan tot de aankoop van twee locaties en een voorwaardelijke vordering uit hoofde van de verkoop van vier locaties. Gedurende 2022 heeft Jumbo de aankoop van de twee locaties gerealiseerd, evenals de verkoop van 3 locaties. De verkoop van de resterende locatie staat gepland voor 2023. Aanvullend op voornoemde transactie zijn Jumbo en Jan Linders Supermarkten de verkoop van een additionele locatie overeengekomen.

Onderzoek Openbaar Ministerie

Op 13 september 2022 heeft de Politie en de FIOD in opdracht van het Openbaar Ministerie verschillende onderzoeken gedaan waaronder in de privéwoning van Frits van Eerd en op het hoofdkantoor van Koninklijke Jumbo Food Groep in Veghel. Het onderzoek van het Openbaar Ministerie richt zich onder andere op privéactiviteiten van Frits van Eerd waarbij de verdenkingen zien op valsheid in geschrifte en witwassen. Jumbo is geen verdachte en werkt volledig mee aan het onderzoek. Naar aanleiding van de verdenkingen van het Openbaar Ministerie heeft de Raad van Commissarissen aan A&O en KPMG opdracht gegeven een onafhankelijk onderzoek uit te voeren naar de sponsoractiviteiten in de motorsport en een deel van de autosport. Er zijn in het onafhankelijk onderzoek van de forensisch accountant geen strafbare feiten geconstateerd. Het is daarom niet aannemelijk dat Jumbo alsnog betrokken wordt in het onderzoek van het Openbaar Ministerie. De Directie en de Raad van Commissarissen hebben vertrouwen in de uitkomst van het uitgevoerde interne onderzoek, maar de uitkomst van het onderzoek door het Openbaar Ministerie is niet met zekerheid te voorspellen.

Overige verplichtingen

Jumbo heeft toezeggingen gedaan aan ondernemers over te verstrekken financiële vergoedingen en bijdragen en is hiervoor verplichtingen met derden aangegaan. Het totaal van deze verplichtingen bedraagt ultimo 2022 € 372.736 (2021: € 397.612). De toezeggingen aan ondernemers betreffen voornamelijk (des)investeringsbijdragen, gewenningsbijdragen, openingsbijdragen, sluitingskosten, exploitatiebijdragen en goodwillgaranties. De overige verplichtingen bestaan daarnaast uit een contractuele verplichting van Jumbo met een derde partij aangaande het verstrekken van een achtergestelde lening. Het totaal van deze verplichting bedraagt ultimo 2022 € 6.000 Per balansdatum is hiervan € 3.000 verstrekt aan de derde partij. Het resterende bedrag kan uiterlijk tot medio 2026 worden opgenomen. Lopende juridische geschillen zijn niet in de balans opgenomen indien de uitgaande kasstromen niet betrouwbaar ingeschat kunnen worden.

Overige vorderingen

In 2022 zijn er geen overige niet uit de balans blijvende vorderingen (2021: € 713). Vorig jaar hadden deze betrekking op nog niet afgewikkelde vorderingen uit hoofde van verzekeringspolissen.

25. Financiële instrumenten

Algemeen

Ten aanzien van het indekken van financiële risico's maakt Jumbo in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van verschillende financiële instrumenten. Financiële instrumenten van Jumbo omvatten liquide middelen, leningen u/g, handelsdebiteuren en overige vorderingen, rentedragende leningen en overige langlopende verplichtingen, rekening-courantkredieten, handelscrediteuren en overige schulden en afgeleide financiële instrumenten. De liquide middelen, rentedragende leningen en rekening-courantkredieten worden aangehouden of afgesloten bij gerenommeerde banken en financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid. Jumbo verstrekt uitsluitend leningen u/g indien dit noodzakelijk en verantwoord is op basis van goed ondernemerschap. Uitgangspunten bij leningen aan ondernemers zijn onder andere formele vastlegging van de leningsovereenkomst, een solide exploitatieplanning met een verwacht positief resultaat en een structurele monitoring van de ontwikkeling van de exploitatie en financiering gedurende de looptijd van de lening. Ten aanzien van de overige financiële instrumenten geldt dat Jumbo ernaar streeft financiële transacties aan te gaan met financieel solide tegenpartijen. Jumbo gaat transacties aan in afgeleide financiële instrumenten teneinde de aan financiële instrumenten gerelateerde risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden niet voor handelsdoeleinden aangehouden.

Jumbo maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Jumbo blootstelt aan liquiditeits-, krediet- en marktrisico's. Jumbo schat in dat deze risico's een geringe impact hebben op de bedrijfsuitoefening. Ondanks de stijgende (basis)rentes wordt Jumbo ten opzichte van vorig jaar niet significant meer door deze risico's beïnvloed in haar bedrijfsuitoefening. Jumbo voert geen gewijzigd beleid ten aanzien van de beheersing van deze risico's ten opzichte van vorig jaar.

Beheersing van het bedrijfskapitaal

Jumbo voert een financieringsbeleid waarin de continuïteit van de onderneming voorop staat en waarbij rekening wordt gehouden met de beheersing van het bedrijfskapitaal (het vermogen dat wordt aangehouden om operationele activiteiten te ontplooiën). Jumbo houdt hiertoe rekening met het investeringsniveau, voor nu en in de toekomst, en stuurt hier op bij indien dit nodig is om de continuïteit van de operationele activiteiten te waarborgen.

Vanuit nieuwe wetgeving is vanaf 1 februari 2022 de betalingstermijn tussen ondernemingen onderling beperkt tot 60 kalenderdagen. De wettelijke termijn blijft 30 dagen. Jumbo heeft ook deze ontwikkelingen meegenomen in de planning van de financieringsbehoeften.

Jumbo maakt gebruik van verschillende vormen van financiering waaronder langere termijn bankfinanciering, een Schuldschein en werkkapitaal faciliteiten. Bij het uitschrijven van de Schuldschein in 2021 is gebleken dat er vanuit investeerders ruimschoots belangstelling is om dergelijke financiering te verstrekken aan Jumbo, waarbij Jumbo tevens haar afhankelijkheid van banken heeft verminderd.

Met betrekking tot de financieringen dient Jumbo te voldoen aan door de kredietverstrekkers gestelde vereisten. Het belangrijkste convenant, afgesproken in de lange termijn bankfinanciering, ziet toe op de leverage ratio exclusief IFRS 16 impact, waarbij een ratio van 3,00x wordt aangehouden. Per 1 januari 2023 is de leverage ratio 1,23x (2 januari 2022: 0,82x). Daarmee voldoet Jumbo ruim aan de gestelde vereisten

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat Jumbo op enig moment niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Jumbo houdt voldoende liquide middelen aan en heeft de beschikbaarheid over adequate kredietfaciliteiten teneinde het liquiditeitsrisico te minimaliseren, onder zowel normale als meer uitdagende omstandigheden. Om het liquiditeitsrisico te minimaliseren worden de kasstromen nauwgezet gevolgd en gepland. Het liquiditeitsrisico is beperkt aangezien er voldoende ruimte binnen de bestaande kredietfaciliteiten aanwezig is.

Kredietfaciliteiten

De huidige financieringsovereenkomst met een hoofdsom van € 700 miljoen is ingegaan op 15 december 2020 en heeft een looptijd van vijf jaar, met een optie tot verlenging van twee jaar. De financieringsovereenkomst is afgesloten met het bankensyndicaat bestaande uit ABN AMRO, Rabobank, ING, Deutsche Bank en BNP Paribas.

Voor deze kredietfaciliteiten is met de banken een convenant overeengekomen dat als volgt kan worden samengevat: de (gecorrigeerde) nettoschuld in verhouding tot de EBITDA (cumulatieve EBITDA op een 12-maands voortschrijdende basis) dient maximaal 3,0x te bedragen (leverage ratio). De banken corrigeren de nettoschuld voor de effecten van de implementatie van IFRS 16.

Op 26 april 2021 heeft Jumbo door middel van een Schuldschein financiering aangetrokken met een hoofdsom van € 200 miljoen. Deze financiering bestaat uit drie onderliggende leningen, zijnde twee leningen met een looptijd van vijf jaar van € 150 miljoen en één van zeven jaar van € 50 miljoen. Voor een lening van vijf jaar en de lening van zeven jaar is er een vaste rente afgesproken over de gehele looptijd. De overige vijfjarige lening is een lening met een variabele rente die gebaseerd is op het Euribor-tarief vermeerderd met een opslag. Deze financiering is afgesloten met buitenlandse banken en verzekeraars.

Tenslotte heeft Jumbo op 6 december 2021 een niet-gecommitteerde werkkapitaal faciliteit afgesloten die momenteel € 75 miljoen bedraagt.

De kredietfaciliteiten ultimo 2022 zijn als volgt:

	Kredietfaciliteit	Aangewend
Revolving Facility	550.000	250.000
Ancillary	150.000	-
Schuldschein	200.000	200.000
Werkkapitaal faciliteit	75.000	75.000
Bruto saldo per einde boekjaar	975.000	525.000

Voor het verkrijgen van de kredietfaciliteiten heeft Jumbo de hoofdelijke aansprakelijkheid van de volgende tot Jumbo behorende dochtermaatschappijen tot zekerheid verstrekt: Jumbo Distributiecentrum B.V., Jumbo Supermarkten B.V., Jumbo Food B.V. en Jumbo Supermarkten Vastgoed B.V.

Financiële instrumenten

De rente over een deel van de financiering is variabel en gebaseerd op de Euribor vermeerderd met een opslag. De herfinanciering bevat een floor op 0%, waardoor de te betalen rente niet lager kan zijn dan de opslag.

Een deel van dit renterisico is afgedekt door middel van rentederivaten. De rentederivaten bestaan ultimo 2022 uit Interest Rate Caps, die het Euribor 'capt' op 0% en die eindigen per december 2023 en tevens Interest Rate Swaps, die het Euribor ieder kwartaal omzetten naar een vaste rente en die eindigen per december 2025. De nominale waarde van de per 1 januari 2023 aanwezige Interest Rate Caps en Swaps is € 300.000. Op balansdatum wordt hiermee € 300.000 (2021: € 200.000) van de aangewende kredietfaciliteit afgedekt. De Interest Rate Caps en Swaps hebben ultimo 2022 een marktwaarde van € 6.634 (2021: € 430).

Contractuele looptijden van de financiële verplichtingen

Hieronder volgen de contractuele looptijden van de financiële verplichtingen inclusief verplichte aflossingen en rentebetalingen van Jumbo op balansdatum. De rentelasten zijn ingeschat rekening houdend met een gemiddeld Euribor-tarief van 3,00% en een schuldafbouw conform de meerjarenplanning.

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	Minder dan 1 jaar	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar
2022					
Bankleningen	324.123	355.954	81.479	274.475	-
Schuldschein	199.451	214.517	4.010	160.315	50.192
Leaseverplichtingen	2.471.629	2.654.085	267.920	1.120.676	1.265.489
Zegelverplichtingen	51.641	51.641	51.641	-	-
Crediteuren en overige schulden	1.583.581	1.583.581	1.583.581	-	-
	4.630.425	4.859.778	1.988.631	1.555.466	1.315.681
2021					
Bankleningen	248.826	261.337	102.780	158.557	-
Schuldschein	199.303	210.591	2.165	157.616	50.810
Leaseverplichtingen	2.547.111	2.708.180	255.131	1.067.652	1.385.397
Overige financieringsverplichtingen	250	250	250	-	-
Zegelverplichtingen	52.945	52.945	52.945	-	-
Crediteuren en overige schulden	1.583.105	1.583.105	1.583.105	-	-
	4.631.540	4.816.408	1.996.376	1.383.825	1.436.207

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Jumbo indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt.

De kredietrisico's bij Jumbo bestaan uit kredietrisico's op verstrekte financiering aan afnemers, verstrekte zekerheden aan financiële instellingen ten behoeve van de financieringsarrangementen aan afnemers en handelsvorderingen.

Voor de verstrekte financieringen en verstrekte zekerheden aan financiële instellingen ten behoeve van de financieringsarrangementen aan afnemers verlangt Jumbo van de betreffende afnemers zekerheden retour, waaronder hypothecaire inschrijvingen onroerende zaken, bankgaranties alsmede verpanding van activa, vorderingen en levensverzekeringrechten.

Het maximale kredietrisico bestaat uit de boekwaarden van de financiële activa op balansdatum en is als volgt:

	2022	2021
Financiële vaste activa	130.249	109.882
Handelsdebiteuren	372.724	323.634
Overige vorderingen en overlopende activa	62.464	77.506
Liquide middelen	33.372	78.705
	598.809	589.727

Voor het bepalen van de voorziening voor financiële activa wordt conform IFRS 9 het 'verwachte kredietverliezen' model toegepast. In het model worden drie stadia onderscheiden. Deze stadia hebben betrekking op beoordeling van de kredietkwaliteit van de tegenpartij. De voorziening op financiële activa en handelsdebiteuren is grotendeels bepaald en berekend op basis van stadium drie waarbij reeds daadwerkelijke betalingsachterstanden zijn ontstaan. Jumbo heeft gebruikgemaakt van de mogelijkheid van het toepassen van de 'simplified approach' onder IFRS 9 inzake het bepalen van de voorziening met betrekking tot de handelsdebiteuren.

De ouderdomsopbouw van de handelsdebiteuren op balansdatum is als volgt:

	2022	2021
Niet vervallen	319.172	230.643
Overschrijding 0 - 30 dagen	15.017	47.119
Overschrijding 31 - 60 dagen	14.321	24.758
Overschrijding 61 - 90 dagen	11.959	7.753
Overschrijding meer dan 90 dagen	19.299	17.196
	379.768	327.468
Voorziening voor oninbaarheid	-7.044	-3.834
Boekwaarde debiteuren	372.724	323.634

De reële waardeaanpassingen als gevolg van mogelijke oninbaarheid van de handelsdebiteuren vinden op individuele basis plaats. Met betrekking tot de vorderingen die niet zijn vervallen en niet zijn afgewaardeerd, bestaan er per balansdatum geen indicaties dat deze niet zullen worden voldaan.

De mutaties in de voorziening voor oninbaarheid met betrekking tot handelsdebiteuren gedurende het jaar zijn als volgt:

	2022	2021
Stand begin boekjaar	-3.834	-2.539
Dotaties	-3.335	-3.392
Onttrekkingen	-	192
Vrijvallen	125	1.905
	-3.210	-1.295
Stand einde boekjaar	-7.044	-3.834

Per balansdatum is er geen sprake van concentratie van kredietrisico's bij bepaalde partijen. Daarnaast wordt het maximale kredietrisico gemitigeerd door de verkregen zekerheden ten aanzien van de activa. Deze worden toegelicht onder noot 24 onder koop- en terugkoopverklaringen en andere garanties.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van Jumbo of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in rentetarieven.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij een deel van de door Jumbo aangegane leningen is sprake van een variabele rente. Jumbo heeft rentederivaten afgesloten ter beperking van de renterisico's. Ook heeft Jumbo leningen afgesloten met een vast rentepercentage over de gehele looptijd van de lening.

Per ultimo boekjaar 2022 bezit Jumbo, Interest Rate Caps met looptijden tot en met 2023 en Interest Rate Swaps met looptijden tot en met 2025. De reële waarde van de rentederivaten is het geschatte bedrag dat Jumbo zou ontvangen om het contract per balansdatum te beëindigen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de actuele kredietwaardigheid van de contractpartijen waarbij de rentederivaten zijn afgesloten. Jumbo past, in lijn met voorgaand jaar, voor de afgesloten rentederivaten geen hedge-accounting toe.

De reële waardemutaties op de Interest Rate Caps en Swaps zijn verwerkt onder de afgeleide financiële instrumenten in de balans en in de financiële baten en lasten in de winst- en verliesrekening. Ultimo 2022 is 76,5% van de variabele rentedragende schulden afgedekt door middel van de rentederivaten (2021: 92,2%). Het gemiddelde rentepercentage over de variabele rentedragende schulden bedroeg 0,98% in 2022 (2021: 0,94%).

Het tegenpartijrisico wordt zeer laag ingeschat, aangezien de rentederivaten zijn afgesloten bij vooraanstaande financiële instellingen.

Gevoeligheidsanalyse rente

De beheersing van het renterisico heeft ten doel het effect van kortetermijnrenteschommelingen op de groepsresultaten te beperken. Op de lange termijn echter zullen blijvende wijzigingen in rentepercentages van invloed zijn op het resultaat.

Op balansdatum is het renteprofiel van de rentedragende financiële instrumenten van Jumbo, rekening houdend met de aan deze instrumenten gekoppelde effectieve afdekkingsinstrumenten, als volgt:

	2022	2021
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	29.578	29.000
Financiële verplichtingen	184.270	252.945
Instrumenten met een variable rente		
Financiële activa	33.372	78.715
Financiële verplichtingen	390.945	248.129

De financiële activa hebben betrekking op rentedragende leningen u/g en liquide middelen, de financiële verplichtingen hebben betrekking op opgenomen bankleningen en zegelverplichtingen.

Gevoeligheidsanalyse kasstroom voor instrumenten met een variabele rente

Schommelingen van de variabele rente worden grotendeels afgedekt middels de rentederivaten. Desondanks zal een stijging van het Euribor-tarief zich in enige mate doorvertalen in hogere rentelasten.

Bij een, voor zover mogelijk, daling van 100 basispunten in de rentestanden (Euribor) over 2022 zou het groepsresultaat voor belastingen stijgen met € 330. Bij een stijging van 100 basispunten in de rentestanden (Euribor) over 2022 zou het groepsresultaat voor belasting met € 1.877 dalen. Dit is het gevolg van de stijgende rentelasten van de financiering, die grotendeels gecompenseerd worden door de ontvangsten uit de rentederivaten. Aangenomen wordt dat alle andere variabelen constant blijven. De impact van (contante) waarde mutaties van de financiële instrumenten en overige balansposities maken geen onderdeel uit van deze gevoeligheidsanalyse.

In de balans opgenomen financiële instrumenten en reële waarde

De bepaling van de reële waarde van (afgeleide) financiële instrumenten is toegelicht in onderstaande waarderingsgrondslagen, waarbij het niveau van de hiërarchie van de reële waarde is vermeld. Er hebben geen overdrachten plaatsgevonden van financiële instrumenten tussen de verschillende hiërarchieën.

Op balansdatum is de reële waarde en bijbehorende hiërarchie van de financiële instrumenten als volgt:

	2022			2021		
	Boekwaarde	Reële waarde	Hiërarchie	Boekwaarde	Reële waarde	Hiërarchie
Vaste activa						
Financiële vaste activa (a)	123.615	123.615	3	109.452	109.452	3
Afgeleide financiële instrumenten (e)	6.634	6.634	2	430	430	2
	130.249	130.249		109.882	109.882	
Vlottende activa						
Handelsdebiteuren (a)	372.724	372.724	3	323.634	323.634	3
Liquide middelen (a)	33.372	33.372	1	78.705	78.705	1
	406.096	406.096		402.339	402.339	
Langlopende verplichtingen						
Bankleningen (c)	249.123	249.123	2	148.826	148.826	2
Schuldschein (c)	199.451	199.451	2	199.303	199.303	2
	448.574	448.574		348.129	348.129	
Kortlopende verplichtingen						
Bankleningen (c)	75.000	75.000	2	100.000	100.000	2
Zegelverplichtingen (c)	51.641	51.641	2	52.945	29.489	2
Handelscrediteuren (c)	1.263.744	1.263.744	3	1.247.598	1.247.598	3
	1.390.385	1.390.385		1.400.543	1.377.087	
Totaal financiële instrumenten	2.375.304	2.375.304		2.260.893	2.237.437	
Totaal per categorie						
(a) Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	529.711	529.711		511.791	511.791	
(b) Financiële activa tegen reële waarde in de winst- en verliesrekening	-	-		-	-	
(c) Financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	1.838.959	1.838.959		1.748.672	1.725.216	
(d) Financiële verplichtingen tegen reële waarde in de winst- en verliesrekening	-	-		-	-	
(e) Afgeleide financiële instrumenten	6.634	6.634		430	430	
Totaal	2.375.304	2.375.304		2.260.893	2.237.437	

De boekwaarde van de leningen en vorderingen benadert de reële waarde, omdat de eventuele oninbaarheid tot uitdrukking wordt gebracht in de waarde ultimo boekjaar.

De reële waarde van de rentedragende langlopende verplichtingen benadert de geamortiseerde kostprijs, gegeven gedurende de looptijd overeengekomen variabele rente op basis van 3-maands-Euribor. Voor de overige financiële verplichtingen benadert de boekwaarde de reële waarde. De verplichtingen zijn opgenomen tegen reële waarde, zijnde de waarde waartegen naar verwachting wordt afgewikkeld.

26. Verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van zakelijke gronden en zijn marktconform (at arm's length). De voornaamste transacties zijn hieronder toegelicht, waarbij voor transacties hoger dan € 100 de bedragen zijn weergegeven.

Administratiekantoor Zuidkade B.V.

De uiteindelijk belanghebbenden van Administratiekantoor Zuidkade B.V. waren voor een gedeelte van het jaar 2022 lid van of nauw verwant aan de statutaire directie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Administratiekantoor Zuidkade B.V. bestaan uit doorbelastingen van advies- en managementvergoedingen gerelateerd aan de persoonlijke vennootschappen van de uiteindelijk belanghebbenden van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De bedragen zijn toegelicht bij de betreffende persoonlijke vennootschappen.

C.E.G. Beheer B.V.

De bestuurder van C.E.G. Beheer B.V. was tot eind maart 2022 statutair directeur en is sindsdien commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met C.E.G. Beheer B.V. bestaan uit adviesvergoedingen van € 600 en huur van onroerend goed van € 806.

DCJ B.V.

De bestuurders van DCJ B.V. waren gedurende 2022 statutair directeur of commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met DCJ B.V. bestaan met name uit betaalde huur van € 8.484 (2021: € 5.884) en een ontvangen vergoeding voor bouwkundige investeringen van € 11.814 (2021: nihil) voor het gemechaniseerde centraal distributiecentrum in Nieuwegein.

F.E.G. Beheer B.V.

De bestuurder van F.E.G. Beheer B.V. was tot eind september 2022 statutair directeur van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met F.E.G. Beheer B.V. bestaan uit adviesvergoedingen van € 250.

Greenstone Real Estate B.V.

Greenstone Real Estate B.V. is als deelneming van M.E.G. Beheer B.V. verbonden met Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Greenstone Real Estate B.V. bestaan uit huur van onroerend goed van € 213.

Handelsonderneming Frits van Eerd B.V.

De bestuurder van Handelsonderneming Frits van Eerd B.V. was tot eind september 2022 statutair directeur van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Handelsonderneming Frits van Eerd B.V. bestaan uit een ontvangen vergoeding van € 102 voor de verhuur van onroerend goed en het inlenen van personeel en een uitgaande vergoeding van € 68 voor aankoop van en onderhoud aan voertuigen.

Jumbo Onroerend Goed B.V.

De bestuurders van Jumbo Onroerend Goed B.V. waren gedurende 2022 statutair directeur of commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Jumbo Onroerend Goed B.V. voor een totaalbedrag van € 6.216 (2021: € 5.968) bestaan uit de huur van onroerend goed.

La Place Food Vastgoed B.V.

De bestuurders van La Place Food Vastgoed B.V. waren gedurende 2022 statutair directeur of commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met La Place Food Vastgoed B.V. voor een totaalbedrag van € 1.715 (2021: € 9.930) bestaan uit de huur van onroerend goed.

Listelba B.V.

De bestuurder van Listelba B.V. was tot eind maart 2022 statutair directeur en is sindsdien commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Listelba B.V. bestaan uit adviesvergoedingen van € 609.

M.E.G. Beheer B.V.

De bestuurder van M.E.G. Beheer B.V. was voor een gedeelte van het jaar 2022 nauw verwant aan de statutaire directie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met M.E.G. Beheer B.V. bestaan uit adviesvergoedingen van € 402 en huur van onroerend goed van € 248.

Stichting Beheer Gelden Stimuleringsregeling Jumbo

De Stichting Beheer Gelden Stimuleringsregeling Jumbo heeft ten doel het faciliteren van een regeling ten behoeve van het stimuleren van een uniforme manier van samenwerken voor alle Jumbo supermarkten teneinde de formule te exploiteren, bewaken en succesvol in de markt te zetten.

Stichting Jumbo Groep

De bestuurders van Stichting Jumbo Groep waren voor een gedeelte van het jaar 2022 lid van of nauw verwant aan de statutaire directie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

The Duke Golf B.V.

De bestuurder van The Duke Golf B.V. was tot 15 december 2022 voorzitter van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met The Duke Golf B.V. bestaan voornamelijk uit uitgaande vergoedingen voor lidmaatschappen en evenementen van € 128.

Van Eerd Beheer B.V.

De bestuurder van Van Eerd Beheer B.V. was tot 15 december 2022 voorzitter van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Van Eerd Beheer B.V. bestaan met name uit de huur van onroerend goed en hebben in 2022 een totaalbedrag van € 12.253 (2021: € 12.004).

Van Eerd Golf & Hockey B.V.

De bestuurder van Van Eerd Golf & Hockey B.V. was tot 15 december 2022 voorzitter van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Van Eerd Golf & Hockey B.V. voor een totaalbedrag van € 481 bestaan met name uit de verhuur van onroerend goed.

Van Eerd Onroerend Goed B.V.

De bestuurders van Van Eerd Onroerend Goed B.V. waren gedurende 2022 statutair directeur of commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Van Eerd Onroerend Goed B.V. voor een totaalbedrag van € 5.063 (2021: € 4.757) bestaan uit de huur van onroerend goed.

VES Racing B.V.

De bestuurder van VES Racing B.V. was tot eind september 2022 statutair directeur van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met VES Racing B.V. bestaan uit een uitgaande vergoeding voor sponsoring van € 500, een uitgaande kasstroom van € 3.846 voor sponsorgelden van derden die Jumbo als intermediair voor VES Racing B.V. heeft ontvangen en een ontvangen vergoeding voor administratieve diensten van € 395.

Overige verbonden partijen

Verder waren er in 2022 transacties met overige verbonden partijen met een omvang per verbonden partij lager dan € 100. De overige verbonden partijen zijn Centraal Bureau Levensmiddelenhandel, Choc-late Productie B.V., Coco & Sebas B.V., FAM Design B.V., Hotel Uden/Veghel Holding B.V., JG Vastgoed B.V., Kroon B.V. en Rituals Cosmetics Enterprise B.V. De transacties met deze overige verbonden partijen hebben plaatsgevonden op basis van zakelijke gronden en zijn marktconform (at arm's length).

Beloningen statutaire bestuurders, commissarissen en overige managers op sleutelposities

De beloningen in 2022 verstrekt aan statutaire bestuurders voor een bedrag van € 4.005 (2021: € 8.123) bestaan uit korte termijn personeelsbeloningen van € 3.949 en pensioenbijdragen van € 56. De afname in 2022 is grotendeels het gevolg van de gewijzigde topstructuur welke begin 2022 is doorgevoerd en de tijdelijke aanpassing in de aansturing van Jumbo vanaf september 2022.

Managers op sleutelposities zijn die personen die bevoegd en verantwoordelijk zijn voor het plannen en sturen van, alsmede het uitoefenen van zeggenschap over, de activiteiten van de onderneming als geheel. Tot aan de wijziging van de topstructuur kwalificeerden alleen de statutaire bestuurders als managers op sleutelposities. Na de wijziging van de topstructuur worden de overige leden van het directieteam en de commissarissen ook beschouwd als managers op sleutelposities. De personeelsbeloningen die in 2022 zijn verstrekt aan de overige leden van het directieteam bedragen € 1.988 en bestaan uit korte termijn personeelsbeloningen van € 1.906 en pensioenbijdragen van € 82.

Aan de commissarissen zijn in 2022 beloningen verstrekt voor een bedrag van € 802 (2021: € 413). Dit betreft uitsluitend korte termijn beloningen. Aan de commissarissen zijn geen leningen, vooruitbetalingen of garanties verstrekt. De toename in 2022 is het gevolg van de uitbreiding van de RvC welke begin 2022 heeft plaatsgevonden en de tijdelijke aanpassing in de aansturing van Jumbo vanaf september 2022 door gedelegeerde commissarissen.

27. Statutaire bepalingen omtrent winstbestemming

In artikel 30 van de statuten is vastgelegd dat de winst wordt vastgesteld volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd en dat de winst, met inachtneming van het in dit artikel bepaalde, ter vrije beschikking staat van de Algemene Vergadering. Met dien verstande dat de vennootschap aan de aandeelhouders slechts winstuitkeringen kan doen voor zover het eigen vermogen groter is dan de wettelijke en statutaire reserves (lid 2).

Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. Het doen van tussentijdse uitkeringen is, met inachtneming van het in het voorgaande lid bepaalde, toegestaan.

De in enig boekjaar behaalde winst staat, met inachtneming van het bepaalde in lid 2, ter vrije beschikking van de Algemene Vergadering hetzij voor toevoeging aan de reserves hetzij voor uitkering aan aandeelhouders en voor zover deze zijn uitgegeven de houders van winstbewijzen.

Uitkeringen ten laste van een dividendreserve kunnen, onverminderd het in lid 2 bepaalde, te allen tijde geschieden krachtens een besluit van de Algemene Vergadering. Een dividend wordt beschikbaar gesteld ter plaatse en ten tijde door de Algemene Vergadering te bepalen. Dividenden, waarover vijf jaar na de opeisbaarheid niet is beschikt, vervallen aan de vennootschap.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2021

De jaarrekening 2021 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 22 februari 2022. De Algemene Vergadering heeft besloten dat het resultaat over het boekjaar 2021 wordt toegevoegd aan de algemene reserves voor een bedrag van € 114.265.

Gedurende 2022 zijn dividendbetalingen aan de aandeelhouders verricht voor een bedrag van € 52.000.

Voorstel resultaatverwerking 2022

Vooruitlopend op het besluit van de Algemene Vergadering zal het resultaat over 2022 ad € 79.680 worden toegevoegd aan de overige reserves. Het voorstel om de € 79.680 toe te voegen aan de overige reserves is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

28. Gebeurtenissen na balansdatum

Na de balansdatum van 1 januari 2023 hebben geen belangrijke gebeurtenissen plaatsgevonden, die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum en die verwerking en/of toelichting in de jaarrekening 2022 behoeven.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2022

<i>in € 1.000</i>	Noot	2022	2021
Resultaat uit deelnemingen na belastingen		71.739	116.579
Saldo van de overige baten en lasten na belastingen	1	7.941	-2.314
Nettoresultaat		79.680	114.265

Vennootschappelijke balans per 1 januari 2023

Voor winstbestemming, in € 1.000

ACTIVA	Noot	1 januari 2023	2 januari 2022
Vaste activa			
Financiële vaste activa	2	1.540.046	1.290.962
		1.540.046	1.290.962
Vlottende activa			
Vennootschapsbelasting		16.922	-
Liquide middelen	3	-	284
		16.922	284
TOTAAL ACTIVA		1.556.968	1.291.246
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		8	8
Wettelijke reserve		253.523	228.692
Algemene reserves		370.357	330.806
Onverdeeld resultaat		79.680	114.265
Totaal eigen vermogen	4	703.568	673.771
Langlopende verplichtingen	5	448.574	348.129
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende leningen en overige verplichtingen	5	75.000	100.000
Kredietinstellingen	3	273.347	101.648
Schulden aan groepsmaatschappijen	6	52.696	63.597
Vennootschapsbelasting		-	1.272
Overige schulden en overlopende passiva		3.783	2.829
		404.826	269.346
Totaal verplichtingen		853.400	617.475
TOTAAL PASSIVA		1.556.968	1.291.246

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Onder toepassing van artikel 362 lid 8 BW zijn de gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen die Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. toepast in de geconsolideerde jaarrekening. Voor de waarderingsgrondslagen en de grondslagen voor de resultaatbepaling wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De bedragen in de vennootschappelijke jaarrekening zijn gepresenteerd in duizenden euro's, behalve waar dit anders is aangegeven.

De financiële gegevens van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening zodat, gebruikmakend van artikel 2:402 BW, is volstaan met een verkorte winst- en verliesrekening in de vennootschappelijke jaarrekening.

In 2022 is gekozen voor een andere wijze van verwerken van vennootschapsbelasting tussen Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. en haar dochterondernemingen. Als gevolg van deze stelselwijziging zijn de belastinglatenties toebehorend aan de dochterondernemingen van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. verantwoord in de administratie van deze dochterondernemingen en daarmee niet meer zichtbaar in de vennootschappelijke jaarrekening van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De verwerking van deze stelselwijziging heeft retrospectief plaatsgevonden en heeft geen impact op het eigen vermogen en het resultaat van het voorgaand boekjaar. De impact op het vermogen en resultaat van het huidige boekjaar blijft beperkt tot de mutatie in de belastinglatenties.

1. Saldo van de overige baten en lasten na belastingen

Het saldo van de overige baten en lasten na belastingen bestaat uit:

	2022	2021
Tariefswijziging vennootschapsbelasting	-	-6.262
Overige resultaten na belasting	7.941	3.948
	7.941	-2.314

Overige resultaten na belasting bevat een opbrengst van € 6.204 (2021: € 303) met betrekking tot reële waardemutatie afgeleide financiële instrumenten als gevolg van de gestegen rente.

2. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit:

	2022	2021
Deelnemingen	1.533.412	1.290.532
Reële waarde afgeleide financiële instrumenten	6.634	430
	1.540.046	1.290.962

Een overzicht van de deelnemingen is opgenomen in de algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De reële waarde afgeleide financiële instrumenten worden toegelicht onder noot 13 van de geconsolideerde jaarrekening.

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	2022	2021
Stand begin boekjaar	1.290.532	1.143.743
Rechtstreekse vermogensmutaties deelnemingen	171.141	30.210
Resultaat deelnemingen	71.739	116.579
Stand einde boekjaar	1.533.412	1.290.532

De rechtstreekste vermogensmutaties deelnemingen betreffen met name agio stortingen in Jumbo e-fulfilment B.V. en Jumbo België B.V.



Waarderingsgrondslagen

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele garant staat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de waarderingsgrondslagen van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. zoals toegepast in de geconsolideerde jaarrekening.

3. Liquide middelen

Van het totaal aan liquide middelen staat € 6.233 (2021: € 5.635) niet ter vrije beschikking door afgegeven bankgaranties.

4. Eigen vermogen

Zie noot 18 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening alsmede het overzicht van het geconsolideerde verloop van het groepsvermogen 2022.

Wettelijke reserve

Conform artikel 2:389 lid 6 BW is een wettelijke reserve deelnemingen gevormd inzake (zelfontwikkelde) software.

Het verloop van de reserve is als volgt:

	2022	2021
Stand begin boekjaar	228.692	188.063
Mutaties ten laste van de reserve ingehouden winsten	24.831	40.629
Stand einde boekjaar	253.523	228.692

De wettelijke reserves komen op grond van de Nederlandse wet- en regelgeving niet in aanmerking voor uitkering als dividend aan aandeelhouders van Jumbo.

5. Leningen en overige verplichtingen

De leningen en overige verplichtingen bestaan uit (zie noot 20 van de geconsolideerde jaarrekening):

	2022	2021
Langlopende leningen en overige verplichtingen		
Bankleningen	249.123	148.826
Schuldschein	199.451	199.303
	448.574	348.129
Kortlopende leningen en overige verplichtingen		
Bankleningen	75.000	100.000
	75.000	100.000

6. Schulden aan groepsmaatschappijen

De schulden aan groepsmaatschappijen zijn begin boekjaar 2023 deels afgelost met eigen liquide middelen.



Waarderingsgrondslagen

De vorderingen en/of verplichtingen op groepsmaatschappijen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

7. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

In verband met het gebruikmaken van de publicatievrijstellingen voor de in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen, zoals bedoeld in BW 2 Titel 9, art. 403 lid 1 letter f heeft de vennootschap hoofdelijke aansprakelijkheid aanvaard voor de schulden die voortvloeien uit alle rechtshandelingen van de volgende dochtermaatschappijen: Jumbo Food B.V., Jumbo Distributiecentrum B.V., Jumbo Logistiek Vastgoed B.V., Jumbo Supermarkten B.V., Euroselect B.V., Jumbo Omnichannel Vastgoed B.V., Jumbo Supermarkten Vastgoed B.V., Jumbo e-fulfilment B.V., La Place Food Groep B.V., La Place Food B.V. en EMTÉ Kapelle B.V.

Overige toelichting en ondertekening van de jaarrekening

Werknemers

In 2022 waren geen werknemers in dienst van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (2021: 0).

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

Details inzake de bezoldiging bestuurders en commissarissen zijn opgenomen onder noot 26 van de geconsolideerde jaarrekening.

Winstbestemming en resultaatbestemming

Details inzake de statutaire winstbestemming en de bestemming van het resultaat zijn opgenomen onder noot 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

Accountantshonoraria

Details inzake de honoraria van de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zijn opgenomen onder noot 6 van de geconsolideerde jaarrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

De gebeurtenissen na balansdatum zijn opgenomen onder noot 28 van de geconsolideerde jaarrekening.

Ondertekening van de jaarrekening

Veghel, 28 februari 2023

Namens de statutaire directie,

Drs. P.A. van Erp RA

Financieel directeur

C.H. van Vliet

Operationeel directeur

Namens de Raad van Commissarissen,

Drs. C.M.P.W. Cloosterman - van Eerd

Voorzitter Raad van Commissarissen

Drs. A.L. van Veen

A. Burgmans

P. Coelewij

Ir. J.C. Hoogerbrugge

Drs. W.G. Jiskoot



Overige gegevens

Statutaire winstbestemming

In artikel 30 van de statuten is vastgelegd dat de winst wordt vastgesteld volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd en dat de winst, met inachtneming van het in dit artikel bepaalde, ter vrije beschikking staat van de Algemene Vergadering. Met dien verstande dat de vennootschap aan de aandeelhouders slechts winstuitkeringen kan doen voor zover het eigen vermogen groter is dan de wettelijke en statutaire reserves (lid 2).

Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. Het doen van tussentijdse uitkeringen is, met inachtneming van het in het voorgaande lid bepaalde, toegestaan.

De in enig boekjaar behaalde winst staat, met inachtneming van het bepaalde in lid 2, ter vrije beschikking van de Algemene Vergadering hetzij voor toevoeging aan de reserves hetzij voor uitkering aan aandeelhouders en voor zover deze zijn uitgegeven de houders van winstbewijzen.

Uitkeringen ten laste van een dividendreserve kunnen, onverminderd het in lid 2 bepaalde, te allen tijde geschieden krachtens een besluit van de Algemene Vergadering. Een dividend wordt beschikbaar gesteld ter plaatse en ten tijde door de Algemene Vergadering te bepalen. Dividenden, waarover 5 jaar na de opeisbaarheid niet is beschikt, vervallen aan de vennootschap.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de Raad van Commissarissen van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

Verklaring over de jaarrekening voor de periode van 3 januari 2022 tot en met 1 januari 2023

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V., samen met haar dochtermaatschappijen, ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 1 januari 2023 en van het resultaat en de kasstromen voor de periode van 3 januari 2022 tot en met 1 januari 2023, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU-IFRS') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW');
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 1 januari 2023 en van het resultaat voor de periode van 3 januari 2022 tot en met 1 januari 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening voor de periode van 3 januari 2022 tot en met 1 januari 2023 (hierna: 2022) van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 1 januari 2023;
- de volgende overzichten: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat over 2022, het geconsolideerde verloop groepsvermogen over 2022 en het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2022; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 1 januari 2023;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2022; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort, alsmede de wijze waarop de Raad van Commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. De directie en Internal Audit & Risk hebben begin 2022 de frauderisicoanalyse verder geïntegreerd in het Internal Control Framework.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van de directie, de gedragscode van Jumbo (Code Geel), klokkenluidersregeling, incidentenregistratie en de Jumbo Speak Up regeling, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van de directie, het management (waaronder Internal Audit & Risk, Legal & Compliance en HR) en de Raad van Commissarissen of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude.

Als gevolg van een onderzoek van het Openbaar Ministerie naar witwassen, waarbij de tijdelijk teruggetreden algemeen directeur van Jumbo als een van de verdachten is aangemerkt ('het onderzoek van het Openbaar Ministerie'), heeft de Raad van Commissarissen in het najaar van 2022 opdracht gegeven aan externe deskundigen om een onafhankelijk onderzoek uit laten voeren naar mogelijke kwetsbaarheden in relatie tot het naleven van binnen Jumbo geldende procedures en gebruiken inzake sponsoractiviteiten van Jumbo in de motorsport en een deel van de autosport. Wij hebben de hiermee samenhangende frauderisicofactoren geëvalueerd en aanvullende frauderisico's geïdentificeerd voor onze controle. Deze frauderisico's en onze controlewerkzaamheden en observaties hierbij hebben wij in deze paragraaf nader uiteengezet in de hierna volgende tabel.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij, in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten, frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormen voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico dat de directie maatregelen van interne beheersing doorbreekt

De directie bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en de werking van deze maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken. Dit hebben wij gedaan door de werking van de IT General Controls te toetsen en door middel van data-analyse op eventuele doorbrekingen in kritieke functiescheidingen.

Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de directie met betrekking tot:

- Journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- Schattingen;
- Significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van de directie.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria. Een voorbeeld hiervan is journaalposten gegenereerd tijdens het proces van opmaken van de jaarrekening met een positief effect op het resultaat. We hebben op deze journaalposten specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten.

Wij hebben gegevensgerichte controlewerkzaamheden verricht op significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening, zoals overnames. Wij hebben onder andere de schattingen, aannames en oordelen in de 'Purchase Price Allocation' van deze overnames getoetst aan de verslaggevingsvereisten.

De directie heeft in de paragrafen 'Schattingen' als onderdeel van de toelichting van de betreffende jaarrekeningpost haar belangrijkste schattingen opgenomen. Wij hebben specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de schattingen met betrekking tot:

- de waardering van de immateriële en materiële vaste activa;
- de verantwoording van ingeschatte nog te ontvangen leveranciersbijdragen;
- de bepaling van de reële waarde van de activa en passiva in de overnames in België en in de ruiltransactie uit 2021 met Jan Linders;
- de inschatting van de looptijd van de leasecontracten en de gehanteerde disconteringsvoet;
- de waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen; en
- de waardering van de uitgestelde omzet als gevolg van spaaracties, waaronder Jumbo Extra's.

Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van vooringenomenheid van de directie bij deze schattingen.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de directie.

Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, ten gevolge van een onjuist verantwoorde omzet

Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van het veronderstelde risico dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke soorten opbrengsten of beweringen aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.

De directie van Jumbo heeft een duidelijke en ambitieuze taakstelling neergelegd voor het realiseren van omzetgroei. De directie ontvangt een variabele beloning welke mede gebaseerd is op deze taakstelling. Hierdoor zou druk op de directie kunnen bestaan om een te hoge omzet te verantwoorden.

De juistheid van de financiële afrekening met de franchisenemers, heeft op basis van onze evaluatie een significant risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. Dit ziet specifiek toe op het handmatige element en de complexiteit in opbouw van de financiële afrekening met de franchisenemers.

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en de werking van deze maatregelen getoetst ten aanzien van de franchise omzetverantwoording en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de franchiseomzet. Wij hebben door middel van data-analyse opvallende franchise omzetjournaalposten in het boekjaar geïdentificeerd op basis van risicocriteria. Voorbeelden hiervan zijn journaalposten gegenereerd tijdens het proces van opmaken van de jaarrekening en handmatige franchise omzetjournaalposten gedurende het boekjaar. Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de juistheid van deze omzetjournaalposten. Tevens hebben wij specifieke gegevensgerichte cijferanalyses verricht ten aanzien van franchiseomzet, aan de hand van contractuele afspraken van de franchiseomzet.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de omzetverantwoording vanuit de financiële afrekening met de franchisenemers.

Het risico dat Jumbo gebruikt wordt voor witwassen door middel van sponsoring in de motorsport en een deel van de autosport

De tijdelijk teruggetreden algemeen directeur van Jumbo is als een van de verdachten aangemerkt in het onderzoek van het Openbaar Ministerie. Hoewel Jumbo niet als verdachte is aangemerkt, identificeren wij een significant frauderisico dat Jumbo gebruikt wordt voor witwassen van gelden door middel van sponsoring in de motorsport en een deel van de autosport.

Wij refereren naar paragraaf 'Gebeurtenissen naar aanleiding van het onderzoek van het Openbaar Ministerie' in het hoofdstuk 'Risicomanagement' in het directieverslag waar de directie een uiteenzetting heeft opgenomen van de gebeurtenissen in relatie tot het onderzoek van het Openbaar Ministerie en de maatregelen die de Raad van Commissarissen en directie hebben getroffen waaronder het verder aanscherpen van de interne beheersing.

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen ten aanzien van het aangaan van sponsorcontracten en het goedkeuren en betalen van sponsorfacturen. De Raad van Commissarissen heeft in het najaar van 2022 opdracht gegeven aan externe deskundigen om een onafhankelijk onderzoek uit te voeren naar mogelijke kwetsbaarheden in relatie tot het naleven binnen Jumbo geldende procedures en gebruiken inzake de sponsoractiviteiten in de motorsport en een deel van de autosport.

Wij hebben de competentie, capaciteiten en objectiviteit van de externe deskundigen geëvalueerd. Wij hebben inzicht verkregen in het werk van de externe deskundigen door samen met forensische specialisten van PwC de scope en de reikwijdte van het werk van de externe deskundigen te evalueren. Dit is ook herbeoordeeld op basis van tussentijdse uitkomsten van het onderzoek. De externe onderzoekers hebben zich daarbij opengesteld voor suggesties van ons controleteam en in overleg de scope verder uitgebreid. Daarnaast hebben wij de uitkomsten van de werkzaamheden ingezien, vragen gesteld en hierop antwoorden en toelichtingen gekregen. Ook de voorlopige conclusies zijn door de externe deskundigen met ons besproken. Verzoeken voor aanscherping en verduidelijking zijn op basis van discussie tussen ons en de externe deskundigen in de finale onderzoeksrapporten verwerkt. Wij hebben de geschiktheid van de werkzaamheden en de uitkomsten geëvalueerd in de context van de jaarrekeningcontrole.

Wij hebben daarnaast gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de overige bedrijfskosten, waaronder de sponsorkosten. Ook hebben we gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op de niet uit de balans blijvende verplichtingen voor langlopende contracten, waaronder de sponsorcontracten.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot observaties waaruit valt af te leiden dat Jumbo gebruikt wordt voor witwassen van gelden door middel van sponsoring in de motorsport en een deel van de autosport die van materieel belang zijn voor de jaarrekening. Er is niet met zekerheid te voorspellen hoe het onderzoek van het Openbaar Ministerie zich in de toekomst zal ontwikkelen.

Het risico op het mogelijk niet integer handelen door de tijdelijk teruggetreden algemeen directeur

De tijdelijk teruggetreden algemeen directeur van Jumbo is als een van de verdachten aangemerkt in het onderzoek van het Openbaar Ministerie. Om die reden is de algemeen directeur op 23 september 2022 tijdelijk teruggetreden. Wij hebben het mogelijk niet integer handelen van de algemeen directeur, waaronder belangenverstrengeling, en de mogelijke effecten hiervan op de jaarrekening van Jumbo, als een significant frauderisico aangemerkt.

Wij verwijzen naar paragraaf 'Gebeurtenissen naar aanleiding van het onderzoek van het Openbaar Ministerie' in het hoofdstuk 'Risicomanagement' in het directieverslag waar de directie een uiteenzetting heeft opgenomen van de gebeurtenissen in relatie tot het onderzoek van het Openbaar Ministerie en de maatregelen die de Raad van Commissarissen en directie hebben getroffen waaronder het verder aanscherpen van de interne beheersing.

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing, met specifieke focus op de verantwoordelijkheden van de algemeen directeur. Daarbij hebben wij, zoals hiervoor uiteengezet, ook bijzondere aandacht gehad voor het risico op doorbreken van beheersmaatregelen door de directie.

Wij hebben als onderdeel van onze controle inzicht verworven in het onafhankelijk onderzoek dat is uitgevoerd door externe deskundigen en geëvalueerd dat het onderzoek geschikt is als controle-informatie. Hiervoor verwijzen wij naar de beschrijving van onze werkzaamheden bij het voorgaande risico. Aanvullend hebben wij specifieke gegevensgerichte controlewerkzaamheden verricht inzake handelingen of transacties die geïnitieerd zijn door de algemeen directeur, waaronder:

- De rechten omtrent het autoriseren van contracten, facturen en betalingen door de algemeen directeur;
- Data-analyse op de rechten van de algemeen directeur in het ERP-systeem;
- Kosten geboekt op de kostenplaats van de directie;
- Kosten waar de algemeen directeur rechten had om deze zelfstandig goed te keuren;
- Handmatige betalingen op de kostenplaats van de directie;
- Kostendeclaraties door de algemeen directeur;
- Loonkosten van medewerkers die werken voor zowel Jumbo als voor een vennootschap die een verbonden partij van Jumbo is;
- Transacties met partijen die door de rol van de algemeen directeur als verbonden partijen worden aangemerkt en waarvoor het risico van belangenverstremming kan ontstaan, specifiek als deze buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening plaatsvinden.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot observaties van materieel belang als gevolg van het mogelijk niet integer handelen van de tijdelijk teruggetreden algemeen directeur. De uitkomst van het onderzoek door het Openbaar Ministerie is echter niet met zekerheid te voorspellen.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Tevens hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing kunnen geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Controleaanpak continuïteit

De directie heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit voor tenminste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de directie te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de directie alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben, zoals de beheersbaarheid van de kosten, het risico met betrekking tot de invloed van informatiebeveiliging en het voeren van een passend financieringsbeleid,
- De directie bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. Wij hebben hierbij onder andere aandacht besteed aan de stijgende kosten als gevolg van de inflatie en de mogelijkheid om deze kosten door te berekenen naar de consument, het risico met betrekking tot de invloed van informatiebeveiliging en het voeren van een passend financieringsbeleid.
- Nagaan of de directie gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).
- Analyseren van de financiële positie per einde van het huidige boekjaar ten opzichte van die per einde van het vorige boekjaar ter identificatie van indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's. De directie heeft haar financiële positie opgenomen in het jaarverslag, zoals de ontwikkeling van de solvabiliteit en de leverage ratio op pagina 12 van de Kerngegevens, de vereiste convenanten en de ontwikkeling hierin op pagina 133 in toelichting 25 'Financiële instrumenten' en het inzicht in de leningen en overige verplichtingen op pagina 123 in toelichting 20 'Leningen en overige verplichtingen'. De directie heeft haar vrije kasstroom opgenomen in het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2022 op pagina 93 van de jaarrekening, waarbij de operationele kasstroom positief is, ook na aftrek van de investeringsbehoefte uit het afgelopen jaar;
- Evalueren van het negatieve kortlopende werkkapitaal volgens de geconsolideerde balans per 1 januari 2023 op pagina 92 van de jaarrekening, wat inherent is aan een retailorganisatie met contante verkopen;
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van tenminste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met ontwikkelingen in de branche zoals de toekomstverwachtingen omtrent de invloed van de inflatie op het gedrag van de consumenten en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten.
- Inwinnen van inlichtingen bij de directie over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de directie verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de directie over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het directieverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het directieverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 28 februari 2023

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. J. Dekker RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening voor de periode van 3 januari 2022 tot en met 1 januari 2023 van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de onafhankelijke accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Over dit verslag

De rapportageperiode en reikwijdte

Deze rapportage is geschreven voor alle Jumbo medewerkers, klanten, maatschappelijke organisaties, supermarktondernemers, geldverstrekkers, leveranciers, overheden en andere geïnteresseerden. De reikwijdte van deze rapportage omvat Koninklijke Jumbo Food Groep B.V., waaronder de Jumbo filialen en winkels van zelfstandige ondernemers, distributiecentra, het hoofdkantoor en La Place. Jumbo streeft ernaar dat de inhoud van deze rapportage voor iedereen leesbaar en interessant is.

Het boekjaar van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. omvat een periode van 52 of 53 weken en eindigt op de zondag die het dichtst bij 31 december van het desbetreffende jaar ligt. Het boekjaar 2022 bestond uit 52 weken en eindigde op zondag 1 januari 2023. De rapportage kwam tot stand met betrokkenheid van de verantwoordelijken voor de afdelingen binnen de Jumbo organisatie. De data in deze rapportage hebben betrekking op de prestaties van Jumbo en niet op de prestaties van andere partijen in de waardeketen, tenzij anders vermeld.

Verantwoording informatie

Verantwoording financiële informatie

De betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving is voor Jumbo van zeer groot belang. De aansturing van de organisatie en de interne besluitvorming vinden immers plaats op basis van deze informatie. Daarnaast dient de verantwoording naar externe belanghebbenden te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van verslaggeving (BW2 Titel 9 en IFRS). De aanwezige onzekerheden en risico's in de verslaggeving hangen voornamelijk samen met schattingen en de mate van subjectiviteit bij waarderingvraagstukken. Deze schattingen en aannames zijn van invloed op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van rechten en verplichtingen die op de balansdatum nog niet zijn opgenomen, en op de baten en lasten in de verslagperiode waarover wordt gerapporteerd.

De veronderstellingen, verwachtingen en prognoses die als basis worden gebruikt voor de schattingen vormen een zo goed mogelijke afspiegeling van de vooruitzichten voor Jumbo. De schattingen weerspiegelen de opvattingen van Jumbo op de wijze waarop de data tot stand zijn gekomen en hebben betrekking op bekende en onbekende risico's, onzekerheden en andere factoren. Dit houdt in dat de werkelijke resultaten kunnen afwijken van de verwachte resultaten. Jumbo verwacht niet dat sprake zal zijn van materiële verschillen.

Verantwoording niet-financiële informatie

Sinds 2012 publiceren we onze MVO-rapportage online op Jumborapportage.com. Op deze wijze zijn onze ambities, doelstellingen en resultaten op het gebied van duurzaamheid toegankelijk voor een breed publiek. We beschrijven wat we doen, waarom en hoe. We vinden transparantie erg belangrijk en proberen elk jaar onze rapportage te verbeteren. In samenwerking met onafhankelijke partijen hebben we onder andere de dataverzameling en -controle op niet-financiële informatie de afgelopen jaren sterk verbeterd.

Jumbo is in haar rapportage zo compleet mogelijk en baseert zich op de nu beschikbare gegevens. Dit zijn gegevens uit eigen systemen, zoals SAP, Tableau, JDW, PIM, Erbisonline, en Microstrategy. Sinds 2017 is het MVO-jaarverslag geïntegreerd in het corporate jaarverslag. Onze GRI-tabel is online te vinden op Jumborapportage.com.

Transparantie

De standaarden en richtlijnen waarvan Jumbo in haar rapportage gebruikmaakt, zijn de GRI Standards (Core), intern gehanteerde verslaggevingscriteria, transparantierichtlijnen van de Transparantiebenchmark, Corporate Governance Code, EU-richtlijn over bekendmaking van niet-financiële informatie, en informatie inzake diversiteit. Jumbo rapporteert op basis van GRI Core en is geïnspireerd door de GRI Standards. Tevens bereiden we ons voor op aankomende wet- en regelgeving, zoals Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en EU Taxonomy.

Jumbo erkent en ondersteunt de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties (VN), de Guiding Principles for Business and Human Rights van de VN en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

Op weg naar geïntegreerd rapporteren

Bij Jumbo zijn we op weg naar volledig geïntegreerd rapporteren. Het startschot daartoe was een uitvoerig stakeholdersonderzoek in 2018, dat heeft geleid tot een zogeheten materialiteitsmatrix. In 2019 zijn de materiële thema's uit deze matrix getoetst aan de bedrijfsstrategie. We hebben ook risico's geïdentificeerd en indicatoren voor aansturing van organisatie vastgesteld. Voor elk thema is een rapportagehandleiding opgesteld die dient ter voorbereiding op een accountantsverklaring ten aanzien van niet-financiële data. Sinds 2021 monitoren we via het zogenoemde Impact Dashboard de voortgang per kwartaal op elk thema. De mogelijkheid om te sturen op de prestaties van Jumbo binnen deze thema's en hierover verantwoording af te leggen in een geïntegreerd verslag, is een belangrijke voorwaarde voor waardecreatie op de lange termijn. Om die reden hebben we in 2022 een zogenoemd 'readiness assessment' uitgevoerd, bedoeld om de informatie en processen met betrekking tot niet-financiële dataverzameling extern te valideren. De uitkomst hiervan bevestigde dat we de juiste weg zijn ingeslagen. Bepaalde verbeterpunten, zoals een duidelijke vermelding van scoping en definities, hebben we verwerkt in de verslaglegging op [Jumborapportage.com](https://www.jumborapportage.com).

Tevens hebben we gedurende 2022 onze huidige materialiteitsmatrix intern gevalideerd met onze directie. Hier is geen wijziging uitgekomen voor onze 12 materiële thema's. Wel is de definitie van het thema 'arbeidsomstandigheden in de keten' aangescherpt; we spreken nu van 'eerlijke keten'. Het verduurzamen van onze ketens pakken we op meer integrale wijze op in plaats van de thema's – dierenwelzijn, arbeidsomstandigheden in de keten, en duurzame keten – afzonderlijk te benaderen. In 2023 staat een herijking van onze materialiteitsmatrix op de planning in lijn met CSRD.

Totstandkoming huidige materialiteitsmatrix

In de strategische pijlers staat informatie over de materiële thema's voor Jumbo. De materialiteitsmatrix is tot stand gekomen door middel van een uitgebreid stakeholdersonderzoek dat we in 2018 hebben uitgevoerd en in 2022 geëvalueerd en gevalideerd. Met de resultaten van deze zogeheten materialiteitsanalyse kunnen we beter bepalen hoe we onze maatschappelijke relevantie kunnen versterken.

Voor de materialiteitsanalyse hebben we een selectie gemaakt van de voor ons relevante stakeholdersgroepen. Een belangrijk selectie criterium was volledige vertegenwoordiging van de waardeketen, dus van leverancier en medewerker tot klant. Verder hebben we onder meer gekeken naar groepen met een directe relatie tot Jumbo, inclusief een afspiegeling van de indirecte stakeholders. De keuze voor de stakeholdergroepen is tot stand gekomen onder de verantwoordelijkheid van de manager Corporate Communications & Sustainability en is gevalideerd door de directie.

De analyse is uitgevoerd bij de voor onze belangrijkste stakeholdergroepen: klanten, medewerkers, filiaalmanagers, ondernemers, leveranciers, overheid, opiniemakers en maatschappelijke organisaties.

De onderwerpen die voor de analyse in aanmerking kwamen, zijn geselecteerd uit een groot aantal richtlijnen, zoals de Sustainable Development Goals, Global Reporting Initiative, International Integrated Reporting Framework, United Nations Guiding Principles, Transparantiebenchmark en het Jumbo Meerjarenplan. Dit leverde een lange lijst op die na overleg met de directie is teruggebracht tot een korter, maar nog steeds divers overzicht van thema's. Uiteindelijk is dat voorgelegd aan de stakeholdergroepen.

De materialiteitsanalyse heeft geleid tot een reeks onderwerpen die volgens de stakeholders relevant zijn voor Jumbo Supermarkten, exclusief Jumbo België en La Place, en die een maatschappelijke impact kunnen hebben. Ook zijn de prestaties op deze thema's en verwachtingen van de stakeholders meegenomen in het onderzoek. Deze worden beschreven in het hoofdstuk Strategische keuzes.

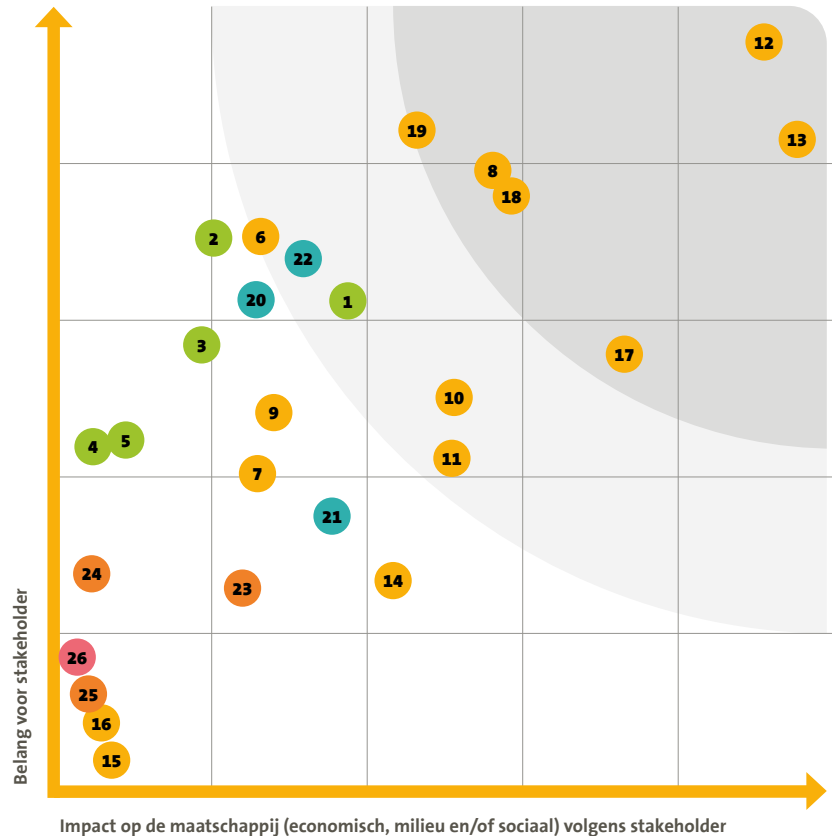
Definitie materiële thema's

1. **Voedselverspilling:** tegengaan van voedselverspilling, zowel in de winkel als bij productie, opslag en transport, inclusief het bewust maken van consumenten en hen stimuleren minder voedsel te verspillen.
2. **Verpakkingen en afval:** verminderen van de milieu-impact door minder en milieuvriendelijkere verpakkingen te gebruiken, met als doel minder afval en een lagere plastic voetafdruk te produceren. Ook ons overige afval verminderen we en zetten we – samen met partners – zoveel mogelijk in als nieuwe grondstof.
3. **Gezonde producten:** ervoor zorgen dat gezonde producten betaalbaar zijn voor een breed publiek.
4. **Eerlijke keten:** werken met producenten en leveranciers die hun medewerkers een fatsoenlijk loon en goede arbeidsomstandigheden bieden, met aandacht voor veiligheid, gezondheid, arbeidstijden, preventie van kinder- en gedwongen arbeid en discriminatie. Gebruik van keurmerken zoals Fairtrade en UTZ.
5. **Lokale betrokkenheid:** ons een goede buur tonen en met de winkels een positieve bijdrage leveren aan de lokale samenleving, bijvoorbeeld via lokale initiatieven en sponsoring.
6. **Duurzame keten:** verduurzamen van de keten door verantwoord gebruik van grondstoffen en inkopen bij leveranciers die respect hebben voor het milieu en voldoen aan een duurzaamheidskeurmerk van een onafhankelijke instantie, zoals Biologisch, PlanetProof en MSC-keurmerk.
7. **Gezonde levensstijl:** klanten stimuleren, inspireren en helpen om gezonder te eten, koken en leven, en het voeren van een verantwoord beleid ten aanzien van ongezonde producten.
8. **Prijskwaliteitverhouding:** bieden van de hoogste kwaliteit binnen een bepaalde prijskwaliteitverhouding en daarmee het goedkoopst leveren in vergelijking met andere supermarkten in Nederland.

9. **Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie:** bieden van een marktconform salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals verlofregelingen en pensioen, alsmede tonen van grote betrokkenheid bij medewerkers, respect en aandacht voor elkaar en zorg voor een veilige werkomgeving, met onder meer het voorkomen van ongevallen en letsel.
10. **Dierenwelzijn:** bijdragen aan beter dierenwelzijn in de keten door bij de inkoop van dierlijke producten rekening te houden met de gezondheid, leefomstandigheden en behandeling van dieren, onder meer door gebruik te maken van het Beter Leven keurmerk.
11. **Energie en emissies:** verminderen en vergroenen van energieverbruik in supermarkten en distributiecentra en voor transport.
12. **Diversiteit en inclusie:** waarborgen van een divers personeelsbestand dat een goede afspiegeling is van de samenleving, een organisatie waar iedereen zich thuis voelt, ongeacht achtergrond, waar niet gediscrimineerd wordt op leeftijd, geslacht, huidskleur, ras, overtuiging, afkomst, handicap of seksuele gerichtheid en waar iedereen gelijk behandeld wordt.

Materialiteitsmatrix

- **De winnende omnichannel klantbeleving bieden**
 - 1 Laagste prijs
 - 2 Beste service
 - 3 Innovatie
 - 4 Relevant assortiment
 - 5 Gemak
- **Gezonder én duurzamer leven leuk maken**
 - 6 Lekkere gezonde producten
 - 7 Lokale en seizoensproducten
 - 8 Betaalbare gezonde producten
 - 9 Productveiligheid en -kwaliteit
 - 10 Gezonde levensstijl
 - 11 Aandacht voor dierenwelzijn
 - 12 Verminderen van voedselverspilling
 - 13 Verminderen verpakkingen en afval
 - 14 Reductie in energie en emissie
 - 15 Verminderen watergebruik
 - 16 Biodiversiteit
 - 17 Duurzame keten
 - 18 Eerlijke keten
 - 19 Lokale betrokkenheid
- **Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie**
 - 20 Plezierige en veilige werkomgeving
 - 21 Duurzame inzetbaarheid
 - 22 Goede arbeidsvoorwaarden
- **Corporate governance**
 - 23 Ethisch gedrag
 - 24 Diversiteit en inclusie
 - 25 Privacy en databescherming
- **Economische prestatie**
 - 26 Economische prestatie



Colofon

Dit jaarverslag is een uitgave van

Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

Rijksweg 15, 5462 CE Veghel

T +31 413 38 02 00

www.jumbo.com

© februari 2023

Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden vermenigvuldigd of overgenomen zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

