



**SAMEN ZIJN  
WE JUMBO**

JAARVERSLAG 2024



The logo for Jumbo Food Groep, featuring a crown above the word "JUMBO" and "FOOD GROEP" below it, all in a bold, sans-serif font.



# Inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag</b>	<b>3</b>	<b>Corporate governance</b>	<b>63</b>	<b>Jaarrekening 2024</b>	<b>151</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>	<b>Risicomanagement</b>	<b>73</b>	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024	152
<b>In het kort</b>	<b>7</b>	<b>Vooruitblik 2025</b>	<b>85</b>	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2024	153
Mijlpalen 2024	7	<b>Bericht Raad van Commissarissen</b>	<b>89</b>	Geconsolideerde balans per 29 december 2024	154
2024 in cijfers	9	<b>Duurzaamheidsverslag</b>	<b>93</b>	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	155
Financiële kerngegevens	10	<b>Natuur en dier (Environment)</b>	<b>103</b>	Geconsolideerd verloop groepsvermogen over 2024	157
Toelichting financiële kerngegevens	12	Energie en emissies	104	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	159
Wie wij zijn	14	Verpakkingen	112	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2024	226
Waar je ons vindt	16	Voedselverspilling	115	Vennootschappelijke balans per 29 december 2024	227
Hier doen we het voor	17	Duurzame keten en dierenwelzijn	118	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	228
Zo pakken we het aan	18	<b>Mens en maatschappij (Social)</b>	<b>125</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>238</b>
Maatschappelijke trends en ontwikkelingen	22	Lokale betrokkenheid	126	Statutaire winstbestemming	239
Samen met stakeholders	25	Prijs-kwaliteitverhouding	130	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	240
<b>Ontwikkelingen in 2024</b>	<b>28</b>	Gezonde producten	132	Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	247
Jumbo zoals Jumbo bedoeld is	29	Arbeidsomstandigheden en werkomgeving	135	<b>Bijlagen</b>	<b>249</b>
De winnende omnichannel klantbeleving bieden	36	Eerlijke keten	142	Bijlage 1 - Begrippen, afkortingen en definities	250
Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs	42	<b>Zakelijk gedrag (Governance)</b>	<b>146</b>	Bijlage 2 - Stakeholders	253
Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken	49	Zakelijk gedrag	147	Bijlage 3 - Energie & emissie	257
Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie	56				

# BESTUURS VERSLAG

# Voorwoord

**Met ‘Jumbo zoals Jumbo bedoeld is’ zijn we in 2023 gestart met een transitie om onze Jumbo formule terug te brengen naar de kern. Hierbij focussen we ons op de unieke kenmerken waarmee we als supermarktformule groot en succesvol zijn geworden: de 7 Zekerheden en ons Jumbo DNA. Deze transitie is duidelijk geen sprint, maar een marathon. Na twee jaar samen keihard werken, laten we nu een moeilijke periode achter ons. We willen weer winnen. De markt uitdagen. En onze klanten écht blij maken doordat ze boodschappen doen in een leuke, warme omgeving met écht lekkere en betaalbare producten.**

## Lastige markt noodzaakt tot ingrijpen

Afgelopen jaar hebben we gewerkt aan het creëren van een solide basis voor de toekomst. Helaas was dat niet altijd even makkelijk, onder andere vanwege uitdagende marktomstandigheden. We hadden te maken met een lastige markt, stijgende kosten en marges die onder druk stonden.

Dit raakte onze trots en alles wat Jumbo groot heeft gemaakt. Maar het kreeg ons niet klein. We maakten samen stevige plannen en namen noodzakelijke en soms ook moeilijke beslissingen om weer vooruit te kunnen. Investeren in een nog kwalitatiever productaanbod, een betere service en elke dag lage prijzen – oftewel de 7 Zekerheden tot leven brengen – vraagt immers om financiële middelen.

## Omzet en marktaandeel in Nederland

Onze consumentenomzet is in 2024 gedaald, en dat is goed te verklaren. Zo viel de tabaksverkoop per 1 juli weg, wat zorgde voor ruim € 400 miljoen lagere omzet.

De verzelfstandiging van La Place heeft er daarnaast toe geleid dat de omzet nog eens € 50 miljoen lager is uitgekomen dan een jaar eerder.

De omzetzaling wordt ook veroorzaakt door investeringen om ‘Jumbo zoals Jumbo bedoeld is’ waar te maken, waaronder prijsverlagingen van € 150 miljoen. Met deze koers zetten we ons onderscheidend vermogen opnieuw kracht bij en maken we Jumbo nog relevanter voor bestaande én nieuwe klanten.

Het marktaandeel van Jumbo in Nederland is in 2024 gedaald van 20,9% naar 20,3%. Ook het aantal winkels in Nederland daalde van 692 naar 689. Gelukkig zagen we ons marktaandeel aan het eind van het jaar weer stijgen, doordat het aantal vaste klanten groeide en zij meer besteedden.

## Gezonde basis voor verdere groei

Het is ons in 2024 gelukt om onze financiële positie te verbeteren, onder andere door gezamenlijke inkoop, onze integrale aanpak van derving en het stoppen met grootschalige sponsoring. Daarnaast gaat de vereenvoudiging van onze kantoororganisatie vanaf 2025 bijdragen aan een structurele kostenverlaging. Met al deze initiatieven samen besparen we ten opzichte van het jaar 2023 zo'n € 150 miljoen op jaarbasis.

Ook hebben operationele verbeteringen bijgedragen aan een beter resultaat. Zo behaalden we in België in 2024 – een jaar eerder dan verwacht – een positief resultaat en waren we in staat om de operationele verliezen van Jumbo Online met meer dan 50% terug te brengen.

Met diverse werkkapitaalverbeteringen en een herstructurering van huurcontracten hebben we daarnaast onze schuld weten te reduceren. We zijn dan ook tevreden over de financiële resultaten die we samen hebben bereikt. Maar, we hebben veel meer bereikt dan dat!

## Prijsverlagingen door scherpe inkoop

In 2024 hebben we de vruchten geplukt van onze samenwerking met de internationale inkooporganisaties Everest en Epic Partners. Dankzij slimme inkoop hebben we de prijzen van A-merkproducten waar mogelijk verlaagd en die voordelen meteen doorgegeven aan onze klanten. Die inspanningen zien zij terug op hun kassabon: het prijsvoordeel vergeleken met andere service-supermarkten is verder toegenomen.

Maar, eerlijk is eerlijk, dat heeft wel wat voeten in de aarde gehad. Door stevige prijsonderhandelingen waren sommige A-merkproducten tijdelijk niet beschikbaar en troffen onze klanten soms tijdelijk lege schappen aan. Dat staat haaks op waar Jumbo voor staat. Daarom hielpen we hen aan een passend alternatief.

## Fijne en veilige winkelomgeving

Niets is voor ons zo belangrijk als een fijne en veilige winkelomgeving voor onze klanten en collega's. We hebben daarom veel maatregelen doorgevoerd om diefstal en agressie in winkels terug te dringen. En met resultaat, onze winkels worden als veiliger ervaren door onze klanten en onze collega's. Ook is de derving door diefstal aanzienlijk gedaald.

## Focus op collega's, winkels en klanten

Het afgelopen jaar bouwden we hard aan een slagvaardige, ondernemende en ongecompliceerde organisatie. We hebben een nieuwe manier van werken ingevoerd, waarbij de kantoororganisatie nog meer in dienst staat van de winkels en daarmee van onze klanten. Deze strategie dwong ons tot een moeilijke keuze ten aanzien van onze bezetting op ons kantoor in Veghel. We hebben afscheid moeten nemen van collega's, die we hier graag nogmaals willen bedanken voor hun inzet.

Ondertussen zijn we blijven investeren in de ontwikkeling en opleiding van onze collega's. In 2024 bood onze Jumbo Academy meer dan 750 verschillende modules aan, gevolgd door zo'n 31.000 collega's.

## Walhalla voor food- en winkelinnovatie

Een bijzondere mijlpaal in november 2024 was de opening van de vernieuwde Jumbo Foodmarkt in Breda. Vol trots lieten we onze klanten een waar food-walhalla zien waar we volop product- en winkelvernieuwingen testen. Bij succes vinden die vernieuwingen hun weg naar andere winkels in Nederland en België. Met de opening van een nieuwe Jumbo Foodmarkt in Scheveningen en onze eerste Foodmarkt in België (Gent) staat de teller nu op twaalf.

## Introductie Jumbo's en Smaakmakers

In 2024 hebben we ons assortiment flink vernieuwd en verbeterd, onder andere met de introductie van het nieuwe merk Jumbo's. Jumbo's is een uniek foodmerk dat staat voor lekker, topkwaliteit en betaalbaarheid. Met Jumbo's vullen we het gat dat is ontstaan tussen huiskmerk en A-merken. We innoveren met lekkere, gezonde, duurzaam geproduceerde ingrediënten en vernieuwende recepturen, die dicht bij huis worden ontwikkeld door de chefs van ons Jumbo Foodcollege. We zien het enthousiasme over Jumbo's terug in de verkoopvolumes en het hoge percentage herhalingsaankopen.

Ook hebben we Smaakmakers geïntroduceerd, een productlijn met maar liefst 44 innovatieve producten, waarmee we het eten van groenten nog lekkerder en makkelijker maken.

## Jumbo gevestigde naam in België

In het Belgische supermarktlandschap heeft Jumbo zich in vijf jaar tijd ontwikkeld tot een gevestigde én geliefde naam. Jumbo België is het jaar geëindigd met 37 winkels, waaronder de eerste Belgische Jumbo Foodmarkt in Gent. De hoge klantwaardering heeft hier geleid tot een autonome omzetgroei van 6,6%. De totale omzet groeide zelfs met 22,2%.

## Verse producten sneller in de winkel

In 2024 namen we in Nieuwegein ons gemechaniseerde Centraal Distributiecentrum (CDC) voor verse producten in gebruik. Doordat deze artikelen na productie sneller in de winkel liggen, kunnen klanten van Jumbo rekenen op nog versere producten. Duurzaam is het ook: het CDC ontving het hoogste duurzaamheidskeurmerk voor gebouwen, het prestigieuze BREEAM 2020-Outstanding certificaat.

> Voorwoord

## Investeren in duurzaamheid

Of het nu gaat om een goede buur zijn, minder voedsel verspillen of onze CO<sub>2</sub>-uitstoot reduceren: we voelen ons verantwoordelijk voor de wereld om ons heen. Daarom hebben we ook in 2024 weer stappen gezet. Zo zijn we dichterbij ons doel gekomen om in 2040 Net Zero voor scope 1 en 2 te bereiken. Mooie voorbeelden zijn het verder elektrificeren van ons wagenpark en het verduurzamen van onze panden. Verder verduurzamen we onze ketens met de verse waspeen die afkomstig is van regeneratieve landbouwgrond. Ook gaat Jumbo als eerste supermarktketen vriesverse edamame boontjes van Nederlandse bodem verkopen.

Een ander doel is dat in 2030 60% van onze verkochte eiwitten afkomstig is van plantaardige bronnen. Daarom kunnen klanten sinds 2024 vleesvervangers kopen voor dezelfde of voor een lagere prijs dan de variant met vlees. Ook zijn we eind mei als eerste Nederlandse supermarktketen gestopt met tijdelijke promoties op vers vlees.

Onze winkels zijn niet alleen een plek om boodschappen te doen, maar ook om elkaar te ontmoeten. Ze hebben een sociale, maatschappelijke en verbindende rol, wat je terugziet in ons programma 'Samen een betere buurt'. Hiermee hebben onze winkels in 2024 honderden buurtinitiatieven gesteund. Daarnaast organiseerden we workshops tijdens de Week tegen Eenzaamheid en brachten we buurtbewoners bij elkaar tijdens de iftar aanschuiftafel, een avondmaaltijd tijdens de ramadan.

## Een groot compliment

Het is geweldig om te zien dat alle inspanningen in 2024 leiden tot blije klanten. De klanttevredenheid, zowel in de winkels als online, is het afgelopen jaar namelijk weer gestegen. En ook het aantal vaste klanten en de gemiddelde besteding per transactie zijn toegenomen.

Dit geeft ons het vertrouwen dat we op de goede weg zijn. Op weg naar een supermarkt die de klanten steeds verder op 1 zet. Een groot compliment aan alle Jumbo collega's, franchise-ondernemers en partners die zich hier elke dag weer vol energie voor inzetten. Bedankt!

Veghel, 25 februari 2025

Directieteam Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.



We stellen ons even aan je voor:  
Van links naar rechts zijn wij Karel de Jong, Anrico Maat, Peter van Erp, Ton van Veen, Jorieke de Vries, Tim Hehenkamp, Claire Saes, Wibo van Wijk, Jurrie van Rooijen en Ralph Bertrand.

# In het kort

## Mijlpalen 2024



FEBRUARI

### Fijne én veilige winkelomgeving

We vragen aandacht voor het probleem winkeldiefstal en voeren extra maatregelen in om dit tegen te gaan in onze winkels. Zo willen we een fijne en veilige winkelomgeving garanderen voor onze klanten en collega's.



APRIL

### Nog versere producten

We nemen ons gemechaniseerd Centraal Distributiecentrum (CDC) voor versproducten officieel in gebruik. Hierdoor kunnen klanten rekenen op nog versere producten en besparen we zo'n 15.000 ritten op jaarbasis.



MEI

### Geen vleespromoties meer

We stoppen als eerste Nederlandse supermarktketen met zogenaamde 'van/voor-aanbiedingen' van vers rundvlees, vers varkensvlees en verse kip. Hiermee zetten we een volgende stap in onze bijdrage aan de eiwittransitie van dierlijke naar meer plantaardige voeding waarbij we ernaar streven om in 2030 60% van de verkochte eiwitten van plantaardige oorsprong te laten zijn en 40% van dierlijke ingrediënten.



MAART EN MEI

### Minder plastic

We trekken, in het zomerseizoen, het plastic jasje uit van de Nederlandse rode paprika, komkommer en bosui. In totaal wordt zo'n 51.000 kilogram verpakkingsmateriaal bespaard. Daarnaast voeren we, samen met (lokale) ketenpartners, aanpassingen door om de hoeveelheid verpakkingsmateriaal van ons huismerk te verminderen.



APRIL

### Betere buurten

We starten het grootschalige initiatief 'Samen een betere buurt', waarbij bewoners rondom onze ruim 700 winkels buurtinitiatieven kunnen aandragen voor een financiële bijdrage.

JANUARI

### Eerste schaalvoordelen inkoop

Onze samenwerking met Europese inkooporganisaties Everest en Epic Partners werpt zijn vruchten af met eerste schaalvoordelen.





**AUGUSTUS**

**Een zelfstandig La Place**

La Place, onderdeel van Koninklijke Jumbo Food Groep, kondigt aan als zelfstandige organisatie verder te gaan. De verzelfstandiging past bij de aanscherping van onze strategische koers en creëert voor La Place nog meer ruimte om met de juiste kennis en kunde verder te groeien. Jumbo blijft verbonden als aandeelhouder.



**OKTOBER**

**Hub hub hoera, Jumbo.com 10 jaar!**

We vieren dat klanten alweer 10 jaar hun boodschappen online bij ons kunnen bestellen. Jumbo Online groeide naar miljoenen bestellingen per jaar, door particuliere en zakelijke klanten van Texel tot Maastricht. Daar zijn we trots op!



**NOVEMBER**

**Nieuw foodmerk in Nederland en België**

We introduceren 'Jumbo's', een breed assortiment aan kwaliteitsproducten dat staat voor lekker, topkwaliteit én betaalbaarheid. Het nieuwe merk blinkt uit in het samenbrengen van assortimentsontwikkeling en klantwensen.



**SEPTEMBER**

**Eerste Foodmarkt België**

Met deze nieuwe Jumbo Foodmarkt in Gent bieden we onze klanten een volledig nieuwe foodbeleving: een uitgebreid assortiment met exclusieve producten én verse en lokale maaltijden van topkwaliteit uit eigen versateliers.



**OKTOBER**

**Nieuwe kantoororganisatie**

Na een zorgvuldige herinrichting van onze kantoororganisatie in Veghel, starten we met een nieuwe manier van werken waarbij klant en winkel nog meer centraal staan.



**NOVEMBER**

**Amai, al 5 jaar in België!**

Jumbo viert haar vijfde verjaardag in België. Ter ere van deze mijlpaal genoten klanten en collega's van verschillende feestelijke acties.



# 2024 in cijfers

**20,3%**

**Marktaandeel**

Bron: NielsenIQ  
2023: 20,9%

**47**

**Klanttevredenheid (Winkel)**

Score 2023: 44

**63**

**Klanttevredenheid (Online)**

Score 2023: 60

**71%**

**leveranciers gecommiteerd aan SBTi op basis van omzetwaarde**

Score 2023: 33%

**43%**

**Lokale betrokkenheid**

Klanttevredenheidsscore (JIM score) op lokale betrokkenheid.

Score 2023: 42%

**293**

**Nieuwe Jumbo's producten**

2023: n.v.t.

**28**

**Superior Taste Awards gewonnen**

Awards gewonnen voor onze huiskamerproducten  
Aantal 2023: 20

**4.963<sup>KTON</sup>**

**CO<sub>2</sub>-uitstoot**

Scope 1, 2 en 3

Uitstoot 2023: 5.018

**44.373**

**Medewerkers**

Geschat aantal medewerkers Koninklijke Jumbo Food Groep B.V., in dienst (exclusief franchise-ondernemers)

Aantal 2023: 47.660

**43%**

**Gezonde producten**

van onze omzet op huiskamerproducten heeft Nutri-Score A of B

Score 2023: 43%

**10,7 € MILJARD**

**Consumentenomzet**

2023: 11,0 € MLD

**729 € MILJOEN**

**Genormaliseerde EBITDA**

2023: 683 € MLN

**28 € MILJOEN**

**Resultaat na belastingen**

2023: 22 € MLN

**726**

**Aantal winkels in Nederland en België**

Aantal 2023: 725

**42**

**Medewerkerstevredenheid (eNPS)**

Score 2023: 44

**A B C D E**

# Financiële kerngegevens

<i>in € miljoen</i>	2024	2023	2022	2021	2020
Consumentenomzet Jumbo Nederland	10.239	10.565	9.953	9.735	9.628
Consumentenomzet Jumbo België	397	325	216	119	57
Consumentenomzet La Place <sup>1</sup>	83	134	107	52	50
<b>Consumentenomzet Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.</b>	<b>10.719</b>	<b>11.024</b>	<b>10.276</b>	<b>9.906</b>	<b>9.736</b>
Jaarrekeningomzet	8.249	8.702	8.168	7.841	7.737
<b>Resultaat en Vermogen</b>					
Genormaliseerd bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) <sup>2</sup>	729	683	686	725	753
Gerapporteerd bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	689	666	659	691	736
Bedrijfsresultaat (EBIT)	113	98	116	190	237
Resultaat na belastingen	28	22	80	114	137
Eigen vermogen	712	683	704	674	689
Nettoschuld	1.983	2.177	2.152	2.082	2.030
Nettoschuld/genormaliseerde EBITDA (leverage ratio)	2,72	3,19	3,14	2,87	2,69
Investingen en verwervingen in immateriële en materiële vaste activa	269	305	293	298	328
Afschrijvingen, amortisatie en (terugname) bijzondere waardeverminderingen <sup>3</sup>	279	277	273	232	232

<i>in € miljoen</i>	2024	2023	2022	2021	2020
<b>Bankconvenant (exclusief IFRS 16 impact)</b>					
Genormaliseerd bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) <sup>2</sup>	378	365	400	455	483
Nettoschuld	462	488	492	371	276
Nettoschuld/genormaliseerde EBITDA (leverage ratio)	1,22	1,34	1,23	0,82	0,57
<b>Medewerkers<sup>4</sup></b>					
Aantal medewerkers Jumbo	44.373	47.461	47.395	48.382	47.458
Aantal medewerkers La Place	n.v.t.	199	181	177	1.370
<b>Aantal medewerkers Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.</b>	<b>44.373</b>	<b>47.660</b>	<b>47.576</b>	<b>48.559</b>	<b>48.828</b>
<b>Vestigingen</b>					
Aantal Jumbo winkels	726	725	712	705	687
Aantal La Place restaurants	n.v.t.	70	69	73	71

1 De consumentenomzet van La Place over 2024 is meegenomen tot en met medio augustus.

2 De normalisaties in 2024 bestaan met name uit eenmalige kosten voor de vernieuwde kantoororganisatie en de verzelfstandiging van La Place.

3 Afschrijvingen, amortisatie en (terugname) bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op immateriële en materiële vaste activa en zijn exclusief gebruiksrechten huurcontracten.

4 Het aantal medewerkers betreft medewerkers die aan het einde van het boekjaar in dienst waren van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. Hierin zijn meegenomen medewerkers met een vast dienstverband, met een tijdelijk dienstverband en oproepkrachten. In deze aantallen zijn niet de medewerkers opgenomen die in dienst zijn bij onze franchise-ondernemers. Inclusief de medewerkers, werkzaam bij onze franchise-ondernemers, hebben we circa 100.000 medewerkers.

# Toelichting financiële kerngegevens

## Omzet 2024 gedaald als gevolg van wegvallen tabaksverkopen

Koninklijke Jumbo Food Groep heeft in het boekjaar 2024 een consumentenomzet van € 10,719 miljard behaald, een afname van 2,7% ten opzichte van 2023. Daarvan is € 10,636 miljard gerealiseerd door Jumbo winkels, een daling van 2,3% ten opzichte van 2023. In lijn met de consumentenomzet daalde ook de jaarrekeningomzet in 2024 tot € 8,249 miljard. De omzetzakelijke daling wordt meer dan volledig veroorzaakt door het verbod op tabaksverkopen per 1 juli 2024 en door de verzelfstandiging van La Place. Geschoond voor deze effecten is de omzet toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar.

Het marktaandeel in Nederland van Jumbo Supermarkten is in 2024 gedaald van 20,9% naar 20,3%. Tegenover een forse daling in het tweede halfjaar vanwege de tabaksban, staat een stijging van het marktaandeel als gevolg van een groei in het aantal primaire klanten en een hogere besteding per transactie. In België is Jumbo uitgegroeid tot een gevestigde naam én geliefde winkelformule. Naast een sterke autonome omzetgroei van 6,6% (ten opzichte van een Belgische marktgroei van 0,8%) heeft Jumbo België in 2024 voor het eerst een positief resultaat behaald.

## Focus op kernactiviteiten en kostenbesparingen leggen solide basis voor nieuwe groeifase

Ook in 2024 was sprake van uitdagende marktomstandigheden met aanhoudende kostenstijgingen en druk op marges. Door scherp op onze kosten te blijven letten en vast te houden aan onze ingeslagen strategische koers zijn we erin geslaagd om de winstgevendheid te vergroten.

De samenwerking met de internationale inkooporganisaties Everest en Epic Partners heeft in 2024 haar eerste vruchten afgeworpen. Dankzij scherpe inkoop heeft Jumbo waar mogelijk de prijzen verlaagd, wat een fundamenteel onderdeel is van de ingezette koers 'Jumbo zoals Jumbo bedoeld is'. Ondersteunend aan de strategische koers is in 2024 ook gewerkt aan het slagvaardiger, ondernemender en ongecompliceerder maken van de kantoororganisatie. Helaas

zorgt deze organisatieverandering er voor dat we afscheid hebben moeten nemen van zo'n 350 collega's. Dit leidt tot eenmalige kosten in 2024, maar draagt vanaf 2025 bij aan een structurele lagere kostenbasis. Ook richt Jumbo zich nadrukkelijker op haar kernactiviteiten en is foodserviceformule La Place in de loop van 2024 verzelfstandigd. Andere besparingen zijn gerealiseerd door het stoppen met grootschalige sponsoring en het terugdringen van derving, met name als gevolg van diefstalpreventie.

Door de doorgevoerde maatregelen is de winstgevendheid in 2024 verbeterd en ligt er een sterk fundament voor verdere groei. Jumbo heeft in 2024 een bedrijfsresultaat (EBIT) gerealiseerd van € 113 miljoen (2023: € 98 miljoen), oftewel 1,4% van de jaarrekeningomzet (2023: 1,1%). Het resultaat na belastingen is gestegen naar € 28 miljoen (2023: € 22 miljoen). Door het verwerken van een belastinglast van € 2 miljoen is het resultaat iets lager uitgekomen dan de eerder gecommuniceerde € 30 miljoen.

In 2024 heeft Jumbo enkele eenmalige kosten gemaakt voor een bedrag van circa € 37 miljoen, hoofdzakelijk in verband met de vernieuwde kantoororganisatie en de verzelfstandiging van La Place. Geschoond voor deze eenmalige lasten zouden de EBIT en het resultaat na belastingen hoger zijn uitgekomen. Het genormaliseerde bedrijfsresultaat (genormaliseerde EBIT) over 2024 bedraagt € 150 miljoen en het genormaliseerde resultaat na belastingen € 55 miljoen.

## Jumbo blijft investeren in een duurzaam verdienmodel

Jumbo heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd en zal dat op een gezonde manier blijven doen. De totale investeringen in immateriële en materiële vaste activa in 2024 bedragen € 269 miljoen. Dit zijn onder andere investeringen in vestigingspunten, die toezien op de verkrijging en bouw van nieuwe winkellocaties en winkelverbouwingen, waarbij ook verschillende duurzaamheidsmaatregelen zijn toegepast. Ook hebben we geïnvesteerd in een drietal Foodmarkten, wat verder bijdraagt aan product- en winkelvernieuwingen. Daarnaast is afgelopen jaar hard gewerkt aan de bouw en inrichting van het nieuwe gemechaniseerde Centraal Distributiecentrum voor verse producten in Nieuwegein, dat in april in gebruik

genomen is. De investeringen in onze supply chain zagen toe op verdere verbeteringen van ons logistiek, transportnetwerk en ondersteunende systemen. Daarnaast is in 2024 verder geïnvesteerd in Jumbo Online en in IT systemen, waaronder het S4-programma, onze gefaseerde overgang naar de nieuwe generatie van ons ERP-systeem. Ook hebben we een nieuw HR-systeem in gebruik genomen.

## De financiële positie van Jumbo is verder versterkt

De nettoschuld in de jaarrekening is in 2024 gedaald met € 194 miljoen ten opzichte van 2023 vanwege een verlaging van de huurverplichtingen. Daartegenover zorgt het wegvallen van tabaksverkoop voor een nadelige impact op het werkkapitaal en daarmee de nettoschuld. Dit hebben we echter door gerichte verbeterinitiatieven weten te compenseren. Als gevolg hiervan is de leverage ratio ultimo boekjaar gedaald naar 2,72 (2023: 3,19).

De kredietinstellingen corrigeren in de bankconvenanten volledig voor IFRS 16-effecten, in relatie tot de nettoschuld en EBITDA. De gecorrigeerde nettoschuld is in 2024 afgenomen tot € 462 miljoen (2023: € 488 miljoen). Dit resulteert in een leverage ratio ultimo boekjaar van 1,22 (2023: 1,34), ten opzichte van een bankconvenant van maximaal 3,00.

## Aantal vestigingen blijft stabiel

Het totale winkelbestand van Jumbo is eind 2024 uitgekomen op 726. Het aantal winkels in Nederland is in 2024 per saldo met drie afgenomen, van 692 naar 689. Jumbo België is het jaar geëindigd met 37 winkels, een stijging van vier winkels waaronder de eerste Belgische Jumbo Foodmarkt. Het totaal aantal Jumbo winkels bestaat uit 342 eigen filialen (incl. 16 Belgische winkels) en 384 franchisewinkels (incl. 21 Belgische winkels).

# Over Jumbo

**Hallo! Wij zijn Koninklijke Jumbo Food Groep. Je kent ons waarschijnlijk beter als Jumbo. We zijn de tweede grootste supermarkt van Nederland en zijn actief in de foodretail met verschillende formules, die één ding met elkaar gemeen hebben: onze klant staat op 1. De klant is de reden dat we samen met onze 100.000 medewerkers iedere dag een stapje extra zetten. Dat doen we in Nederland en sinds 2019 ook in België. Omdat we graag zijn waar onze klanten zijn, vind je ons overal: in onze Jumbo supermarkten, Jumbo Foodmarkten, bij onze Pick Up Points én op Jumbo.com.**

## Wie wij zijn

### Jumbo Supermarkten

Onze klanten kunnen voor al hun dagelijkse boodschappen terecht in 714 Jumbo supermarkten, verspreid over Nederland en België. Deze winkels hebben een regio-, streekverzorgende, dorps- of passantenfunctie, afhankelijk van de locatie en het verzorgingsgebied. De inrichting van de winkel en het assortiment is altijd afgestemd op de behoeften van de lokale klant. Het winkelbestand van Jumbo bevat zowel eigen filialen (335) als winkels van franchise-ondernemers (379).

### Jumbo Foodmarkten

Aanvullend op onze supermarkten hebben we 12 Foodmarkten, waar onze koks en andere culinair specialisten iedere dag werken aan de bereiding van nationale en internationale gerechten uit de wereldkeukens van Jumbo en La Place. In onze Foodmarkten kunnen klanten ervoor kiezen om ingrediënten te kopen om thuis een gerecht te bereiden, een maaltijd kant-en-klaar aan te schaffen, of deze ter plekke op te eten in het Foodcafé. In Nederland hebben we

eind 2024 11 Foodmarkten, waarvan er zeven door eigen filiaalmanagers worden aangestuurd en vijf door franchise-ondernemers. In september openden we onze eerste Foodmarkt-filiaal in België (Gent).

### Jumbo Online

Onze klanten kunnen er ook voor kiezen online boodschappen te doen via Jumbo.com of de Jumbo app. We bieden de mogelijkheid om bestellingen in Nederland te laten thuisbezorgen of deze af te halen bij een van onze Pick Up Points (PUP's). Jumbo Online vierde in 2024 haar tiende verjaardag. Sinds 2016 kunnen ook zakelijk klanten hun boodschappen bestellen via Jumbo.com of de Jumbo app.

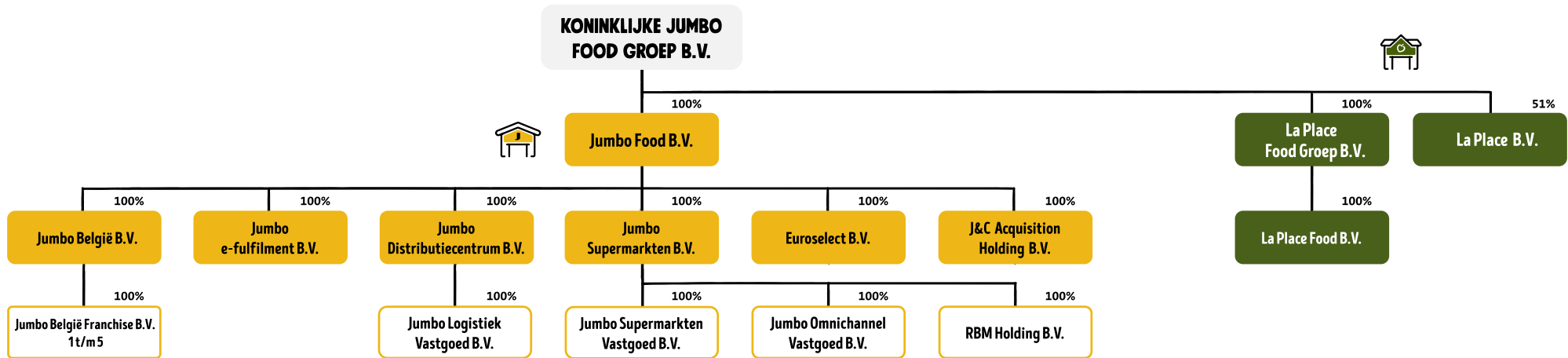
### Jumbo België

Ook in België kunnen klanten boodschappen doen bij Jumbo. In 2018 hebben wij de Belgische Jumbo organisatie opgezet en een jaar later in Brasschaat ons Belgische kantoor geopend. De eerste Jumbo winkels in België openden eind 2019 hun deuren. Eind 2024 staat de teller op 37 winkels. Dit jaar bestaat Jumbo België vijf jaar en is als snelst groeiende supermarktketen in die tijd uitgegroeid tot een gevestigde én geliefde naam.

### La Place

In juni maakte La Place, als onderdeel van Jumbo, het voornemen bekend om als zelfstandige organisatie verder te gaan. Medio juli werd dit definitief. De activiteiten van de foodserviceformule worden ondergebracht in een zelfstandige joint venture met Koninklijke Jumbo Food Groep en Vermaat Retail als aandeelhouders. La Place krijgt zo meer ruimte om te werken aan haar groeiambities, en Jumbo kan zich volledig richten op haar kernactiviteiten. Jumbo blijft wel exclusief de premium producten van La Place verkopen in haar supermarkten en foodmarkten. Deze kwalitatieve producten worden goed door de klanten beoordeeld en zijn een mooie toevoeging aan het assortiment van Jumbo.

## Vereenvoudigde weergave van onze organisatiestructuur



## Waar je ons vindt

In de 726 Jumbo supermarkten en Jumbo Foodmarkten geven we onze klanten een warm welkom. Dankzij ons logistieke netwerk zorgen we voor een tijdige beleving van de winkels, zodat klanten er alles vinden wat ze nodig hebben.

We hebben distributiecentra door heel Nederland van waaruit we onze winkels in Nederland en België bevoorraden. De regionale distributiecentra (RDC's) voor verse voedingsmiddelen en kruidenierswaren staan in Veghel, Woerden, Breda en Beilen. Onze winkels in België worden bevoorrad vanuit de RDC's in Breda en Veghel. Daarnaast hebben we een landelijk distributiecentrum Diepvries in Raalte. In Nieuwegein staat ons gemechaniseerde landelijke distributiecentrum voor kruidenierswaren en sinds april 2024 ook voor verse producten met een houdbaarheid van minimaal acht dagen. Ook onze online klanten kunnen vertrouwen op ons logistiek netwerk. We verzamelen bestellingen, die zijn gedaan op Jumbo.com, in onze E-Fulfilment Centers (EFC's) in 's-Hertogenbosch, Raalte en Bleiswijk. En via onze 19 hubs bezorgen we deze bestellingen direct bij de klant thuis.

Onze kantoren vind je in Veghel (Nederland) en Brasschaat (België).

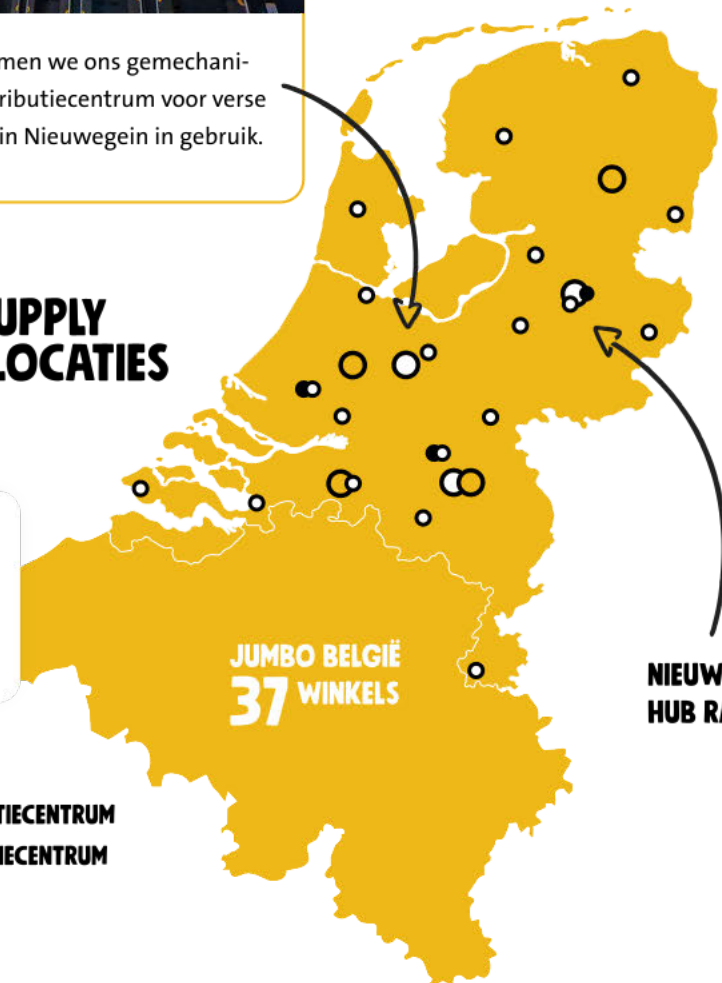
**714**   
Jumbo supermarkten

**12**   
Jumbo Foodmarkten



In 2024 namen we ons gemechaniseerde distributiecentrum voor verse producten in Nieuwegein in gebruik.





### ONZE SUPPLY CHAIN LOCATIES



**JUMBO NEDERLAND**  
**689** WINKELS

**JUMBO BELGIË**  
**37** WINKELS

**NIEUW IN 2024:**  
**HUB RAALTE!**

-  **REGIONAAL DISTRIBUTIECENTRUM**
-  **LANDELIJK DISTRIBUTIECENTRUM**
-  **E-FULFILMENT CENTER**
-  **HUB**



## Hier doen we het voor

Bij Jumbo draait alles om de klant. Of beter gezegd; om de wensen van de klant. Lekker en verantwoord eten bereikbaar maken voor iedereen. Daar doen we het voor. Dat blijkt ook uit onze droom: de meest geliefde supermarkt van Nederland en België zijn. Én blijven. Hoe? Nou op onze typische eigen Jumbo manier: door dingen goedkoper, beter en anders te doen. Altijd met nét dat stapje extra. En natuurlijk met onze 7 Zekerheden. Daarmee laten we aan onze klanten zien dat we het echt menen.

We zijn trots op onze formule en op ons familiebedrijf dat al meer dan 100 jaar bestaat. Op onze 100.000 collega's en ondernemers die iedere dag weer het verschil maken in onze winkels. Maar... we zijn nog niet tevreden. Want het kan altijd beter. Iedere dag weer. Met nóg betere en lekkerdere producten, voor een nóg lagere prijs en met nóg meer service voor onze klanten.

En ook als we dat hebben bereikt, zetten we graag nog een stapje extra. Niet gek ook: dat zit in ons DNA. Samen ondernemen om de klant voor ons te winnen. Pas als we de klant met een glimlach zien vertrekken, is onze werkdag geslaagd.



### Meerjarenplan-pijlers



**JUMBO ZOALS  
JUMBO BEDOELD IS**

**DE WINNENDE  
OMNICHANNEL  
KLANTBELEVING  
BIEDEN**

**TOPKWALITEIT VOOR  
EEN JUMBO PRIJS**

**GEZONDER EN  
DUURZAME  
BOODSCHAPPEN LEUK  
EN BETAALBAAR MAKEN**

**BOUWEN AAN EEN  
ROBUUSTE,  
ONDERNEMENDE  
ORGANISATIE**

## Zo pakken we het aan

**Ons doel is duidelijk: we willen de klantverwachtingen overtreffen. Dit doen we samen met al onze collega's, vanuit ons gezamenlijke DNA: Samen, Ondernemen, Winnen. Met dat in het achterhoofd, voeren we dagelijks onze strategie uit.**

### Cultuur & DNA

Alles wat we doen binnen Jumbo, doen we vanuit ons gezamenlijke Jumbo DNA: Samen, Ondernemen, Winnen. Het is de basis waarmee we klanten elke dag willen verrassen. Het is overigens niet zo gek dat 'samen' vooraan staat. Iedereen bij Jumbo weet: alleen ga je misschien sneller, maar samen kom je verder. We zijn één familie, waarbij iedereen meetelt en iedereen zichzelf kan zijn. We zijn een plek waar je écht voelt dat begrip en waardering centraal staan en gelijkwaardigheid de basis is. En waar je voelt dat werken niet alleen uitdagend, maar ook gezellig en leuk is. Over werken gesproken: wat we ook doen, we zetten de klant altijd op de eerste plaats. Lijkt het even niet te lukken? Dan doen we er alles aan om toch een manier te vinden om dat wel te doen. Dat noemen we ondernemen. We zien kansen en grijpen die. Fouten maken hoort daar soms bij, maar dat helpt ons om verder te groeien. We durven verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te tonen. Alleen dan kunnen we klantverwachtingen overtreffen. En als we dat doen, dan winnen we de harten van onze klanten. Daar gaan we voor, elke dag opnieuw.

Klantverwachtingen overtreffen doen we met volle overtuiging, met heel onze ziel en zaligheid. Dat begint vanuit onze cultuur en ons DNA, ons geloof dat we van klanten fans kunnen maken. En met een goed plan, hoe we dat willen doen: onze strategie.



**“ALS FAMILIE HEBBEN WE ALTIJD AL DE DRIVE GEHAD OM HET ELKE DAG BETER TE DOEN VOOR DE KLANT. DIE DRIVE HEBBEN WE NOG STEEDS. EN NIET ALLEEN WIJ, MAAR ALLE COLLEGA'S. HET IS EEN GEDEELDE PASSIE. WE ZIJN PAS ECHT TROTS ALS EEN KLANT BLIJ DE WINKEL UITLOOPT. HOEWEL IEDEREEN DAARAAN KAN BIJDAGEN, ZIJN HET DE WINKELCOLLEGA'S DIE DAAR ÉCHT VOOR KUNNEN ZORGEN. ZIJ STAAN HET DICHTST BIJ ONZE KLANTEN. HET IS AAN DE REST VAN DE ORGANISATIE OM ZE DE JUISTE HANDVATTEN TE GEVEN. KLANT OP 1, IS WINKEL OP 1”.**



*Monique Groenewoud-van Eerd*  
MEDE-EIGENAAR VAN JUMBO, OVER CULTUUR & DNA

## Onze strategie

Onze strategische koers is uitgewerkt in het Jumbo Meerjarenplan (MJP). Hierin leggen we de nadruk op vijf speerpunten:

- Jumbo zoals Jumbo bedoeld is
- De winnende omnichannel klantbeleving bieden
- Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs
- Gezonde en duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken
- Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie

In het MJP zijn bovenstaande speerpunten vertaald in concrete doelstellingen per speerpunt. Deze doelstellingen zijn vertaald naar acties, zodat we klantverwachtingen kunnen overtreffen. Of ons dat lukt, bekijken we vanuit dagelijks verschillende invalshoeken: winkel, dc's en kantoor. In de directievergadering wordt elke week aandacht besteed aan de voortgang van onze plannen en monitoren we of klanten dit waarderen. Indien nodig, sturen we bij.

### Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

Om van onze klanten fans te maken, gaan we terug naar Jumbo zoals Jumbo bedoeld is. Niet zomaar een supermarkt, maar eentje die verbazing wekt en spraakmakend is, omdat we beter, goedkoper en anders zijn. We focussen ons daarom nog meer op dat waar we groot mee zijn geworden: onze unieke combinatie van assortiment, prijs en service. Dit komt tot uiting in onze 7 Zekerheden. Altijd met de klant op 1 en in nauwe verbinding met de (lokale) gemeenschap.

### De winnende omnichannel klantbeleving bieden

Als Jumbo willen we daar zijn waar de klant is, altijd en overal. We vinden het erg belangrijk dat de klant overal dezelfde Jumbo wereld binnenstapt, in de fysieke winkel in Nederland en België, op Jumbo.com en via onze app. Daarom is de unieke Jumbo formule met onze 7 Zekerheden overal van toepassing, in al onze winkels én online. Fysiek en online lopen naadloos in elkaar over en versterken elkaar. Dit komt onder andere tot uiting in ons digitale spaarprogramma Jumbo Extra's in Nederland.



### JUMBO'S 7 ZEKERHEDEN

EURO'S GOEDKOPER

VLOT WINKELN

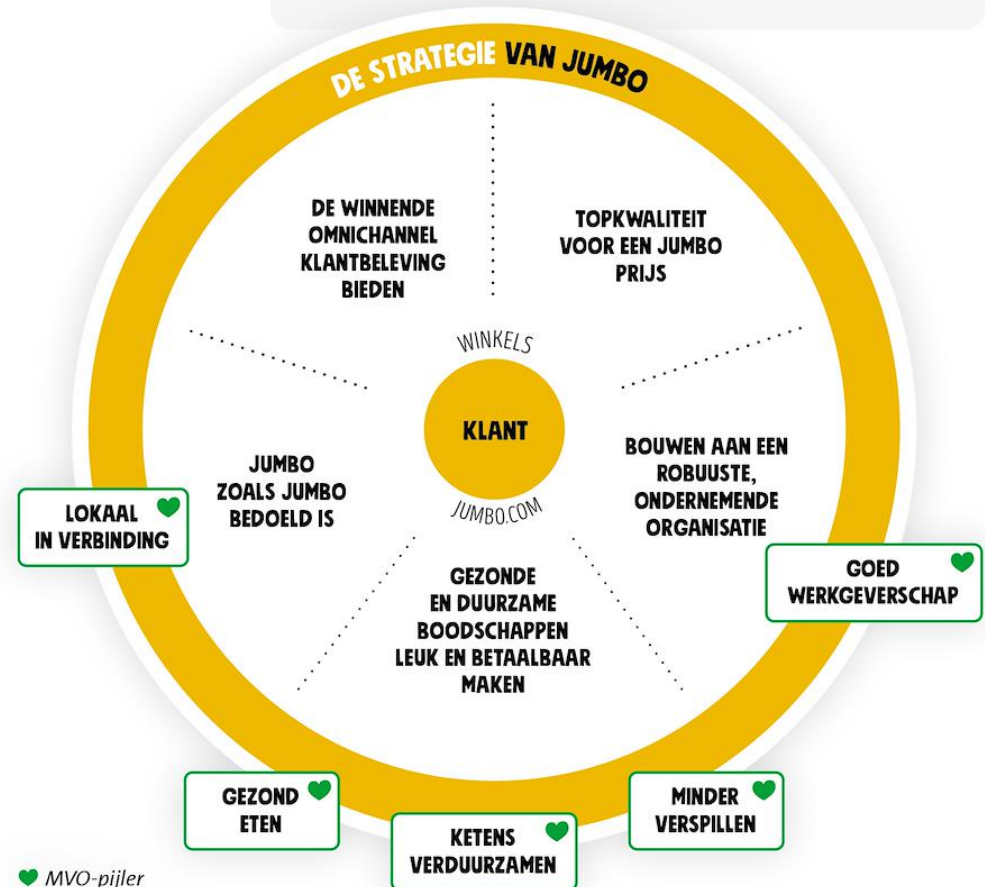
SERVICE MET EEN GLIMLACH

NIET TE VREDEN? GELD TERUG

VOOR AL JE BOODSCHAPPEN

JOUW WENSEN STAAN CENTRAAL

VERS IS OOK ÉCHT VERS



## Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs

We merken dat klanten in toenemende mate op zoek zijn naar lekker, gezond, duurzaam en betaalbaar eten. Klanten zien de kwaliteit van het versaanbod als een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van de rest van het assortiment van Jumbo. En daar spelen we op in. We zijn alleen tevreden als de klant ons erkent om topkwaliteit voor een betaalbare prijs. Daarom voert Jumbo continu kwaliteitsverbeteringen door en bieden we als EDLP+ formule elke dag lage prijzen. Om onze prijzen laag te kunnen houden, werken we bovendien kostenbewust en hebben we een inkoop samenwerking met de internationale organisaties Everest en Epic Partners.

## Gezonde en duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken

We zijn ervan overtuigd dat we onze klanten gezonder en duurzamer eten kunnen bieden voor een goede prijs. Daarom zijn gezondheid en duurzaamheid belangrijke thema's in alles wat we doen. We zetten ons, samen met klanten, collega's, franchise-ondernemers en ketenpartners elke dag in voor toekomstige generaties, onder andere door onze ketens te verduurzamen. Zo leveren we graag een bijdrage aan een betere wereld, omdat we ons bewust zijn van onze brede maatschappelijke rol hierin, die we ook willen hebben. Binnen dit speerpunt vallen ook de meeste thema's van ons MVO-beleid. In ons [duurzaamheidsverslag](#) gaan we hier nog verder op in.

## Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie

We willen niet dat klanten misgrijpen in de winkel. Daarom moeten klanten kunnen vertrouwen op een goede beschikbaarheid van producten. Om die reden blijven we investeren in het mechaniseren van onze Supply Chain en optimaliseren we onze systemen en processen in zowel onze logistieke operatie als in de winkel. We kijken in alle bedrijfsonderdelen goed naar mogelijkheden om onze bedrijfsvoering te vereenvoudigen en kosten te besparen. Daarnaast willen we een goede werkgever zijn, onze medewerkers vormen immers het fundament van onze organisatie. We stimuleren medewerkers met onze cultuur en DNA om uit te blinken in klantgerichtheid, onder andere met behulp van opleidingen via Jumbo Academy.

## MVO-beleid

Het MVO-beleid van Jumbo bestaat uit vijf thema's die gekoppeld zijn aan onze strategische pijlers. In ons [duurzaamheidsverslag](#) worden deze thema's in meer detail toegelicht. Hieronder hebben we de belangrijkste thema's in het kort toegelicht.

### Lokaal in verbinding

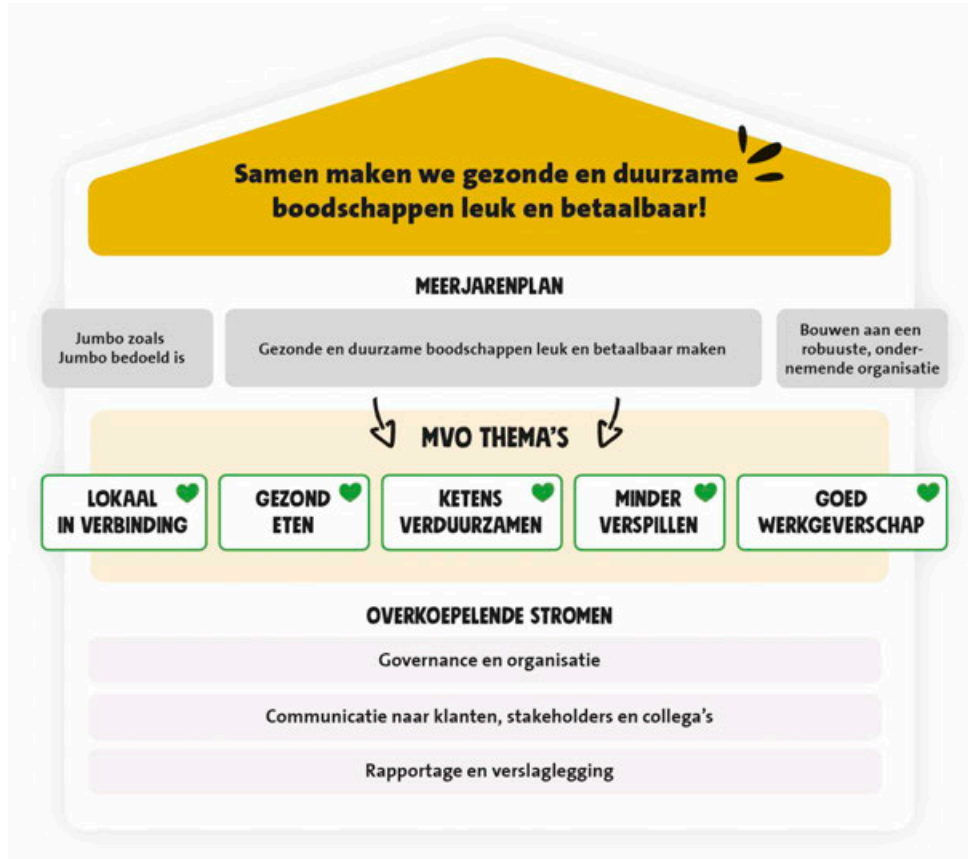
We willen bijdragen aan het welzijn van onze klanten, door samen met hen een betere buurt te creëren. Dat doen we door via onze winkels samen met collega's, klanten, buurtgenoten en leveranciers mensen met elkaar te verbinden. Wij geloven dat we met voeding en beweging hieraan een bijdrage kunnen leveren. Deze thema's staan dan ook centraal. Elk van onze winkels doet dat op een eigen gekozen manier, passend bij de lokale wensen van hun klanten. Ter bekostiging van lokale initiatieven hebben alle winkels in 2024 een apart budget gekregen om deze initiatieven financieel te ondersteunen.

### Gezond eten

Een gezond leven begint met een gevarieerd eetpatroon en voldoende beweging. Het is onze ambitie om lekker en gezond eten leuk, makkelijk en voor iedereen betaalbaar te maken. Tegelijkertijd bieden we onze klanten goede informatie en inspiratie over gezonder eten en een gezondere leefstijl. Zo helpen we klanten om gezonder te eten volgens de Schijf van Vijf met onze recepten. Ook maken we gebruik van Nutri-Score om klanten in staat te stellen binnen een productgroep te kiezen voor varianten met een betere samenstelling.

### Ketens verduurzamen

Door te zorgen voor mens, dier en natuur zet Jumbo zich in voor een steeds duurzamere productie. We streven naar een goede balans tussen dierenwelzijn en natuur-impact, met haalbare criteria en een goed verdienmodel voor onze ketenpartners, waaronder boeren en telers.



Daarnaast investeren we in goede leef- en arbeidsomstandigheden en werken we samen met leveranciers aan eerlijke, transparante voedselketens. Ter ondersteuning van initiatieven van onze leveranciers hebben we een budget ter beschikking gesteld om hieraan behalve met de inbreng van onze kennis en expertise op dit gebied ook financieel bij te dragen.

### Minder verspillen

Klimaatverandering heeft grote gevolgen voor onze planeet. Bij Jumbo zetten we ons daarom in voor een schonere leefomgeving door verpakkingen te verminderen, voedselverspilling tegen te gaan en onze CO<sub>2</sub>e-uitstoot te verlagen. We leveren een bijdrage aan het wereldwijde klimaatakkoord van Parijs, om ervoor te zorgen dat de opwarming van de aarde beperkt blijft tot maximaal 1,5 graad Celcius. Hierbij kijken we naar de verduurzaming van ons eigen vastgoed en transport en betrekken we onze leveranciers om ook onze productketens te verbeteren. Zo zijn we samen aan de slag voor een beter klimaat.

### Goed werkgeverschap

Als bedrijf staan we midden in de maatschappij en zijn we van en voor iedereen. Dat geldt ook voor onze collega's. Zo zijn we niet alleen collega's, maar vormen we één familie waarbinnen iedereen zich thuis voelt en zich kan ontwikkelen. Dat zorgt ervoor dat alle collega's iedere dag opnieuw met plezier aan het werk zijn en met een goed gevoel weer naar huis gaan. Onze collega's zijn allemaal anders, maar samen zijn we Jumbo. Wat we met elkaar gemeen hebben is het Jumbo DNA. Dit DNA vatten we samen in drie woorden: Samen, Ondernemen, Winnen. Om het Jumbo DNA van collega's maximaal tot uiting te laten komen, geven we onze leiders in onze winkels, de logistiek en op kantoor richting en ondersteuning op basis van ons leiderschapskompas.

# Maatschappelijke trends en ontwikkelingen

**Het hebben van de overtuiging en een goed plan zijn randvoorwaardelijk om succesvol te zijn. Maar, wanneer wet- en regelgeving verandert, de publieke opinie verschuift of producten schaarser worden, heeft dat invloed op ons en op de keuzes die we maken, nu en in de toekomst. En belangrijker nog: deze veranderingen kunnen gevolgen hebben voor onze klanten. Omdat het ons doel is om klantverwachtingen te overtreffen, spelen we snel en adequaat in op maatschappelijke ontwikkelingen. Zo past ons bedrijfsmodel altijd bij de wensen en behoeften van onze klanten.**

## Klantgedrag

### Prijsbewustzijn

Klanten hadden in 2024 te maken met hogere kosten voor levensonderhoud, onder meer veroorzaakt door de inflatie van 3,2%. Bij Jumbo zien we dat hierdoor het prijsbewustzijn toeneemt. Onze klanten zijn terughoudender met hun bestedingen en hebben meer oog voor aanbiedingen. Uit onze eigen gegevens blijkt dat klanten in 2024 weliswaar vaker boodschappen doen bij Jumbo, maar per bezoek minder besteden. In vergelijking met 2023 kiezen klanten sneller voor private label producten dan voor A-merken. Met kwalitatief goede private label producten en aanbiedingen spelen we hier op in.

### Gezondere en duurzamere voeding

Klanten worden steeds enthousiaster over gezondere en duurzamere voeding, maar zijn tegelijkertijd nog terughoudend. Gezonde en duurzame voeding wordt bovendien vaak als minder lekker en duurder ervaren. Met verschillende initiatieven spannen we ons in om dit te veranderen. Zo zetten we meerdere stappen om onze klanten op laagdrempelige wijze enthousiast te maken voor een meer plantaardig eetpatroon. Ook zijn we op veel andere gebieden actief bezig met het verduurzamen van ons productaanbod. Voor een uitgebreid

overzicht van onze duurzaamheidsinitiatieven binnen de zogeheten materiële thema's en de bijbehorende doelen en resultaten, verwijzen we naar ons [duurzaamheidsverslag](#).

## Sociale cohesie

In de Nederlandse en Belgische samenleving zijn ongelijkheid en individualisering groeiende uitdagingen. De sociale cohesie staat onder druk, waardoor bijvoorbeeld eenzaamheid breed in de maatschappij gevoeld wordt. Met het thema lokale betrokkenheid proberen we een antwoord te geven op deze maatschappelijke uitdaging door verbinding tussen mensen in de buurt van onze winkels te stimuleren, bijvoorbeeld met onze zogeheten Klets-kassa's en tal van buurtinitiatieven.

## Prijsstijgingen

### Fluctuaties in prijzen

Net zoals in 2023 hebben we in 2024 te maken gehad met oplopende inkooprijzen. Hoewel dit de hele supermarktsector treft, raakt het in het bijzonder onze ambitie om onze klanten altijd lage prijzen aan te bieden in combinatie met een groot assortiment. Prijsstijgingen van grondstoffen en schaarste van producten als gevolg van oorlogen en klimaatinvloeden zijn onvermijdelijk. In 2024 hadden we bijvoorbeeld te maken met flinke prijsstijgingen voor cacao, koffie en zuivel en een tijdelijk tekort aan spinazie en bloemkool vanwege extreme weersomstandigheden. Zulke situaties hebben we als Jumbo maar heel beperkt in de hand. Wel kunnen we onze klanten goed en tijdig informeren over zo'n bijzondere omstandigheid en waar mogelijk voor een passend alternatief zorgen.

### Bedrijfskosten

Door de inflatie zijn de cao-lonen in 2023 fors gestegen. Het effect hiervan is in 2024 duidelijk zichtbaar geweest in onze loonkosten, die hierdoor met circa € 55 miljoen zijn toegenomen. Daarnaast zijn de minimum jeugdlonen fors gestegen met 3,75% per januari 2024 en 3,09% per juli 2024.

Ook stijgen brandstofprijzen en de kosten van ons wagenpark. De toename van huurprijzen is daarentegen enigszins afgevlakt, evenals de stijging van energiekosten. We blijven echter investeren in energiebesparende maatregelen en alternatieve energiebronnen om onze kosten te beheersen. Daarnaast zijn deze investeringen nodig om onze duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren en om aan oplossingen te werken voor de toenemende druk op met name de elektriciteitsnetwerken.

## Wetten en maatregelen

### Algemene wet- en regelgeving

Op 1 juli 2024 is het verbod op de verkoop van sigaretten en tabaksproducten in supermarkten ingegaan. Dit heeft een grote financiële impact gehad op onze organisatie, maar ook op de servicebalies in onze winkels. Ook is in 2024 het Nutri-Score voedselkeuzelogo wettelijk ingevoerd. Dit helpt onze klanten bij het maken van een meer verantwoorde keuze. Als Jumbo maken we al jaren gebruik van dit logo. Ook hebben we te maken gekregen met de invoer van de zogeheten AI-verordening. Deze verordening is ingevoerd om een betrouwbare en veilige ontwikkeling en toepassing van kunstmatige intelligentie te garanderen. Bepaalde toepassingen op dit gebied zijn nu verboden, andere zijn aangeduid als een hoog of beperkt risico. Voor Jumbo is het vanzelfsprekend dat we kennisnemen van de wet- en regelgeving op deze terreinen en hieraan blijven voldoen.

### Duurzaamheidswetten en -regels

De wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid is voortdurend in ontwikkeling. Vanzelfsprekend volgen we dit op de voet, zodat we tijdig stappen kunnen zetten om aan de regels te blijven voldoen. Eind 2024 heeft de Europese Unie besloten de invoering van de Regulation on Deforestation-free Products (EUDR) met een jaar uit te stellen. Dit betekent dat bedrijven die onder deze wetgeving vallen uiterlijk in december 2025 moeten voldoen aan de gestelde eisen. Hierin is bepaald dat specifieke grondstoffen niet langer mogen leiden tot ontbossing. Het gaat onder meer om koffie, cacao, hout, rundvlees, soja, palmolie en rubber. De implementatie van de EUDR is bij ons in volle gang, zodat we eind 2025 verzekerd zijn van volledige naleving. Een ander voorbeeld is de Europese Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Deze richtlijn omvat de voorwaarden voor beleid en maatregelen ten

aanzien van risicomanagement in de voedselketens. In Nederland is in 2024 de nieuwe Omgevingswet ingevoerd, met onder meer bepalingen voor het verlenen van vergunningen voor de bouw en verbouwing van winkels.

Sinds enige tijd zien we toenemende aandacht voor praktijken van ‘greenwashing’. Verschillende organisaties gebruiken zogenaamde duurzaamheidsclaims om zich maatschappelijk verantwoord voor te doen dan ze in werkelijkheid zijn. Bij Jumbo zijn we hier scherp op. Zo is de afdeling Legal & Compliance nauw betrokken bij al onze uitingen op het gebied van duurzaamheid; deze moeten altijd correct en verifieerbaar zijn. Ook moeten we vanaf 2025 voldoen aan de verslaggevingseisen van de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). We bereiden ons hier in 2024 op voor en lichten dit toe in ons [duurzaamheidsverslag](#). Ten slotte volgen we ook de overige ontwikkelingen en aanpassingen in wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid op de voet. Daarbij valt te denken aan het Convenant Dierwaardige Veehouderij, dat is gericht op dierenwelzijn en maatregelen voor het reduceren van de stikstofuitstoot.

## Arbeidsmarkt

Ook bij Jumbo ontkomen we niet aan de huidige krapte op de arbeidsmarkt. We hebben onder meer te maken met vergrijzing en een afname van het aandeel jongeren in de bevolkingsopbouw. We passen onze wervingsaanpak continu aan op wat onze belangrijkste doelgroepen vragen. Gelukkig merken we dat ook in deze uitdagende markt nog steeds veel mensen bij ons willen komen en blijven werken. Ook zien we dat het aandeel niet-Nederlandstaligen in de beroepsbevolking toeneemt. Als bedrijf dat midden in de samenleving staat, vinden we diversiteit in ons medewerkersbestand belangrijk. We blijven ons dan ook inspannen om voor de verschillende doelgroepen een interessante werkgever te zijn.



## Technologie en digitalisering

Bij Jumbo blijven we innoveren op het gebied van technologische ontwikkelingen. Dat is belangrijk om onze systemen robuust en veilig te houden en om onze productiviteit en marktpositie te verbeteren. Op digitaal gebied zien we mogelijkheden voor nieuwe omzetstromen. Vanuit deze gedachte bouwen we verder aan ons adverteerdersplatform Jumbo Retail Media. Ook hebben we afgelopen jaren gebouwd aan ons gemechaniseerd Centraal Distributiecentrum (CDC) voor verse producten in Nieuwegein, dat we in 2024 in gebruik hebben genomen. Digitalisering speelt ook een belangrijke rol bij het verder optimaliseren van onze e-commerce activiteiten. Innovaties op het gebied van voorraadbeheer en routeplanning hebben onze aandacht om het thuisbezorgen van boodschappen compleet en tijdig, en met zo min mogelijk gereden kilometers, te laten plaatsvinden. Tot slot zijn artificial intelligence en robotica technologische ontwikkelingen die ook onze aandacht krijgen en op verschillende manieren worden toegepast binnen Jumbo, onder andere om de vraag naar producten beter te kunnen voorspellen en de beschikbaarheid te verbeteren.



# Samen met stakeholders

**We zijn voortdurend in gesprek met onze stakeholders om zicht te houden op trends in de markt en in de samenleving én om onze strategische keuzes met ze te delen. Omdat we op basis van maatschappelijke trends en ontwikkelingen mogelijk onze bedrijfsvoering moeten bijstellen, is het voor ons belangrijk om te weten wat stakeholders ergens van vinden en welke verwachtingen ze hebben van Jumbo. We zijn ervan overtuigd dat we samen meer kunnen bereiken en zoeken daar waar mogelijk actief de dialoog en samenwerking op.**

Jumbo voert constructieve gesprekken met verschillende stakeholdergroepen om inzichten op te halen en onze plannen te toetsen. Dit gaat van klanten en medewerkers tot NGO's en toezichthoudende organisaties. We informeren hen regelmatig over onze strategie, duurzaamheidsplannen en andere thema's die onze bedrijfsvoering raken. Dat doen we onder andere via stakeholderbijeenkomsten, sociale media en nieuwsbrieven. Daarnaast is Jumbo onderdeel van verschillende samenwerkingsverbanden en werken we samen met branche- en belangenverenigingen.

Ook houden we onze kredietverstrekkers en de toezichthoudende overheidsorganen op de hoogte van de actualiteiten binnen Jumbo. Banken krijgen als onderdeel van de financieringsovereenkomst periodieke rapportages, waarin we de financiële performance van Jumbo toelichten. In de gebruikelijke een-op-een relatiemeetings met de individuele banken en de jaarlijkse bankersmeeting lichten we de actualiteiten en overige ontwikkelingen binnen Jumbo toe. Buitenlandse banken en verzekeraars worden jaarlijks bijgepraat in een zogeheten investor call. Ook met de Belastingdienst onderhouden we veelvuldig contact in het kader van het Individueel Toezichtplan. Naast de reguliere overleggen over verschillende belastingonderwerpen, hechten we veel waarde aan de relatiemeeting waarin we jaarlijks de algehele ontwikkelingen binnen Jumbo en de onderlinge samenwerking bespreken.

In ons [duurzaamheidsverslag](#) lichten we toe hoe we gedurende het hele jaar stakeholders nauw betrekken bij ontwikkelingen rond onze materiële thema's, ons MVO-beleid en de voortgang op de realisatie van onze MVO-plannen. Daarnaast vind je in [bijlage 2](#) een totaaloverzicht van al onze stakeholders.



# Waardecreatie voor stakeholders

## 1 2 INPUT EN BUSINESSMODEL

Met onze activiteiten creëren we (langetermijn)waarde voor verschillende stakeholders volgens ons waardecreatiemodel. Denk aan sociale waarde voor onze klanten, onze medewerkers en gemeenschappen. Maar ook economische waarde voor al onze franchise-ondernemers, (toe)leveranciers en aandeelhouders. En vanzelfsprekend proberen we het zo goed mogelijk te doen voor de wereld om ons heen door waarde te creëren voor mens, dier en natuur.

### INPUT

**FINANCIËEL KAPITAAL**  
Vermogen

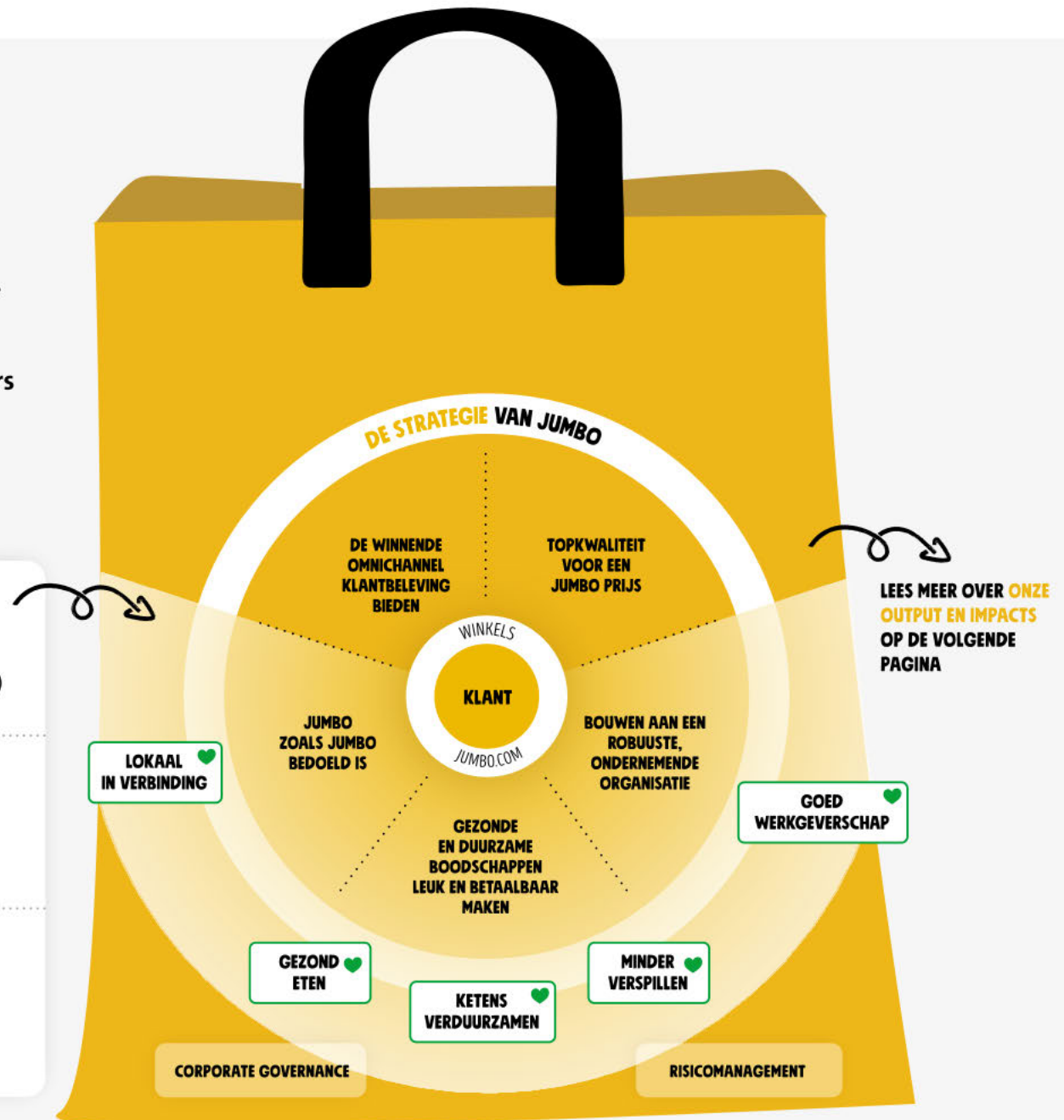
**SOCIAAL/RELATIONEEL KAPITAAL**  
Stakeholders en (internationale) samenwerkingsverbanden

**GEPRODUCEERD KAPITAAL**  
Winkels, restaurants, distributiecentra, e-fulfilmentcentra, hubs, transportmiddelen, kantoorpanden

**MENSELIJK KAPITAAL**  
Medewerkers, Jumbo DNA

**INTELLECTUEEL KAPITAAL**  
Private label, 7 Zekerheden, Jumbo Academy, Jumbo Foodcollege, Jumbo Tech Campus

**NATUURLIJK KAPITAAL**  
Grondstoffen, ingrediënten, energie



1 **2** **OUTPUT EN IMPACT**

**OUTPUT**

**FINANCIEEL KAPITAAL**

Marktaandeel **20,3%**  
 Consumentenomzet **€ 10,7 miljard**

**INTELLECTUEEL KAPITAAL**

Aandeel duurzaamheidskeurmerk\* **68%**  
 Aandeel sociaal keurmerk\* **97%** Hoogrisicolanden  
**46%** Middenrisicolanden  
 Omzetaandeel Nutri-Score **43%**  
 Prijs-kwaliteitverhouding **55%**

**SOCIAAL/RELATIONEEL KAPITAAL**

Klanttevredenheid (Formule) **40**  
 Klanttevredenheid (Online) **63**  
 Klanttevredenheid (Winkel) **47**

**GEPRODUCEERD KAPITAAL**

Jumbo Supermarkten Nederland **678**  
 Jumbo Foodmarkten Nederland **11**  
 Jumbo Supermarkten België **36**  
 Jumbo Foodmarkten België **1**

**MENSELIJK KAPITAAL**

Medewerkerstevredenheid (eNPS) **42**  
 Vrouwen aan de top **29%**

**NATUURLIJK KAPITAAL**

Weggegooid voedsel **1,75 ton**  
 CO<sub>2</sub> uitstoot scope 1, 2 en 3 **4.963 kiloton**  
 Verpakkingsmateriaal **34 gram**

**ONZE IMPACT**

Jumbo heeft haar impact op natuur en samenleving ondergebracht onder onze vijf MVO-pijlers waarin wij volgens CSRD rapporteren op de materiële thema's.



**LOKAAL IN VERBINDING**

Lokaal betrokken en onderdeel van de samenleving.

- Lokale betrokkenheid
- Lokaal assortiment
- Sponsorbeleid



**GEZOND ETEN**

Lekker en gezond eten makkelijk bereikbaar maken voor iedereen.

- Gezonde, lekkere en betaalbare producten
- Klanten helpen en inspireren bij gezonde keuzes met tips en recepten



**KETENS VERDUURZAMEN**

- Goed voor mens, dier en natuur
- Verminderen van CO<sub>2</sub>-uitstoot
- Eiwittransitie



**MINDER VERSPILLEN**

Van het verminderen van voedselverspilling en verpakkingen tot een duurzame bedrijfsvoering.

- Verpakking en afval
- Voedselverspilling
- Energie en emissies



**GOED WERKGEVERSCHAP**

Met een uitdagende, prettige en gezonde werkomgeving.

- Goed in je vel, lekker aan het werk
- Talentontwikkeling en recruitment
- Ontwikkelgerichte organisatie
- Diversiteit en inclusie

\* Aandeel Jumbo private label assortiment

# ONTWIKKELINGEN IN 2024

Samen met al onze collega's, franchise-ondernemers, leveranciers en andere partners werkten we aan de uitvoering van onze meerjarenstrategie. De belangrijkste ontwikkelingen lichten we in dit hoofdstuk graag toe. Dat doen we aan de hand van de vijf pijlers van ons Meerjarenplan. Ook gaan we in op een aantal dilemma's.



# Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

We zijn een supermarkt waar de klant op 1 staat. Hoe we daarvoor zorgen? Dat doen we door goedkoper, beter en anders te zijn. Door onze klanten 7 Zekerheden te bieden, waar ze elke dag op mogen rekenen. We verrassen iedereen met de unieke combinatie van én een groot assortiment én de beste service én euro's goedkoper uit zijn. Dát is Jumbo zoals Jumbo bedoeld is.

## Klant en winkel op 1

Om Jumbo weer te maken zoals Jumbo bedoeld is, hebben we kritisch gekeken naar onze organisatie. Klanten en winkels nog beter bedienen was hierbij het uitgangspunt. We hebben onszelf uitgedaagd om het commerciële hart van onze organisatie weer echt centraal te stellen, supportfuncties beter aan te laten sluiten op dat commerciële hart en de spreekwoordelijke afstand tussen kantoor en de winkels te verkleinen.

Het commerciële hart van onze nieuwe kantoororganisatie kent drie pilaren: Klant, Assortiment en Kanaal. Klant ziet erop toe dat de klant te allen tijde op 1 wordt gezet, door klantbehoeften continu in kaart te brengen en de propositie daarop af te stemmen. Assortiment realiseert de beste kwaliteit producten voor een Jumbo prijs. En Kanaal levert de beste en meest efficiënte service aan onze klant. Alle pilaren worden ondersteund door de supportafdelingen. In deze nieuwe manier van werken gaat aandacht uit naar onder andere effectief samenwerken en snelle besluitvorming.

> Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

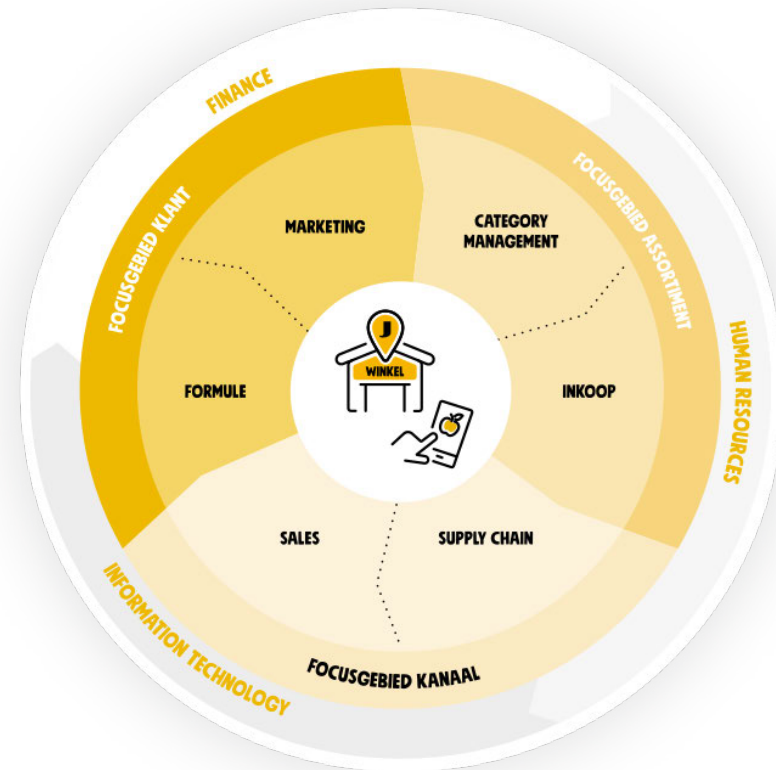
## Impact op kantoororganisatie

Om de klant en winkel echt op 1 te zetten, hebben we ingezien dat het aanpassen van de organisatiestructuur alleen niet voldoende is. Hiervoor is ook een nieuwe manier van werken nodig. We hebben dit vertaald in heldere doelstellingen voor afdelingen en medewerkers, met duidelijke opdrachten en meer eigenaarschap, verantwoordelijkheden en mandaat. Dit moet ertoe leiden dat we ons onderscheidend vermogen in de markt weer terug krijgen en de gewijzigde organisatie draagt tevens bij aan de kostenbesparing die Jumbo al eerder in gang zette. Maar we realiseren ons dat het proces ernaartoe voor grote onzekerheid bij medewerkers heeft gezorgd. Vanaf mei hebben we onze collega's stapsgewijs meegenomen in de ontwikkelingen. In september hebben we hen geïnformeerd over functies die kwamen te vervallen en nieuwe functies die ontstonden. Helaas zorgde de organisatieverandering ervoor dat we uiteindelijk afscheid moesten nemen van zo'n 350 collega's. Dit doen we met grote zorgvuldigheid, omdat ieder van hen Jumbo mede succesvol heeft gemaakt en daar zijn we erg dankbaar voor.

**"DE Vernieuwde kantoororganisatie is een startpunt, zeker geen eindpunt. We kunnen weer versnellen, niet door meer te doen, maar door dingen écht anders te doen. Zo stellen we onze klant en winkel weer écht centraal."**



Claire Saes,  
DIRECTEUR HR BIJ JUMBO



> Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

## Lokale betrokkenheid

Jumbo staat als de nummer 2 supermarktketen van Nederland midden in de maatschappij. Dat willen we ook graag, want zo is Jumbo ook bedoeld. Onze winkels vormen het hart van de buurt en zijn een plek waar mensen elkaar ontmoeten en naar elkaar omkijken. Om dat gevoel te versterken, scherpten we onze visie op lokale betrokkenheid aan onder de noemer ‘[Samen voor een betere buurt](#)’. Een voorbeeld hiervan is de start van een nieuw programma, waarbij iedere winkel € 1.000 kreeg om te investeren in de buurt. En wie weet beter wat de buurt nodig heeft, dan de bewoners zelf? Daarom kregen zij de kans om buurtinitiatieven in te sturen. In totaal kwamen er ongeveer 5.500 binnen, van nieuwe speeltuinen tot jeugdkampen. In ons [duurzaamheidsverslag](#) lichten we een aantal voorbeelden verder uit.



## Een fijne en veilige werk- en winkelomgeving

Bij Jumbo willen we een fijne en veilige winkelomgeving bieden, waar klanten onbezorgd hun boodschappen kunnen doen en onze collega's prettig kunnen werken. Winkeldiefstal, agressie en geweld staan daar haaks op. We spannen ons dan ook in voor het tegengaan hiervan.

Begin dit jaar brachten we winkeldiefstal maatschappelijk extra onder de aandacht. Om winkeldieven te ontmoedigen, testten we in pilotwinkels uiteenlopende maatregelen. Van technologische aanpassingen tot opvallende communicatie om klanten er vriendelijk aan te herinneren al hun boodschappen af te rekenen. Natuurlijk mogen deze inspanningen niet ten koste gaan van een fijne winkelervaring. Daarom hebben we de pilot met kunstmatige intelligentie in onze winkels beëindigd. Ook hebben we het Jumbo Winwiel geïntroduceerd. Na een foutloze, uitgebreide steekproef kunnen klanten aan het winwiel draaien voor een gratis product of een ander aardigheidje ter compensatie voor het korte oponthoud. De maatregelen die het meest klantvriendelijk en effectief zijn gebleken, passen we in al onze winkels toe. Naast een verbetering van het (gevoel van) veiligheid, hebben we hiermee aanzienlijk op kosten kunnen besparen, met name op gebied van derving.

> Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

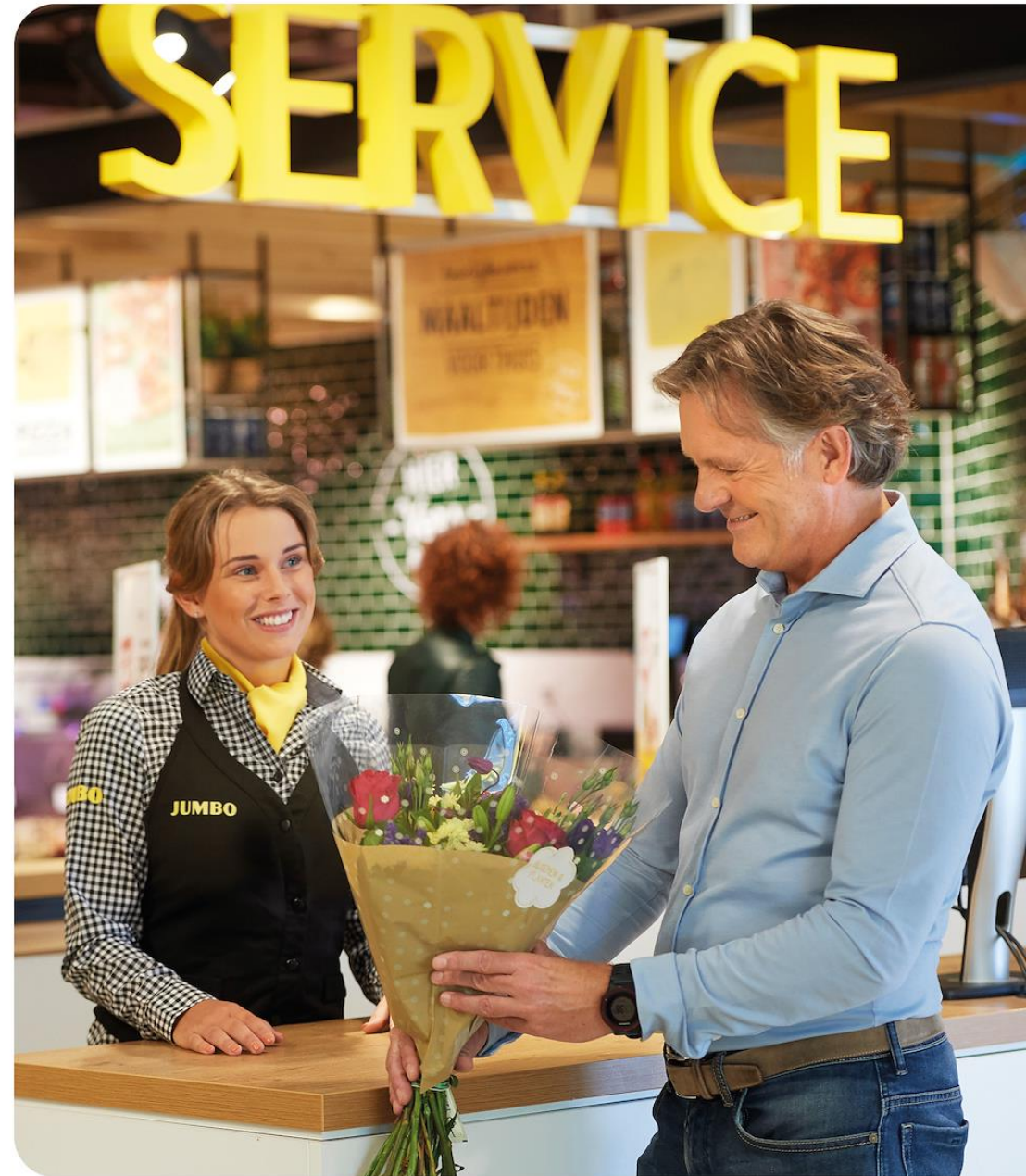
## Dag tabak, hallo servicepunt

Sinds 1 juli 2024 is het niet meer toegestaan om tabak in supermarkten te verkopen. Dat betekende ook dat de verkoopfunctie van onze servicebalie veranderde. En dat bood kansen. De verkoopbalie hebben we vervangen door een (extra) servicepunt. Daarmee vinden klanten een extra, herkenbare plek in de winkel waar ze terecht kunnen met vragen en voor hulp. Bijvoorbeeld als ze dat ene product niet kunnen vinden of er hulp nodig is bij het tillen van boodschappen. Hiermee kunnen we onze klanten een betere service bieden.

**“WE VINDEN HET BELANGRIJK DAT KLANTEN EEN HERKENBARE PLEK IN DE WINKEL HEBBEN, WAAR ZIJ ALTIJD MET HUN VRAGEN EN VOOR HULP TERECHTKUNNEN.”**



*Anrico Maat,*  
DIRECTEUR SALES BIJ JUMBO





> Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

## Winkel van de toekomst

Wat de klant vandaag wil, kan morgen weer anders zijn. Wensen en behoeften veranderen dus, maar daar spelen we juist graag op in. Neem de indeling van onze winkels: in 2023 hebben we onze kleinere en middelgrote winkels aangepast en dit jaar hebben we onze visie op het onderscheidend vermogen van onze grote winkels verder aangescherpt. Een van die resultaten? De Jumbo Foodmarkt in Breda, die we eind 2024 hebben heropend. Deze foodmarkt zien we als proeftuin voor toekomstige ontwikkelingen. Hier laten we onze klanten kennismaken met vernieuwende en onderscheidende versconcepten en lokaal assortiment, die helemaal passen in deze tijd. Komende jaren blijven we dit testen en verfijnen.



Met het nieuwe versconcept Green Grill in de Foodmarkt Breda willen we klanten op een makkelijke en lekkere manier stimuleren om meer groenten te eten.

*Hmm  
een echt  
foodwalhalla!*



## DILEMMA

### Ondernemen of sturen?

Bij Jumbo zit ondernemerschap in het DNA. We stimuleren ondernemerschap op de werkvloer. En we geloven sterk in de creativiteit en het zakelijke inzicht van onze filiaalmanagers en franchise-ondernemers. Ruimte om te ondernemen heeft onze organisatie door de jaren heen veel goeds gebracht. Dat willen we zoveel mogelijk in stand houden. Maar we merken ook dat we in de huidige marktomstandigheden behoefte hebben aan een consistente uitvoering van onze strategische doelen. Daarom bevatten onze plannen met 'Jumbo zoals Jumbo bedoeld is' verschillende sturende elementen. De uitdaging waarvoor we samen staan, is het vinden van een verstandige middenweg tussen lokaal ondernemerschap en doordachte centrale sturing. Hierover zijn we constant in gesprek met filiaalmanagers en franchise-ondernemers.

> Duo interview Jumbo zoals Jumbo bedoeld is



Jumbo voelt zich betrokken bij de buurten waarin ze met haar winkels actief is. Maar hoe pak je die rol op in een snel veranderende samenleving? Als mede-eigenaar van Jumbo ‘waakt’ Colette Cloosterman-van Eerd over het sociale gezicht van de supermarktketen. Trouwe klant Nicole Dijkstra merkt dat betrokkenheid écht het verschil maakt.



Duo-interview

# EEN WARME PLEK WAAR JE ALS KLANT GEZIEN WORDT

> Duo interview Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

**Colette:** “Sinds het prille begin van Jumbo zien we onze winkels niet als magazijnen vol met boodschappen, maar juist als een warme plek waar je als klant gezien wordt. Op de plekken waar we winkels hebben, willen we ook écht aanwezig zijn. We willen onze rol pakken in de lokale maatschappij. Daar hamer ik altijd op als we weer een winkel openen. Wie zijn de omwonenden? Hoe kunnen we het zorgcentrum in de buurt ondersteunen? Vaak kan zo iets met kleine gebaren. Door de bloemen die over zijn te schenken bijvoorbeeld, of met oliebollen rond oudjaar. Het is ook gewoon een kwestie van goed ondernemen. Het verhoogt de betrokkenheid van je medewerkers en de loyaliteit van klanten.”

**Nicole:** “In dit winkelcentrum hier in Barendrecht kan ik kiezen uit drie supermarkten, maar ik blijf bewust bij deze Jumbo komen. Niet eens zozeer voor de prijzen of het assortiment. Wél voor het



sociale gezicht. Het is geweldig dat een medewerker in een rolstoel er gewoon een baan heeft; zij mag gezien worden. Of de jongen met een geestelijke beperking; die doet enorm zijn best. De meiden van de bloemenafdeling werken er al heel lang. Ze kénnen je gewoon. Als ik een keer alleen kom, dan is meteen de vraag: waar is je moeder?”

**Colette:** “Ik ben graag in onze winkels. Zien hoe klanten winkelen en hoe onze medewerkers daar een grote rol in spelen. Om het echt goed mee te maken werken kantoormedewerkers elk jaar minimaal een dag mee. Ik doe dat vaak achter de kassa. Dan merk je pas echt hoeveel mensen een gezellig praatje op prijs stellen. Het heeft mijn ogen geopend, en zo is het idee van de Klets-kassa ontstaan. In de Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid moedig ik ondernemingen aan om ook hun rol te pakken. Kijk, eenzaamheid is vooral een mindset. Dat kan je doorbre-



**“BELANGSTELLING HEBBEN VOOR ELKAAR IS BELANGRIJK. EEN KLEIN GEBAAAR KAN IMMERS EEN GROOT VERSCHIL MAKEN. DAT DOEN WE GRAAG!”**

*Colette Cloosterman-van Eerd*  
MEDE-EIGENAAR VAN JUMBO



**“ZO’N WEEK TEGEN DE EENZAAMHEID ZET MENSEN WEL EVEN AAN HET DENKEN”**

*Nicole Dijkstra*  
TROUWE JUMBO KLANT



ken door het zelfvertrouwen en de eigenwaarde van mensen aan te wakkeren. Dat proberen we bij Jumbo te doen door klanten in hun hart te raken. Vaak met kleine dingen, zoals de workshop bloemschikken in de Week tegen Eenzaamheid. Met een zelfgemaakt Klets-boeket kun je iemand net dat beetje extra aandacht geven.”

**Nicole:** “Barbara van de bloemenafdeling had ons attent gemaakt op dit initiatief. Ik ben mantelzorgster voor mijn moeder en ga vaak samen met haar boodschappen doen. Ze koopt wel een paar keer per week bloemen. De medewerkers zetten altijd direct een stoeltje voor haar neer tijdens het wachten, want ze kan niet zo lang staan. Het is heel vertrouwd voor haar. Ze is enorm sociaal hoor, ze kletst tegen alles en iedereen. Een bezoek aan de winkel is toch een soort uitje voor haar.”

**Colette:** “We willen écht uitstralen dat iedereen ertoe doet. En daar moeten we ook naar handelen. Ervoor zorgen dat

mensen in de buurt elkaar beter leren kennen. Neem de iftar aanschuiftafels, die we in steeds meer Jumbo winkels tijdens de ramadan organiseren. Daar gaat een warm, verbindend gevoel vanuit, dat heel mooi past bij een familiebedrijf als Jumbo. Heel bewust stimuleren we diversiteit en inclusie op de werkvloer. Daar geloven we oprecht in. Je moet nieuwsgierig blijven, belangstelling hebben voor elkaar, voor andere culturen. Zonder die nieuwsgierigheid staat het leven stil.”

**Nicole:** “Kijk, dat vind ik nou een fantastisch initiatief, zo’n iftar aanschuiftafel. Integratie moet van twee kanten komen. We kunnen niet zonder elkaar, en we kunnen veel leren van elkaars leefwijze. Vijftien jaar geleden had ik nog nooit couscous of baklava gegeten. Nu kun je dat gewoon bij Jumbo kopen – geweldig! Mengen en mixen, daar wordt een samenleving sterker van. Ik leef ervan op om met allerlei mensen in gesprek te gaan. De supermarkt is daar een uitstekende plek voor.”



# De winnende omnichannel klantbeleving bieden

We zijn een supermarkt die de klant graag op 1 zet. En dat merk je overal: niet alleen in onze winkels, maar ook op onze website en in de app. Dat noemen we onze winnende omnichannel klantbeleving.

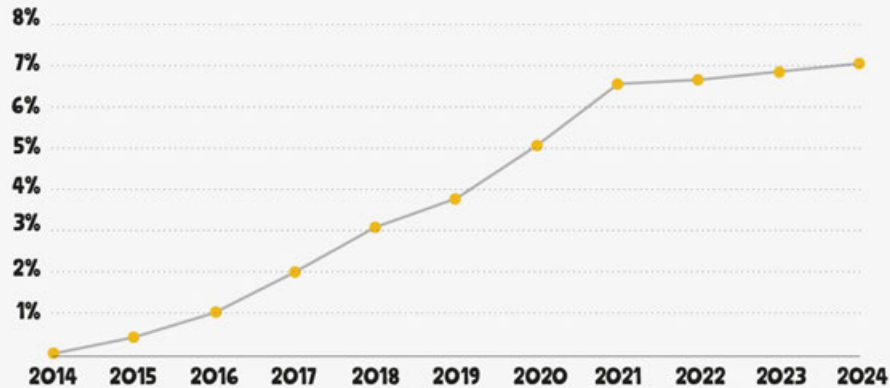
## Jumbo Online

In 2024 hebben we de balans opgemaakt van tien jaar Jumbo Online. Het omzetaandeel van 7,1% is een lichte stijging ten opzichte van 2023 (6,9%). Dat de omzetgroei van dit verkoopkanaal wat is afgevlakt, is een bewuste keuze. Bij Jumbo vinden we het belangrijk om in te blijven zetten op een hoog serviceniveau, met bijvoorbeeld een ruime keuze aan bezorgmomenten. Optimalisaties in de keten kregen daarom in 2024 voorrang. Het verbeteren van onze bedrijfsprocessen voor online leidde tot een betere klantervaring en nog betrouwbaardere dienstverlening. Efficiëntere processen zorgden ook voor een betere winstgevendheid. Met onze landelijke dekking voor thuisbezorging bereiken we inmiddels 99% van de huishoudens in Nederland. Daardoor zijn we beter in staat om nauwkeurigere bezorgroutes te plannen en zo meer klanten per tijdvak te bedienen. In 2024 zagen we een stijging van ruim 15% in het aantal Bezorgeloos abonnementen. Met dit abonnement kunnen klanten flink besparen op de bezorgkosten.

Het thuisbezorgen van de dagelijkse boodschappen is nog altijd een intensief proces. We geloven in de combinatie online én winkel: klanten van Jumbo Online zijn trouw aan het merk, wisselen thuisbezorging af met winkelbezoek en besteden uiteindelijk meer bij Jumbo.

> De winnende omnichannel klantbeleving bieden

### ONTWIKKELING OMZETAANDEEL JUMBO ONLINE



## Jumbo Online zakelijk

Meer tijd overhouden om te doen wat écht belangrijk is. Dit voordeel van het online bestellen en laten bezorgen van zakelijke boodschappen wordt ook dit jaar door steeds meer zakelijke klanten ontdekt. We bieden deze service in Nederland aan en richten ons op een brede doelgroep met in het bijzonder het midden- en kleinbedrijf en instellingen voor kinderopvang en zorg. De groei is het sterkst in deze laatste categorie. Inmiddels mogen we wekelijks duizenden zorglocaties tot onze vaste klanten rekenen.

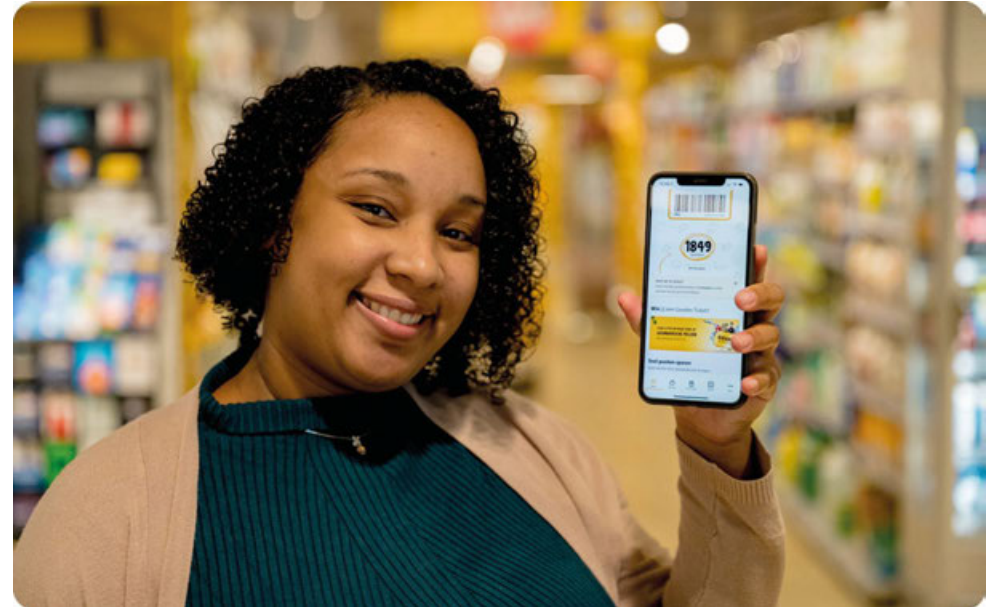
## Verbeterde app voor PUP's

Voor onze 268 Pick Up Points (PUP's) hebben we in 2024 een nieuwe app geïntroduceerd. Voor klanten van deze afhaallocaties bij onze winkels biedt de nieuwe app meer betaal- en gebruiksgemak. Ook voor onze collega's levert dit een forse stap in gebruiksvriendelijkheid op. De nieuwe app is volledig geïntegreerd in de bestaande winkelsystemen. Collega's hoeven daardoor nog maar één toestel te bedienen.

## Jumbo Extra's

We hebben in 2024 een reeks verbeteringen doorgevoerd in ons digitale spaarprogramma Jumbo Extra's. Het aantal actieve gebruikers is dit jaar met vier procent gegroeid naar bijna twee miljoen. Met name het de mogelijkheid om bij het afrekenen in de winkel punten in te wisselen voor geld of producten valt goed in de smaak bij onze klanten.

Binnen onze Jumbo Extra's app zijn we dit jaar als pilot bij een deel van de gebruikers gestart met het aanbieden van persoonlijke promoties, gebaseerd op hun aankoopgedrag. We verwachten dit in het eerste helft van 2025 in Nederland uit te rollen.



*In 2025 zullen klanten in heel Nederland kunnen profiteren van persoonlijke promoties.*

> De winnende omnichannel klantbeleving bieden

## Jumbo in België

In vijf jaar tijd zijn we uitgegroeid tot een gewaardeerde speler in het Vlaamse supermarktlandschap. Belgische klanten zijn enthousiast over boodschappen doen bij Jumbo en weten ons steeds beter te vinden. De groei die we doormaken komt voor een belangrijk deel voort uit een hoge omzetgroei in de winkels van franchise-ondernemers. Zo heeft de keuze om enkele winkels over te dragen aan franchise-ondernemers een positief effect gehad op de omzet van die winkels. De franchise-ondernemers zijn goed geworteld in de lokale gemeenschappen en trekken daarmee extra klanten aan. In 2024 zijn vijf Jumbo winkels verzelfstandigd, waarmee het totaal aantal winkels van franchise-ondernemers in België uitkomt op 21. Komende jaren blijven we actief inzetten op groei van het aantal zelfstandige winkels.

We sluiten 2024 af met in totaal 37 Belgische Jumbo winkels. Dit jaar hebben we nieuwe winkels geopend in Roeselare, Maldegem en Denderleeuw. Aanvullend hebben we in september in Gent onder grote belangstelling de eerste Jumbo Foodmarkt van België geopend.

**“DANKZIJ ONZE ÉN-ÉN-ÉN-FORMULE VEROVEREN WE STEEDS MEER HARTEN VAN BELGISCHE KLANTEN. WE ZIJN ONTZETTEND FIER OP ONZE EERSTE BELGISCHE JUMBO FOODMARKT. MET VEEL LOKALE PRODUCTEN ÉN VERSPECIALISTEN DIE IEDERE DAG VOOR DE KLANTEN KLAARSTAAN, BIEDEN WE IN ONZE GROOTSTE JUMBO VAN BELGIË ALLES ONDER ÉÉN DAK.”**



Peter Isaac,  
DIRECTEUR BELGIË BIJ JUMBO



Medewerkers, directie en leden van de familie Van Eerd bij de opening van de eerste Jumbo Foodmarkt in België (Gent).

> De winnende omnichannel klantbeleving bieden



## DILEMMA

### De grenzen van ons PUP-netwerk

In ons streven om daar te zijn waar de klant is, lopen we soms tegen grenzen aan. Hoe ver kunnen en willen we gaan bij het aanbieden van winkelkanalen? En is het verstandig om vast te houden aan locaties die niet of nauwelijks rendabel zijn?

Ondanks de snelle opmars van thuisbezorging hebben we afgelopen jaren vastgehouden aan ons netwerk van Pick Up Points (PUP's). Doorgaans zijn die verbonden aan onze winkels, maar soms staan ze ook op afzonderlijke locaties, de zogenoemde solo PUP's. Veel klanten vinden het gemakkelijk om daar hun online bestelde boodschappen op hun voorkeursmoment op te halen. Het blijkt met name lastig te zijn om deze solo PUP's renderend te maken. Een enkele uitzondering, zoals de solo PUP in Best daargelaten. Voor de overige vijf solo PUP's hebben we het besluit genomen om de afhaalmogelijkheden te verplaatsen naar nabijgelegen winkels met een eigen PUP. Dat zijn er eind 2024 nog steeds 268. Als we overwegen om locaties op te heffen, dan kijken we altijd naar de mate van bereikbaarheid voor klanten, naast de rentabiliteit en dekking van ons PUP-netwerk.

> Duo interview De winnende omnichannel klantbeleving bieden



Duo-interview

## EEN WALHALLA VOOR FOOD- EN WINKELINNOVATIE

Enthousiast leidt formatmanager Ivo van Boekel zijn 'oud-leermeester' Laurens Sloot rond in de compleet vernieuwde Jumbo Foodmarkt in Breda. De hoogleraar Ondernemerschap & Detailhandel is die maandagmiddag aangenaam verrast door de grote toestroom van klanten. En door alle nieuwe versconcepten in dit walhalla voor food- en winkelinnovatie.



> Duo interview De winnende omnichannel klantbeleving bieden



**“WE LEREN VAN BELGIË. JE HEBT DAAR PRACHTIGE LOKALE PRODUCTEN VAN KLEINE, PLAATSELIJKE LEVERANCIERS”**

*Ivo van Boekel*  
FORMATMANAGER BIJ JUMBO

*Ivo:* “De Jumbo Foodmarkt Breda was in 2013 onze eerste. Na ruim tien jaar vonden we het tijd voor een grootschalige vernieuwing. In relatief korte tijd is er erg veel veranderd: de voorkeuren van de klant, nieuwe trends op foodgebied, verbeterde winkeltechnologie. Dat hebben we hier in Breda allemaal samengebracht. We beschouwen deze Foodmarkt als een proeftuin, als onze kraamkamer om dingen uit te proberen, te experimenteren en verder te innoveren. Wat goed in de smaak valt, breiden we uit naar onze andere Foodmarkten – dat zijn er inmiddels twaalf. En waar mogelijk ook naar onze Jumbo winkels.”

*Laurens:* “Met dit concept onderscheidt Jumbo zich van de andere grote supermarktketens. Ook die hebben zulke grote winkels, maar daar draait het nog vooral om de gewone boodschappen. Die vind je hier ook, maar het unieke is dat hier veel vers wordt klaargemaakt en dat klanten

kunnen kennismaken met allerlei nieuwe gerechten en producten. Je moet het zien als een ‘living lab’, waar vakmanschap wordt ingezet om nieuwe dingen te testen, klanten te laten proeven, en op basis van hun reacties verder te ontwikkelen.”

*Ivo:* “We zijn erg trots op de Green Grill in deze winkel, waarmee we groenten grillen om te verwerken in verse producten. Daarmee spelen we in op de eiwittransitie en de toenemende vraag van klanten naar gezonde, lekkere groentegerechten. We laten zien en proeven wat je allemaal kunt doen met onze nieuwe groentespreads en smaakmakers. Neem deze hartige galettes, een eigentijdse variant op de groentetaart. We maken ze hier ter plekke in een grote pizzavorm. Klanten reageren er erg enthousiast op. De Green Grill is echt zo’n innovatie die zeker een succes wordt als we die in een kleinere vorm gaan aanbieden in de andere Jumbo winkels.”

*Laurens:* “Ik zie hier wel een paar honderd productinnovaties in de winkel staan. Je weet van tevoren dat die niet allemaal zullen aanslaan bij de klant. Dat maakt niet uit. Wat niet goed genoeg is, probeer je te verbeteren. Dat is de kern van innovatie. Dat geldt ook voor de rest van het assortiment, de toevoeging van lokale en regionale producten bijvoorbeeld. Het is mooi om te zien dat steeds meer Jumbo franchise-ondernemers daarmee experimenteren. En ook zij laten zich inspireren door de innovaties die in deze Foodmarkt in de praktijk worden getest. Dat zorgt voor werkelijke vernieuwing.”

*Ivo:* “We leren van België, van de ervaringen die we opdoen met onze eerste Belgische Foodmarkt in Gent. Je hebt daar prachtige lokale producten van kleine, plaatselijke leveranciers. Ik weet zeker dat



sommige daarvan ook in Nederland goed in de smaak vallen; dat testen we nu hier in Breda. Belgen hebben van oorsprong wat minder met beleving en winkeluitstraling, maar juist meer met mooie producten. In Gent merk je dat ze ook een sfeervolle winkel met lekkere verse producten, een groot assortiment en lage prijzen toch wel heel aantrekkelijk vinden. Dat is exact de positie die we bij onze zuiderburen willen innemen.”

*Laurens:* “Nederlanders leren steeds beter genieten. Misschien hebben we dat ook wel een beetje aan de Belgen te danken. Hoewel veel consumenten wat kritischer op prijs zijn geworden, blijft eten een belangrijk sociaal bindmiddel. Een bezoek aan de horeca is soms te prijzig. Daarom kiezen ze vaker voor genietmomenten thuis. Het aanbod van deze Foodmarkt speelt daar met producten van restaurantkwaliteit erg slim op in.”

**“DE JUMBO FOODMARKT IS EIGENLIJK EEN ‘LIVING LAB’ DAT ALS ASSORTIMENTSMOTOR FUNGEERT”**

*Laurens Sloot*  
HOUGLERAAR ONDERNEMERSCHAP & DETAILHANDEL





# Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs

Al zolang Jumbo bestaat, verlangen onze klanten naar producten van de beste kwaliteit tegen een betaalbare prijs. Dit beantwoorden we niet alleen met ons aanbod A-merken met prijzen die iedere dag laag zijn en een breed assortiment Jumbo Huiskamer producten, maar vanaf eind 2024 ook met de introductie van ons nieuwe foodmerk Jumbo's.

## Naar een uniform – láág – prijsniveau

Onze belofte 'Euro's goedkoper' geldt elke dag en voor ons complete assortiment. Dit doen we doorgaans met vaste lage prijzen in combinatie met goede aanbiedingen. Zo zorgen we ervoor dat klanten voor hun dagelijkse boodschappen onderaan de streep op hun kassabon goedkoop uit zijn. We hanteren één uniform prijsniveau voor al onze winkels en online. In 2024 hebben we verdere aanpassingen in onze landelijke prijslijst doorgevoerd. Dit zorgt voor minder complexiteit en meer helderheid over onze altijd lage prijzen. Daarnaast hebben we opnieuw fors geïnvesteerd in lagere prijzen, welke mede mogelijk waren door de betere inkoopcondities als gevolg van het inkopen met onze internationale inkooppartners.

> Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs

## Verse producten sneller en efficiënter geleverd

In april hebben we ons nieuwe gemechaniseerd Centraal Distributie Centrum (CDC) voor verse producten in Nieuwegein in gebruik genomen. Hierdoor zijn we in staat om onze winkels sneller en efficiënter te beleveren. Onze klanten kunnen hierdoor rekenen op nog versere producten die bovendien thuis langer houdbaar zijn. Zo zetten we onze belofte ‘Vers is ook écht vers’ kracht bij. De gefaseerde ingebruikname van dit distributiecentrum was bij tijden uitdagend. We verwachten dat begin 2025 alle ruim 700 Jumbo winkels in Nederland en België hun langer houdbare versproducten geleverd krijgen vanuit het nieuwe CDC Vers. Dat geldt ook voor onze E-Fulfilment Centers, waar we de boodschappen voor online klanten verzamelen.

 **2.860.687<sup>KWH</sup>**  
Opgewekte energie

... van de zonnepanelen op het dak van CDC Vers, sinds de plaatsing in maart 2024.

Het nieuwe CDC Vers staat op hetzelfde terrein als ons gemechaniseerde CDC voor houdbare producten. Met een gezamenlijke omvang van 85.000 vierkante meter is zo het grootste gemechaniseerde foodretail distributiecentrum van Europa ontstaan. Het voldoet aan de hoogste duurzaamheidseisen en draagt bij aan het realiseren van onze klimaatambities. Voor de bouw van het CDC Vers is gebruik gemaakt van duurzame en energiebesparende materialen. De ruim 8.000 zonnepanelen op het pand zorgen ervoor dat we voor het stroomgebruik deels zelfvoorzienend zijn. Bovendien kunnen we door de centrale ligging maar liefst 15.000 ritten per jaar besparen. Het CDC Vers is dit jaar onderscheiden met het hoogste duurzaamheidskeurmerk voor gebouwen, het prestigieuze BREEAM 2020-Outstanding certificaat. Met een score van 88,59% (volgens nieuwe scoreberekening) is dit distributiecentrum in Nieuwegein een van de eerste in zijn soort die deze hoogst mogelijke BREEAM-klasse bereikt.



> Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs

## Het nieuwe merk Jumbo's

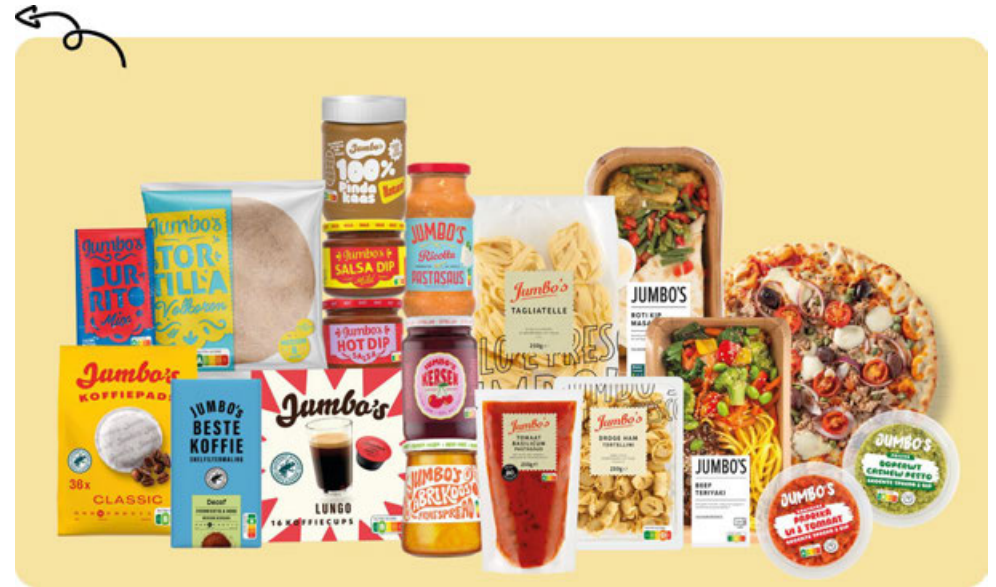
Na jarenlange ontwikkeling is er in het najaar van 2024 een nieuw foodmerk in Nederland en België verschenen dat exclusief verkrijgbaar is bij Jumbo Supermarkten. Het nieuwe merk, genaamd Jumbo's, bestaat uit een breed assortiment aan kwaliteitsproducten en staat voor lekker, topkwaliteit én betaalbaarheid. Iedere productcategorie binnen het nieuwe merk is ontwikkeld op basis van de laatste consumentenbehoeften en -inzichten. Met Jumbo's zet Jumbo de toon op het schap door het samenbrengen van assortimentsontwikkeling en klantwensen.

**“WE ZIJN TROTS OP JUMBO'S, EEN MERK DAT IS GEÏNSPIREERD OP KLANTWENSEN EN GECREËRD MET PASSIE EN EEN STERKE FOCUS OP KWALITEIT. TOPKWALITEIT TEGEN EEN SCHERPE PRIJS, OMDAT ALLEEN HET BESTE GOED GENOEG IS VOOR JUMBO KLANTEN. WE HOPEN DAT ZIJ NET ZO ENTHOUSIAST ZIJN ALS WIJ.”**



Colette Cloosterman-van Eerd,  
NAMENS FAMILIE VAN EERD, EIGENAREN VAN JUMBO

Met het nieuwe merk Jumbo's willen we onze klanten verrassen met een assortiment dat stuk voor stuk bestaat uit unieke producten van onbetwiste kwaliteit die sensationeel lekker zijn. Jumbo's is geen huismerk, maar een compleet nieuw merk. Het onderscheidt zich positief van A-merken en dat tegen een scherpe prijs. Deze merkinstructie is dan ook een absolute mijlpaal in de geschiedenis van Jumbo. Op veel verpakkingen licht de Jumbo familie toe wat het product zo bijzonder en zo lekker maakt. Deze producten zijn zó onderscheidend dat het een kwaliteitsstempel verdient in de vorm van de 'Jumbo familiehandtekening'.



*De Jumbo familie*

**“ALLEEN PRODUCTEN DIE MET HET CIJFER 8+ OF HOGER ZIJN BEOORDEELD, KRIJGEN HET PREDICAAT JUMBO'S. DE PRODUCTEN VIND JE OP HET SCHAP NAAST HET VERTROUWDE JUMBO HUISMERK, WAARIN WE OOK BLIJVEN INVESTEREN.”**



Ralph Bertrand,  
DIRECTEUR FORMULE BIJ JUMBO

> Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs



## Jumbo Retail Media

Adverteerders maken steeds meer gebruik van de mogelijkheid om via Jumbo Retail Media bij ons te adverteren. Dat is goed nieuws voor onze klanten. Jumbo Retail Media levert voor Jumbo namelijk een extra inkomstenbron op en dat draagt bij aan het verlagen van onze prijzen. Via Jumbo Retail Media kunnen adverteerders hun boodschap onder de aandacht brengen bij een relevante klantgroep, via print, online, instore of in de app. Ook hier hebben we niet stilgezeten: dit jaar hebben we de mogelijkheden voor selfservice uitgebreid. Zo kunnen adverteerders zelf vanaf het begin van het jaar eenvoudig en snel online display banners en digitale schermen in de winkels van relevante inhoud voorzien. In het voorjaar voegden we de optie toe om 3D-uitingen op de digitale schermen te tonen, gevolgd door de mogelijkheid om te adverteren op de handscanners en zelfscankassa's in de winkel. Door het toevoegen van nieuwe rapportagemogelijkheden zijn we daarnaast steeds beter in staat om de effectiviteit van campagnes aan te tonen en verder te optimaliseren.

## Aangescherpte inkoop voor lage prijzen

Sinds eind 2023 nemen we deel aan de Europese inkooporganisaties Everest en Epic Partners. Vanuit die inkooporganisaties onderhandelen we met meerdere A-merken voor de laagste prijs voor onze klanten om onze positie in de markt te verstevigen en daarmee te bouwen aan een toekomstbestendig verdienmodel. In 2024 zijn vele deals gesloten en met verbeterde inkoopcondities. Hierdoor konden we onze verkoopprijzen verlagen. De onderhandelingen waren meermaals complex, die in voorkomende gevallen hebben geleid tot tijdelijke lege schappen. We realiseren ons dat dit voor klanten niet prettig is, maar zien dit als noodzakelijke stap om klanten hun dagelijkse boodschappen aan te kunnen bieden voor vaste lage prijzen. Wanneer onderhandelingen zorgen voor een tijdelijke leverstop, doet Jumbo er alles aan om haar klanten een passend alternatief te bieden.



Een 3D-advertentie op een digitaal scherm bij de entree van onze winkel.

> Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs



## DILEMMA

### Promoties of vaste lage prijzen?

Leveranciers van bekende en geliefde A-merken hebben een actief promobeleid. Zo'n aanpak zorgt voor loyaliteit richting het merk, ook op de momenten waarop hun merkproducten niet in de aanbieding zijn. Voor supermarkten zorgen promoties, al dan niet tijdelijk, vaak voor extra klanten. Bij Jumbo bieden we ruimte voor dit soort aanbiedingen en promo-acties. We weten immers dat onze klanten daar oog voor hebben. Maar we beseffen ook dat dit op gespannen voet staat met onze formule om alle dagen van het jaar euro's goedkoper te blijven, waardoor onze klanten niet afhankelijk zijn van aanbiedingen en promoties om onder aan de streep altijd goedkoper uit te zijn.

Met ons EDLP+ beleid (Elke Dag Lage Prijzen en aanbiedingen) streven we ernaar dat onze klanten elke dag van het jaar euro's goedkoper uit zijn. Dat verklaart ook waarom we veel zorg besteden aan prijsonderhandelingen met A-merkleveranciers. Onze inzet is steeds om afspraken te maken op basis van reële inkooprijzen, en waar dat kan de prijzen voor onze klanten naar beneden bij te stellen. Sinds we deelnemen aan de internationale inkooporganisaties Everest en Epic Partners slagen we daar steeds beter in.

> Duo interview Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs



Duo-interview

# JUMBO'S IS NIET ALLEEN SUPERLEKKER, MAAR OOK VAN TOEGEVOEGDE WAARDE

Met de introductie van Jumbo's springt Jumbo in het gat tussen A-merk en huiskerk. De producten van dit nieuwe foodmerk staan voor lekker, topkwaliteit en betaalbaarheid. Chef-kok Ton Verhaar van Jumbo Foodcollege is erg te spreken over de smaak van de Jumbo's groentespreads. En Elise Roerink van producent Signature Foods verwacht dat in eerste instantie vooral jongere generaties deze gezonde 'smeersels' zullen omarmen.

> Duo interview Topkwaliteit leveren voor een Jumbo prijs

**Ton:** “Iedereen kan wel sperziebonen koken. Maar hoe kun je dat gerecht écht lekker maken? Bij Jumbo willen we klanten helpen om snel en gemakkelijk een lekkere maaltijd op tafel te zetten. Het moest een nieuwe productcategorie worden die onderscheidend én vooral lekker is, op meerdere manieren toepasbaar, gezond, zo duurzaam mogelijk geproduceerd, betaalbaar, en fris en kleurrijk ogen. Het moet er écht uitspringen.”

**Elise:** “Bij Signature Foods hebben we al een jaar of acht een samenwerking met Jumbo. We zijn gewend aan een kruisbestuiving van ideeën tussen de klant, Jumbo in dit geval, en de producent. Dat werkt erg prettig. Voor de groentespreads gold dat het een geheel plantaardig product moest worden, dat voldoet aan Nutri-Score A of B, en vooral erg lekker is. We kregen verschillende smaakrichtingen door. Met onze eigen kennis hebben we de



receptuur daarvan doorontwikkeld. Steeds schaven en bijschaven, samen met de chef-koks van Jumbo Foodcollege.”

**Ton:** “Voor mijn collega’s en mij staat ‘lekker’ per definitie bovenaan de lijst. Deze nieuwe groentespreads zijn niet alleen ‘superlekker’, maar hebben ook veel toegevoegde waarde. Ze zijn breed toepasbaar, op een snee brood of op toast, als dip, voor een dressing, op bij de barbecue. En ze dragen bij aan het vergroten van de dagelijkse groenteconsumptie. Je stimuleert klanten om vaker af te wisselen. In plaats van een snee brood met rosbief bijvoorbeeld de Jumbo’s groentespread met doperwt, cashew en groene pesto. Helemaal lekker als je daar ook wat verse blaadjes rucola aan toevoegt.”

**Elise:** “Een belangrijk moment voor de nieuwe groentespreads was de presenta-



**“VOOR JUMBO FOODCOLLEGE STAAT HET BEGRIP ‘LEKKER’ HELEMAAL BOVENAAN”**

*Ton Verhaar*  
CHEF-KOK JUMBO FOODCOLLEGE



**“HET IS SCHAVEN EN BIJSCHAVEN, TOTDAT ECHT IEDEREEN ACHTER ZO’N NIEUW PRODUCT STAAT”**

*Elise Roerink*  
PRODUCENT SIGNATURE FOODS

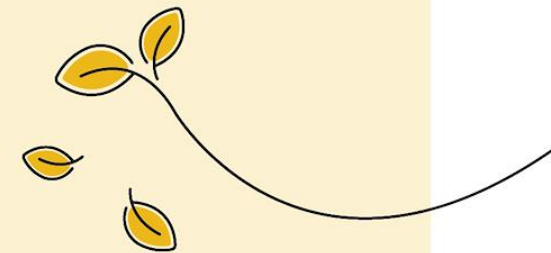


tie op de jaarlijkse Jumbo on Tour-dagen voor winkelmedewerkers. Aanvankelijk merkte je wat scepsis bij hen. Gezond, vegan, veel groente, kan dat wel lekker zijn? Maar bijna iedereen was direct verkocht. Die verrassing zie je ook bij proeverijen in de winkel. Je moet de klant meenemen in zo’n nieuw product, ze aan de smaak laten wennen en ze stap voor stap meer groente laten eten.”

**Ton:** “Voor Jumbo’s geldt dat de nieuwe producten in testpanels minimaal een 8+ moeten scoren. Voor de negen variaties groentespreads die we nu aanbieden, is dat het geval. Het is mooi dat de familie Van Eerd de nieuwe Jumbo’s producten op de verpakking aanbeveelt. Dat kenmerkt Jumbo, de grote mate van betrokkenheid, het samen ontwikkelen van goed en lekker eten. Ga er maar vanuit dat de familie de groentespreads ook zelf thuis op tafel zet. Mijn eigen favorieten? De maiscurry met fruit is erg lekker, daar kun je alle kanten

mee op. Of de kruidige spread met wortel en pompoen, die is ideaal om snel en gemakkelijk een lekkere maaltijd op tafel te zetten.”

**Elise:** “We weten dat jongere generaties een stuk minder zelf koken. Wel zijn ze erg bezig met de balans in hun voedingspatroon, met voldoende eiwitten en vitamines. En het moet gemakkelijk zijn. Gezond eten wisselen ze af met verwenvoedsel. De groentespreads van Jumbo’s passen heel goed in dat patroon. Het is heel goed dat Jumbo in dit gat is gesprongen.”





> Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken



## Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken

Bij Jumbo vinden we dat een leuke boodschap ook een duurzame boodschap moet zijn. Een boodschap die voor iedereen bereikbaar en betaalbaar is. Door onze klanten te stimuleren gezonder en duurzamer te leven kunnen we écht verschil maken. Daarom zijn gezondheid en duurzaamheid vaste onderdelen van onze strategie. We maken ook duidelijk wat onze doelstellingen zijn op dit gebied, en hoe we hiermee vooruitgang boeken.

Dit jaar hebben we voor het eerst een duurzaamheidsverslag opgenomen in ons bestuursverslag. Dit is een verdere uitbreiding van onze eerdere rapportages over duurzaamheidsprestaties ter voorbereiding op de aankomende CSRD-regelgeving. Hieronder lichten we een aantal hoogtepunten toe, meer informatie is te lezen in ons [duurzaamheidsverslag](#).

> Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken

## Gezond eten

Bij Jumbo willen we lekker en verantwoord eten bereikbaar maken voor iedereen. Dat doen we ook door klanten relevante informatie en inspiratie te bieden. Stap voor stap maken we ons aanbod gezonder, onder meer door aanpassingen door te voeren in de samenstelling van producten en door innovatieve producten aan ons assortiment toe te voegen. Bijvoorbeeld onze nieuwe plantaardige Jumbo's groentespreads met Nutri-Score A of B.



## Minder verspillen

Als familiebedrijf voelen we ons verantwoordelijk voor de wereld om ons heen. We zijn er voor de huidige én toekomstige generaties. Daarom zijn we zuinig op mens, dier en natuur. We hebben ons ten doel gesteld om met onze eigen bedrijfsvoering uiterlijk in 2040 klimaatneutraal te zijn en de totale keten waarvan wij deel uitmaken uiterlijk in 2050. Volgens een ambitieus [klimaatplan](#) werken we hier doelbewust naartoe.

Het bewust omgaan met grondstoffen en verspilling ervan tegengaan vinden we heel belangrijk. Door minder verpakkingen te gebruiken, voedselverspilling tegen te gaan, en onze CO<sub>2</sub>e-uitstoot te verlagen, dragen we bij aan het verlagen van onze impact op het klimaat.

### Minder verpakken

Om te besparen op verpakkingsmateriaal, stellen we onszelf vaak de vraag of we onze producten anders kunnen verpakken zonder effect op de houdbaarheid. Zo hebben we in 2024 besloten om los verkochte rode paprika, komkommer en bosui van Nederlandse bodem in het zomerseizoen voortaan zonder plastic verpakking in onze schappen te leggen. Daarmee besparen we 51.000 kilo plastic per jaar.

### Voedselverspilling tegengaan

Bij Jumbo willen we onze klanten helpen en inspireren om minder eten weg te gooien. Dat doen we met recepten onder de noemer 'Koken met restjes' en met tips op de verpakkingen, op Jumbo.com en in onze folder. Tijdens de Verspillingsvrije Week hebben we klanten 'Eerst op'-tape aangeboden: een handig hulpmiddel om producten in de koelkast die als eerste op moeten te markeren. Uit onderzoek van [het Voedingscentrum](#) blijkt dat klanten die deze tape gebruiken gemiddeld 28% minder voedsel verspillen. Vrijwel alle Jumbo winkels hebben een 'Samen minder verspillen'-schap. Daarin zijn producten te vinden die tegen hun houdbaarheidsdatum aan zitten.

> Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken

Een van de onderliggende redenen voor verspilling bij consumenten is onduidelijkheid over de verschillen tussen de aanduidingen Tenminste Houdbaar Tot (THT) en Te Gebruiken Tot (TGT). Dat kan en moet anders, vinden we bij Jumbo. Daarom werken we in de Coalitie Houdbaarheid samen met producenten en andere supermarktketens om met gerichte maatregelen voedselverspilling tegen te gaan, onder andere met verbeterde informatie over de verschillen tussen THT en TGT. In 2024 hebben we hierover concrete afspraken gemaakt. In 2025 gaan we op verschillende verpakkingen een Kijk-Ruik-Proef symbool toevoegen dat klanten helpt minder voedsel onnodig weg te gooien. Lees meer in ons [duurzaamheidsverslag](#).

## Klimaatverandering

Klimaatverandering tegengaan kunnen we niet alleen. Daarom vragen we onze ketenpartners om zich aan te sluiten bij onze doelstellingen. We hebben deze partners gevraagd om ook zelf reductiedoelstellingen te formuleren en deze te laten valideren door het Science Based Targets Initiative (SBTi). Vanaf 2025 geldt dit als bindende bepaling in onze MVO-voorwaarden. We helpen onze partners hier graag bij, onder meer door onze kennis en ervaring te delen. Onze speciale [webpagina voor leveranciers](#) hebben we in 2024 verder uitgebreid. Naast het organiseren van thematische online bijeenkomsten, hebben we voor deze doelgroep in 2023 ook het Jumbo Impactfonds geïntroduceerd. In 2024 zijn daaruit de eerste twee financieringsrondes voortgekomen. We richten ons in het bijzonder op projecten van onze private label leveranciers die helpen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen. De eerste mooie ontwikkeling is hier al uitgekomen: het plantaardiger maken van onze (krenten)bollen, door het glansmiddel te vervangen door plantaardige ingrediënten.

## Meer plantaardige eiwitten

We zetten ons in voor een plantaardiger eetpatroon, waarbij in 2030 60% van de eiwitten die wij verkopen van plantaardige oorsprong is. Dit draagt namelijk bij aan onze klimaatambities én het past binnen een gezonder eetpatroon voor onze klanten. In dit kader zijn we in 2024 als eerste Nederlandse supermarktketen gestopt met tijdelijke promoties - zogenaamde 'van/voor aanbiedingen' - van vers vlees, hebben we de dierlijke gelatine uit al ons gebak gehaald en voegden we Smaakmakers toe aan ons assortiment, waarmee we klanten helpen om groenten nóg lekkerder te bereiden.

## Nederlandse edamame boontjes

Edamame boontjes zijn een belangrijke schakel in de eiwittransitie. Deze van oorsprong Aziatische sojaboontjes worden sinds kort op grote schaal in Nederland geoogst dankzij het Plant Protein Forward project. Dit project is door Foodvalley in samenwerking met de Rabobank en Interprovinciaal Eiwitoverleg geïnitieerd. Jumbo heeft zich aangesloten bij dit initiatief waarbij we een langdurige samenwerking aangaan met de Nederlandse telers van dit populaire boontje. Hierdoor is voor hen een grootschalige afzet van deze groente verzekerd en voorkomen we invliegen vanuit Azië. In 2025 beginnen we als eerste supermarktketen met de verkoop op grote schaal van de in Nederland geteelde edamame boontjes.



> Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken

## Ketens verduurzamen

### Duurzame en eerlijke keten

We streven naar een goede balans tussen dierenwelzijn en natuur-impact, met haalbare criteria en een goed verdienmodel voor onze ketenpartners, waaronder boeren en telers. Samen met onze leveranciers, boeren en telers werken we aan een assortiment met een zo laag mogelijke negatieve impact op dier en natuur. Zo zetten we de vervolgstap in de transitie naar een duurzamer voedsel- en landbouwsysteem met een doelstelling op biologische verkopen op AGF. Ons doel is om in 2026 minimaal 8% en in 2027 minimaal 10% van de verkochte aardappelen, groenten en fruit biologisch van teelt te laten zijn. Samen met Agrifirm, Ardo en Unilever werkt Jumbo in het 'wortel collectief' aan een project om regeneratieve landbouw te stimuleren. Onze waspeen van regeneratieve teelt heeft 'Beste Product van het Jaar 2024-2025' gewonnen in de categorie Duurzaam - Food. Ook is het voor ons een belangrijk streven om samen te werken met leveranciers die hun medewerkers een fatsoenlijk loon en goede arbeidsomstandigheden bieden, met aandacht voor veiligheid, gezondheid, arbeidstijden en voor de preventie van kinderarbeid, gedwongen arbeid en discriminatie. Lees hier meer over ons [duurzame ketenbeleid](#).

### Beter Leven keurmerk

Jumbo lanceerde in 2019 samen met de Dierenbescherming, de Vogelbescherming en Natuur en Milieu het Beter Leven keurmerk voor zuivel. In onze schappen liggen steeds meer producten die zijn voorzien van dit keurmerk, waaronder sinds de zomer van 2024 ook de Jumbo roomboter met het 1 ster Beter Leven keurmerk, een primeur in de markt. De melkveehouders die de 1 ster Beter Leven zuivel leveren, krijgen een extra toeslag voor inspanningen op het gebied van dierenwelzijn en duurzaamheid. Voor meer initiatieven, zie ons [duurzaamheidsverslag](#).



## DILEMMA

### Meer plantaardige eiwitten, minder aanbiedingen op vlees

Met onze doelstelling om in 2025 evenveel eiwitten van plantaardige oorsprong te verkopen als eiwitten met dierlijke ingrediënten, ligt de lat hoog. Een groter aandeel plantaardige producten in ons voedingspatroon heeft namelijk een positieve impact op mens, dier en natuur. Maar zijn onze klanten ook bereid om hun eetpatroon aan te passen? Hoe ver willen we hier als Jumbo in gaan om dit te stimuleren?

We willen onze klanten laten ervaren dat ze met plantaardige ingrediënten een lekkere, gezonde én betaalbare maaltijd op tafel kunnen zetten. Daarom zijn we voortdurend bezig met het verbeteren en uitbreiden van ons aanbod plantaardige producten voor aantrekkelijke prijzen. Bovendien brengen we sinds 2023 de prijzen van onze vleesvervangende private label producten stapsgewijs verder omlaag, zodat klanten er nooit meer voor betalen dan voor de dierlijke varianten. Begin 2024 hebben we als eerste Nederlandse supermarktketen besloten om te stoppen met tijdelijke promoties, zogenaamde 'van/voor aanbiedingen' van vers vlees.

Vanuit de formule van Jumbo is ons uitgangspunt altijd dat we staan voor een ruim assortiment en goede prijzen waarmee we een brede groep klanten kunnen voorzien in hun wensen en behoeften. Deze uitgangspunten lijken soms in het geding te komen door enkele van onze initiatieven in de eiwittransitie. Bijvoorbeeld door het stoppen van tijdelijk vleespromoties kunnen onze klanten de indruk krijgen dat zij niet meer bij ons terecht kunnen voor vleesproducten voor een goede prijs.

> Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken

Of, de vervanging van een aantal producten door een meer plantaardig alternatief beperkt mogelijk de keuze in assortimentswensen. Binnen dit dilemma zoeken we continu naar manieren hoe we onze formule zo goed mogelijk hand in hand laten gaan met onze ambities op duurzaamheid.

Smaak, kwaliteit en gemak staan daarbij voorop. Als we dat altijd kunnen blijven bieden, dan helpen we onze klanten om op een laagdrempelige manier mee te bewegen in de eiwittransitie zonder dat ze daar voor hun gevoel iets op moeten inleveren. Wat Jumbo betreft ligt hier een taak voor de hele sector om verandering in consumentengedrag te stimuleren.

> Duo interview Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken



De verse waspeen in het schap van Jumbo komt sinds half 2024 van landbouwgrond die bewerkt is op basis van regeneratieve methoden. Als onderdeel van het Wortelcollectief spannen Jumbo en leverancier Aanhane zich daarmee in om de biodiversiteit in de landbouwgrond te herstellen én beschermen. Unitmanager Menno Wigtman van Jumbo en waspeenteler Daan Aanhane spreken over zorgvuldig bodemgebruik en de voordelen van een langjarige samenwerking.



Duo-interview

# NIEUW BIJ JUMBO: VERSE WASPEEN, AARDIG VOOR DE AARDE



> Duo interview Gezonde én duurzame boodschappen leuk en betaalbaar maken

**Daan:** “Van mijn opa heb ik geleerd dat je bij een gewas dat in de grond groeit extra zorgvuldig moet omgaan met de bodem. Niet te intensief gebruiken, zuinig zijn met meststoffen. De wortel neemt alles op wat in de bodem zit, de goede én de minder goede stoffen. Als je zorgt voor een gezondere bodem, levert dat een duurzamer, smaakvoller product op.”

**Menno:** “Bij regeneratieve landbouw staat de bodemkwaliteit centraal. Op dat gebied doen we het in Nederland niet goed; de biodiversiteit gaat steeds verder achteruit. Door regeneratief te telen gaan we de verstoring van het microklimaat in de bodem tegen. Met deze vorm van landbouw pakken we problemen integraal aan, waarbij we ook oog hebben voor het terugdringen van broeikasgasemissies.”

**Daan:** “Wij verbouwen de waspeen op een stuk grond van zo’n veertig hectare. Het land gebruiken we ongeveer anderhalf jaar; daarna ligt het braak, zodat het zich kan herstellen. Vaak duurt het wel een jaar of tien voordat we het land weer gaan bewerken. Dat is een optimale tijd om de bodem weer op kracht te laten komen. Wij ploegen heel bewust ondiep. Goede voeding en nuttige organismen voor de waspeen zitten immers in de bovenlaag van de bodem.”

**Menno:** “We werken in het Wortelcollectief samen met Unilever, coöperatie Agrifirm en ketenpartners Ardo en



**“IN DE WINTER BEWAREN WE DE WASPEEN ONDER STRO. DAARDOOR HEB JE GEEN MILIEUVRIENDELIJKE KOELCEL MEER NODIG”**

*Daan Aanhane*  
WASPEENTELER

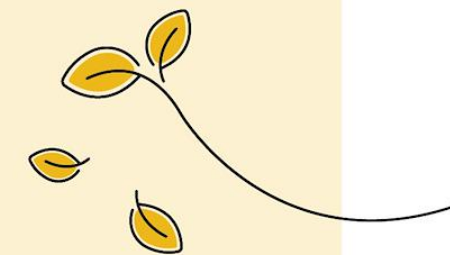
Jansen-Dongen. Het is belangrijk dat we schaal hebben en dat de afname gegarandeerd is, zodat we ook in de toekomst voldoende aanbod hebben. De waspeen van Aanhane ligt nu standaard in het schap van onze ruim 700 Jumbo winkels. Unilever, dat ook deelneemt in het project, verwerkt in haar soepen de wortel van een andere regeneratieve teler. Om landbouwgrond te herstellen en beschermen, is grootschalige samenwerking nodig. We willen samen écht verder op dit pad.”

**Daan:** “Bij Aanhane passen we al verschillende generaties lang regeneratieve landbouwmethoden toe. We zijn ook On the way to PlanetProof-gecertificeerd en houden ons daarom aan de strengste normen ten aanzien van bemesting en gewasbescherming. We gebruiken stro als bodembedekker. Dat voorkomt erosie van de grond. Ook bewaren we ’s winters de waspenen onder het stro. Dat is ideaal, want je hebt geen milieuvriendelijke koelcel meer nodig. Wel hebben we met andere extra investeringen te maken. Denk aan nieuwe onkruidbestrijdingstechnieken; dat is allemaal best kostbaar. We kunnen dit nu nog niet volledig dragen, maar in de toekomst mogelijk wel doordat we met Jumbo een samenwerking voor de lange termijn zijn aangegaan. Dat is echt wel een vereiste om te kunnen blijven verduurzamen.”

**Menno:** “We leren veel van dit project en van onze partner. Met hen bespreken we ook hoe we de voordelen van regeneratief geteelde producten richting klanten kunnen communiceren. Dat is de volgende stap, want op termijn kunnen we deze manier van werken ook toepassen voor bijvoorbeeld onze bloemkool, broccoli, bieten, aardappelen en tomaten. Zelfs uitbreiding naar de melkveehouderij behoort tot de mogelijkheden.”

**“OM LANDBOUWGROND TE HERSTELLEN EN BESCHERMEN, IS GROOTSCHALIGE SAMENWERKING NODIG”**

*Menno Wigtman*  
UNITMANAGER BIJ JUMBO





# Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie

We hebben onze collega's nodig om de verwachtingen van onze klanten te overtreffen. Daar staat goed werkgeverschap tegenover. Het kenmerkt ons als werkgever dat we onze collega's als belangrijkste waarde van ons bedrijf zien. We zorgen ervoor dat we niet alleen de juiste mensen aantrekken, maar hen ook boeien en behouden. Om dat voor elkaar te krijgen, werken we continu aan het verstevigen van onze organisatie. Ons ultieme doel? Dat onze medewerkers alle ruimte krijgen én voelen om te ondernemen en zichzelf te ontwikkelen.

## DNA en leiderschap

Voor Jumbo is het van groot belang dat het DNA van ons bedrijf – Samen, Ondernemen, Winnen – in de hele organisatie tot uiting komt en levend blijft. Dit jaar hebben we hier extra nadruk op gelegd. Zo hebben we de interne communicatie rondom onze waarden aangescherpt en dit consistent doorgevoerd in onze werkprocessen, van het welkomstraject voor nieuwe collega's tot de officiële communicatie die naar onze medewerkers gaat. We stimuleren collega's actief om het Jumbo DNA uit te dragen. Sinds dit jaar is dat ook een vast onderdeel van Ontwikkelen & Presteren. Dit is een doorlopend programma waarin de nadruk ligt op persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers.

Ook leiderschapsontwikkeling heeft onze volle aandacht. Om ervoor te zorgen dat leidinggevendenden het Jumbo DNA van collega's optimaal benutten en verder ontwikkelen, werkten we in 2024 aan de hand van het leiderschapskompas dat we eind 2023 introduceerden. Ook zorgden we voor verdere borging van het kompas in de organisatie. Zo maakten we het kompas leidend bij de werving en selectie van leidinggevende rollen en integreerden we het kompas in onze JUMP! opleidingen, ons Ontwikkelen & Presteren



> Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie

programma en 360 graden feedbacksessies. We zijn in 2024 gestart met deze feedbacksessies en zetten dit in 2025 voort voor leidinggevendenden uit de verschillende lagen van de organisatie.

Dit jaar hebben we samen met TIAS voorbereidingen getroffen voor een nieuw, intensief leiderschapsprogramma waarmee we in 2025 van start gaan. Dit programma voor het senior management legt de nadruk op strategische focus, de praktische vertaling hiervan in de organisatie, versterking van collectief leiderschap en doel- en resultaatgerichtheid. Ook hierbij vormt het kompas de basis voor nieuw leiderschapsgedrag. Voor overige leidinggevendenden in de Jumbo organisatie hebben we dit jaar de Ontwikkelgids Leiderschap samengesteld, eveneens gebaseerd op het leiderschapskompas. Deze gids ondersteunt leidinggevendenden bij het inzichtelijk krijgen van de eigen leiderschaps capaciteiten en het verder ontwikkelen daarvan.

## Medewerkerstevredenheid

Alleen door onze collega's op 1 te zetten, kunnen wij onze klant op 1 zetten. We doen daarom doorlopend onderzoek naar medewerkerstevredenheid, waarbij we collega's vragen om feedback op verschillende thema's. Jumbo breed is de eNPS over 2024 uitgekomen op 42. Dit is een lichte daling ten opzichte van het voorgaande jaar, waarin we een eNPS van 44 haalden. Ondanks dat we deze trend denken te kunnen verklaren door de transitieperiode waarin we zitten, zullen we alles op alles zetten om onze eNPS in 2025 weer te laten stijgen.

### ONS LEIDERSCHAPSKOMPAS: DE KUNST VAN JUMBO LEIDERSCHAP

MENSGERICHT LEIDERSCHAP. WANT DAT IS WAAR JUMBO VOOR STAAT EN WAT ONS ONDERSCHIEDT



> Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie

## HR dienstverlening

Sinds eind 2024 werken we in Nederland nauw samen met Strada. Strada levert Jumbo een full service dienstverlening zowel op het gebied van HR- en salarisadministratie als HR servicedesk activiteiten. Tegelijkertijd is Jumbo ook overgestapt op Oracle als HR cloudapplicatie. Onder de naam Jumbo MyHR biedt deze applicatie niet alleen alle moderne gemakken voor medewerkers bij het uitvoeren van HR taken, maar het levert ook een veilige omgeving zonder beperkingen voor toekomstige groei-ambities. In 2023 heeft onze Belgische organisatie MyHR al in gebruik genomen. Van deze implementatie hebben we veel geleerd, waardoor we deze grotere implementatie in Nederland met veel vertrouwen tegemoet konden gaan.

## Opleiden leidinggevende winkelcollega's

Binnen ons eigen opleidingsinstituut Jumbo Academy is dit jaar gewerkt aan een nieuwe opzet van het JUMPI-programma. Dat is een uitgebreid traject waaraan jaarlijks zo'n 600 winkelcollega's deelnemen ter voorbereiding op of verbetering van hun leidinggevende rol in de winkel. In het vernieuwde programma is meer aandacht voor praktijksituaties, leiderschapontwikkeling en uiteraard het Jumbo DNA.

## Diversiteit en inclusie

We vinden het belangrijk dat iedereen zich bij Jumbo thuis voelt en zichzelf kan zijn. Onder de noemer 'Allemaal Anders, Samen Jumbo' werken we continu aan diversiteit en inclusie op de werkvloer.

Op meerdere fronten hebben we dit jaar resultaten geboekt met het stimuleren van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Zo zijn we een samenwerking aangegaan met de landelijke zorginstelling Philadelphia Zorg. Via deze samenwerking nemen mensen met een beperking deel aan het arbeidsproces door mee te werken in onze winkels en zo hun talenten te benutten. Ook zetten we ons samen met OTTO Workforce, Leerwerkloket en het Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten (LWSP) in om statushouders te begeleiden naar een baan

bij Jumbo. Met de Nationale Denktank hebben we in 2024 onderzoek gedaan naar 'betekenisvol ouder worden' binnen onze kantoor-, winkel- en logistieke organisatie. We zijn aan de slag gegaan met de waardevolle aanbevelingen over arbeidsregelingen en de communicatie daarover.

**“HET MEEST WAARDEVOL VIND IK DE KANS OM ZOWEL PERSOONLIJKE ALS WINKELUITDAGINGEN TE DELEN MET COLLEGA'S IN DEZELFDE FUNCTIE, MAAR UIT EEN ANDER CLUSTER. DAT ZORGT VOOR NIEUWE INZICHTEN EN LEERZAME FEEDBACK. DAARNAAST ZORGT DE BETROKKENHEID VAN GASTDOCENTEN VOOR SPECIALISTISCHE EXPERTISE DIE JE VERVOLGENS WEER KUNT DELEN MET JE WINKELTEAM.”**



*Fouad El Messaoudi,*  
ASSISTENT FILIAALMANAGER BIJ JUMBO, RONDDE IN NOVEMBER ZIJN TWEDE JUMPI-PROGRAMMA AF

> Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie

## Nieuwe werkgeversbelofte

We hebben dit jaar geconstateerd dat onze werkgeversbelofte een nieuwe inhoudelijke lading en toon nodig heeft. Dit heeft alles te maken met de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de veranderende behoeften van medewerkers. We hebben hier onderzoek naar gedaan, waaruit onder meer naar voren is gekomen dat de vrijheid die je bij Jumbo hebt om te ondernemen en klanten een glimlach te bezorgen ons sterkste onderscheidend vermogen is. Deze belofte gaan we vanaf 2025 zowel binnen als buiten Jumbo uitdragen en komt onder andere terug in onze werkgeverscampagnes.

## Optimaliseren winkelorganisatie

Verschillende marktontwikkelingen zijn van invloed op de Jumbo formule en daarmee op onze winkelorganisatie. Op basis van deze ontwikkelingen en de feedback van onze winkelcollega's en franchise-ondernemers, passen we waar nodig onze winkelorganisatie aan. Zo ook afgelopen jaar. Door het stoppen van de tabaksverkoop krijgen collega's bijvoorbeeld meer tijd en ruimte om klanten op de winkelvloer te helpen. Verder zorgden we in onze grotere winkels voor meer ondersteuning vanuit het winkelmanagement op de winkelvloer.

**“NIEUWE WINKELTAKEN MAKEN HET WERK EFFICIËNTER, LEUKER EN AFWISSELENDER. ZO ONTSTAAT OOK MEER RUIMTE VOOR COLLEGA'S OM DOOR TE GROEIEN.”**



*Arrico Maat,*  
DIRECTEUR SALES BIJ JUMBO

## Betere beschikbaarheid

Om de collega's in de winkel te helpen bij het bedienen van de klant, hebben we in 2024 achter de schermen hard gewerkt aan het verbeteren van de beschikbaarheid van producten in de winkel. De introductie in 2023 van ons nieuwe forecastingsysteem Unified Demand Forecast (UDF) heeft in 2024 al volop zijn vruchten afgeworpen. We maken flinke stappen met het beter voorspellen van de vraag, wat tot een ruimere beschikbaarheid en minder derving van producten in de winkels leidt. Het nieuwe systeem biedt ook mogelijkheden om bij de bevoorrading van winkels rekening te houden met weersinvloeden. Het verder optimaliseren van deze en andere mogelijkheden zal bijdragen aan nog betere beschikbaarheid, versere producten en lagere ketenkosten.

Dankzij de nieuwe toepassing 'Available-to-Promise' (ATP) krijgen klanten van Jumbo Online al tijdens het bestelproces inzicht in de beschikbaarheid van producten op de gekozen leveringsmomenten. Wanneer een product op het gewenste moment niet leverbaar is, dan biedt het systeem een alternatief aan of stelt een ander leveringsmoment voor.

## Standaard, Stabiel, Simpel en Snel

Robuuste organisaties werken in onze ogen in robuuste systemen. S4, het meerjarige verbeterprogramma voor onze IT-systemen, is hier een goed voorbeeld van. Volgens één Standaard bouwen we aan processen en systemen die Stabiel en Snel te gebruiken zijn en waarmee Snel beslissingen zijn te nemen. Nadat we eerder onze financiële administratie al hebben overgezet in S4, hebben we in 2024 fase 1 van de implementatie van Promotion Management for Retail (PMR) grotendeels afgerond. Dit is een tool voor het eenduidig in één bron registreren van al onze promoties. Ook hebben we gewerkt aan Store on S4, een intelligent systeem waarmee we kritische en ingewikkelde winkelprocessen effectief samenbrengen. Het gaat vooral om processen die klantwaarde toevoegen en zorgen voor een betere beschikbaarheid van producten. Komende jaren breiden we de toepassingen met S4 uit naar onze Supply Chain.



## DILEMMA

### Maatregelen tegen winkeldiefstal versus klantvriendelijkheid

In verschillende Jumbo pilotwinkels hebben we in 2024 uiteenlopende maatregelen getest om winkeldieven te ontmoedigen. We zien dat dit noodzakelijk is om klanten en medewerkers een fijne én veilige winkelomgeving te kunnen bieden, maar de maatregelen mogen niet ten koste gaan van de winkelervaring en de klantvriendelijkheid als belangrijke basis van onze formule. Dit vraagt om een creatieve en innovatieve benadering, die niet altijd voorhanden is. Zo bleek de inzet van cameratoezicht en intensievere steekproeven effectief, maar droeg dit niet bij aan een fijne winkelbeleving. We hebben de pilot met kunstmatige intelligentie in onze winkels beëindigd en gaan de verkregen inzichten zorgvuldig evalueren. Op basis van deze evaluatie blijven we onderzoeken welke (technische) hulpmiddelen het meest effectief zijn om diefstal in onze winkels te verminderen. Omdat boodschappen doen bij Jumbo vooral ook leuk moet blijven, introduceerden we in maart het Jumbo Winwiel. Hierbij kunnen klanten na een foutloze, uitgebreide steekproef aan het rad draaien voor een gratis product of ander aardigheidje als compensatie voor het korte oponthoud.

> Duo interview Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie



Zorgen voor diversiteit en inclusie? Dat moet je gewoon dóen! Vanuit die gedachte stelt filiaalmanager Gerrit de Vries van Jumbo Flevostraat op Urk zijn winkel beschikbaar voor de dagbesteding van mensen met een verstandelijke beperking. Werkbegeleider dagbesteding Jelina Koster-Romkes van Philadelphia Zorg vindt het erg mooi om te zien hoe je deze bijzondere talenten tot ontwikkeling kunt brengen.



Duo-interview

# DAGBESTEDING OP DE WINKELVLOER BIJ JUMBO

> Duo interview Bouwen aan een robuuste, ondernemende organisatie

*Gerrit:* “In 2022 volgde ik via Jumbo de opleiding Ondernemerschap en Retailmanagement. Mijn afstudeeronderzoek deed ik over inclusiviteit op de werkvloer. Omdat we het belangrijk vinden dat iedereen zich bij Jumbo thuis voelt en zichzelf kan zijn. De eerste ervaringen met het aanbieden van dagbesteding in de winkel kon ik al meenemen in het onderzoek. Het viel al snel op dat deze samenwerking voor een meerwaarde op de werkvloer zorgt. Klanten vinden het een mooi initiatief en collega’s halen er meer arbeidsvreugde uit.”

*Jelina:* “Tijdens mijn studie werkte ik als parttimer bij Gerrit in de winkel. We hadden het vaak over maatschappelijke verantwoordelijkheid en sociaal ondernemerschap. Zo heeft het idee voor dagbesteding in deze Jumbo winkel vleugels gekregen. We hebben nu dertien deelnemers, verdeeld over drie dagen in de week. Het voelt voor hen echt alsof ze naar hun werk gaan en volwaardig meedoen aan de samenleving.”

*Gerrit:* “Mensen met een verstandelijke beperking zijn een bijzondere doelgroep, met bijzondere talenten, waar je zorgzaam mee moet omgaan. Daarom zien we de samenwerking met Philadelphia ook niet als zomaar een project om even uit te proberen. Het gaat om de match tussen de winkel en de zorgaanbieder. Als die goed is, dan zou dit initiatief zich wel eens als



**“WAT JE TERUGKRIJGT VAN DEZE MENSEN IS ONBETAALBAAR”**

*Gerrit de Vries*  
FILIAALMANAGER BIJ JUMBO

een olievlek over Nederland kunnen uitspreiden.”

*Jelina:* “De deelnemers hebben allemaal een indicatie voor dagbesteding. We denken graag ‘out-of-the-box’ en kijken altijd waar de interesses en ontwikkelmogelijkheden van de deelnemers zelf liggen. Dat stimuleren we ook. Zo hebben we iemand die op de reguliere dagbesteding jarenlang alleen maar wilde puzzelen. Nu draait ze volledig mee op de broodafdeling. Ze voelt zich daar als een vis in het water.”

*Gerrit:* “Werken in een supermarkt is best complex, met veel verschillende taken en processen. Voor deze doelgroep zijn we daarom eenvoudig gestart, met schoonmaakwerk en het spiegelen van producten in het schap. We hebben simpele handleidingen gemaakt met pictogrammen. Stap voor stap hebben we de taken uitgebreid. Nu draaien ze mee met collega’s op de bezorg-, vers- en kassa-afdeling. Onze collega’s kregen al snel een connectie met deze bijzondere talenten. Dat zie je bijvoorbeeld tijdens de pauzes in de kantine. Hieruit is ook het buddy-project ontstaan, gericht op samenwerken en leren.”

*Jelina:* “Je merkt bij deze mensen dat hun gevoel van betrokkenheid en daarmee hun zelfbeeld enorm is gegroeid. Op verjaardagsfeestjes vertellen ze vol trots dat ze de dag erna naar hun werk gaan. We hebben een deelnemer die helemaal in haar element is achter de kassa. Dat ging niet zonder slag of stoot, want eerst kon ze niets met contante betalingen en wisselgeld. Een collega had een enorme klik met haar en heeft haar met uitgebreid oefenen helemaal wegwijds gemaakt in het kassawerk.”

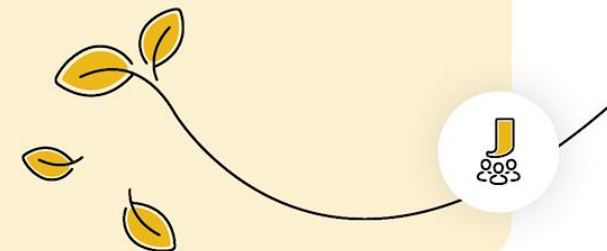
*Gerrit:* “Met onze dagbesteding zijn we dit jaar genomineerd voor de eerste Rick Brink Award, de prijs voor de meest inclusieve werkgever. Van de vijf kanshebbers waren we het enige commerciële

bedrijf. We zijn er trots op dat onze samenwerking met Philadelphia wordt gezien én gewaardeerd. Bij de uitreiking in het gebouw van de SER heb ik een warm pleidooi gehouden voor dit soort initiatieven. Ik heb de deelnemers aan onze dagbesteding zo een stem kunnen geven.”



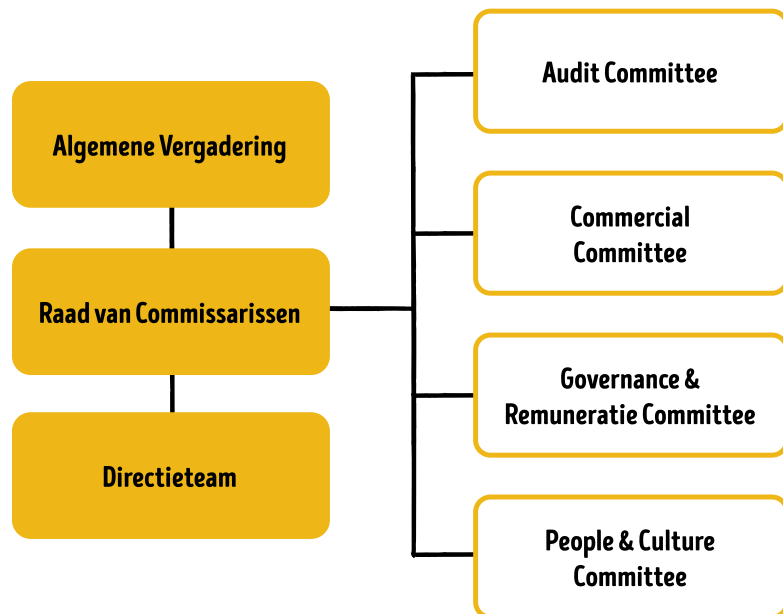
**“HET ZELFBEELD VAN DE DEELNEMERS IS ENORM GEGROEID. TROTS VERTELLEN ZE DAT ZE NAAR HUN WERK GAAN”**

*Jelina Koster-Romkes*  
WERKBEGELEIDER DAGBESTEDING BIJ PHILADELPHIA ZORG



# Corporate governance

Bij Jumbo vinden we een slagvaardig en transparant bestuur en effectief toezicht erg belangrijk. Daarom laten we ons bij de inrichting hiervan inspireren door de zogeheten Nederlandse Corporate Governance Code. We leggen duidelijk uit hoe we als Jumbo besturen, en delen deze informatie met iedereen die betrokken is. Dit doen we onder andere via onze websites [jumborapportage.com](http://jumborapportage.com) en [Jumbo.com/nieuws](http://Jumbo.com/nieuws).



## Structuur

### De Nederlandse Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code bevat principes en zogenoemde best practice bepalingen die richtinggevend zijn voor de verhouding tussen het directieteam, de RvC en de aandeelhouders. Deze principes en bepalingen zijn bedoeld om goede governance in de organisatie te waarborgen, onder andere op het gebied van bestuur, toezicht, risicomanagement en duurzame waardecreatie voor de lange termijn. Voor beursgenoteerde vennootschappen is het toepassen van de Nederlandse Corporate Governance Code verplicht. Bij Jumbo laten we ons bij de inrichting van bestuur en toezicht inspireren door de Code.

De principes en bepalingen uit de Corporate Governance Code die we toepassen zijn vastgelegd in interne reglementen en een protocol tussen de aandeelhouders, Raad van Commissarissen en directie. Sommige principes en bepalingen uit de Code zijn niet van toepassing op Jumbo, bijvoorbeeld waar het gaat om het instellen van een bestuursstructuur die bestaat uit één laag (one-tier board), het uitbrengen van stemmen en de certificering van aandelen. Jumbo is een familiebedrijf, waarvan alle aandelen in handen zijn van de familie Van Eerd. Hierdoor kent Jumbo een overzichtelijke governance structuur.

### Onze organisatie

Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. is een besloten vennootschap en volledig eigendom van de familie Van Eerd. Colette Cloosterman-van Eerd vervult, naast haar rol als aandeelhouder, de functie van president-commissaris en vormt daarmee als voorzitter de verbindende schakel tussen de familie Van Eerd als betrokken aandeelhouders, de Raad van Commissarissen en het directieteam. Monique Groenewoud-van Eerd houdt zich naast haar rol als aandeelhouder bezig met cultuur en DNA binnen Jumbo.

> Corporate governance

## Bestuursstructuur

De bestuursstructuur van Jumbo bestaat uit twee lagen (two-tier board), waarin bestuur en toezicht is verdeeld over twee organen, namelijk het directieteam en de RvC. Het directieteam, bestaande uit de statutaire directie en de overige directeuren, is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van Jumbo. De statutaire directie wordt gevormd door Ton van Veen (CEO) en Peter van Erp (Directeur Finance). De RvC houdt toezicht op het directieteam.

## Algemene vergadering

### Familie Van Eerd

De aandelen van Jumbo zijn in handen van Colette Cloosterman-van Eerd, Frits van Eerd en Monique Groenewoud-van Eerd. In het familiestatuuut zijn de onderlinge verhoudingen en afspraken vastgelegd. Deze zien toe op de continuering van Jumbo als familiebedrijf. Daarnaast heeft de familie ook aandacht voor merk, DNA en klantfocus. Het familiestatuuut is sinds 2012 van kracht.

### Protocol

In aanvulling op de statuten is in 2023 een protocol opgesteld tussen de aandeelhouders, de RvC en de statutaire directie. Het protocol geeft verdere invulling aan het betrokken aandeelhouderschap van de familie Van Eerd in Jumbo. Hiervoor is gekozen omdat de familieleden vanaf september 2022 geen deel meer uitmaken van de statutaire directie van Koninklijke Jumbo Food Groep. In het protocol zijn onder meer afspraken vastgelegd over rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de aandeelhouders, de RvC en de statutaire directie. Deze afspraken bouwen voort op de bestaande statuten en reglementen.

## Overlegstructuren

Op verschillende momenten worden de aandeelhouders op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen bij Jumbo. Aangezien Colette Cloosterman-van Eerd zowel president-commissaris als aandeelhouder is, zijn de lijnen met de familie kort. Het belang van de aandeelhouders is gelijk aan het belang van Jumbo als onderneming, namelijk duurzame waardecreatie voor de lange termijn. Om dit gezamenlijk te kunnen waarborgen, worden de aandeelhouders op de hoogte gehouden van belangrijke ontwikkelingen. De statutaire directie verschaft daarom periodiek relevante informatie aan de aandeelhouders, zoals periodecijfers, investeringsplannen, het gebruik van kredietfaciliteiten en andere belangrijke zaken. De statutaire directie overlegt elke vier weken met de aandeelhouders.



## Raad van Commissarissen

### Toezichhoudende en adviserende rol

De RvC heeft een adviserende rol bij belangrijke beslissingen en strategische vraagstukken en stelt hierbij altijd het belang van Jumbo voorop. Voorts houdt de RvC toezicht op de uitvoering van de strategie en het realiseren van duurzame waardecreatie voor de lange termijn. Daarbij heeft zij oog voor de risico's en kansen die zich voordoen. De taakverdeling en werkwijze van de RvC zijn opgenomen in de statuten. Het reglement van de RvC gaat nader in op de relatie met de aandeelhouders en het directieteam.

### Samenstelling

Colette Cloosterman-van Eerd is president-commissaris en daarmee voorzitter van de RvC. De andere commissarissen zijn Antony Burgmans, Piet Coelewijn, Jacqueline Hoogerbrugge en Wilco Jiskoot. Alle commissarissen beschikken over ruime bestuurlijke ervaring. Bovendien is in de RvC veel kennis aanwezig over foodretail, consumentenmarketing, Supply Chain management, e-commerce, digitalisering, financiering, fusies en overnames en corporate governance.

Commissarissen worden bij Jumbo benoemd voor een periode van vier jaar. Na die periode is een commissaris direct herbenoembaar voor een volgende periode van vier jaar. Daarna nog een keer. Bij de huidige samenstelling van de commissarissen is rekening gehouden met voldoende spreiding van deskundigheid en (bestuurlijke) ervaring. Vanwege hun specifieke deskundigheid en ervaring zijn enkele commissarissen inmiddels langer dan twaalf jaar lid van de RvC. Hiervoor is bewust gekozen om de continuïteit en Jumbo ervaring binnen de RvC te borgen. Bij (her)benoeming van commissarissen zijn profielschetsen leidend voor de zoektocht naar nieuwe commissarissen. Een nieuwe commissaris wordt benoemd door de aandeelhouders, nadat deze kandidaat door de RvC is voorgedragen.

In de samenstelling van de RvC is rekening gehouden met het kritisch vermogen en de onafhankelijke positie van de leden. In lijn met de Corporate Governance Code mag de RvC maximaal één commissaris hebben die niet onafhankelijk is. Dit is bij Jumbo het geval voor Colette Cloosterman-van Eerd. Zij heeft namelijk in de vijf jaar voorafgaand aan haar benoeming tot commissaris deel uitgemaakt van de toenmalige Raad van Bestuur van Jumbo

en bezit meer dan 10% van de aandelen van Jumbo. In de bijzondere omstandigheid waarin Jumbo zich eind 2022 bevond, was het plotselinge overlijden van Karel van Eerd een logisch moment om Colette te benoemen tot voorzitter van de RvC. Colette heeft ruime bestuurlijke ervaring binnen Jumbo en is als voorzitter het belangrijkste aanspreekpunt voor de aandeelhouders, de RvC en het directieteam. Deze benoeming is voor Jumbo een geaccepteerde afwijking van de Code.

### RvC vergaderingen

De RvC is in het verslagjaar zevenmaal in vergadering bijeengekomen. Doorgaans vergadert de raad in volledige bezetting. Van frequente afwezigheid van een lid, of van meerdere leden, is geen sprake geweest. RvC vergaderingen vinden in overwegende mate plaats in aanwezigheid van het voltallige directieteam en soms in aanwezigheid van uitsluitend de statutaire directie. Nieuwe directieleden zijn vanaf het moment van hun benoeming ook steeds aanwezig geweest bij RvC vergaderingen. Gedurende het verslagjaar heeft de RvC ook los van het directieteam vergaderd.

De RvC kent verschillende subcommissies. Iedere voorzitter van zo'n subcommissie brengt verslag uit aan de RvC over de zaken die in zijn of haar commissie zijn besproken.

## Commissies binnen de RvC

### Audit Committee

Er zijn korte lijnen tussen de statutaire directie, het financieel management team, de afdeling Internal Audit & Risk (IA&R), de externe accountant en de commissarissen. Elk kwartaal komen deze partijen samen in het Audit Committee. Daardoor is relevante informatie tijdig bekend bij alle betrokkenen.

Het Audit Committee bestaat uit Wilco Jiskoot (voorzitter), Jacqueline Hoogerbrugge en Colette Cloosterman-van Eerd. In het verslagjaar kwamen zij viermaal in vergadering bijeen in volledige bezetting.

> Corporate governance

Het Audit Committee ondersteunt de RvC op de terreinen (financiële) verslaglegging, jaarrekening, financiering, fiscaliteit, duurzaamheidsthema's en het systeem van interne beheersing en risicomanagement.

### **Commercial Committee**

Het Commercial Committee ondersteunde de RvC op het gebied van de commerciële strategie en de deelgebieden die daaronder vallen. Vanwege de grote inhoudelijke overlap met de reguliere thema's die de RvC behandelt, is het Commercial Committee sinds 9 april 2024 opgeheven.

Colette Cloosterman-van Eerd (voorzitter), Antony Burgmans en Piet Coelewij vormden het Commercial Committee. Deze commissie kwam in 2024 eenmaal in vergadering bijeen in volledige bezetting.

### **Governance & Remuneratie Committee**

Deze commissie ondersteunt de RvC en de aandeelhouders bij vraagstukken op het gebied van good governance en de relatie tussen aandeelhouders en de onderneming. Het Governance & Remuneratie Committee bereidt benoemingen van commissarissen en statutaire directieleden voor. Ook het functioneren, belonen, aftreden en herbenoemen van commissarissen en statutaire directieleden wordt besproken. Daarnaast is er toezicht op het beleid ten aanzien van selectiecriteria en benoemingsprocedures.

Antony Burgmans (voorzitter), Colette Cloosterman-van Eerd en Wilco Jiskoot vormen het Governance & Remuneratie Committee. Deze commissie kwam in 2024 viermaal in vergadering in volledige bezetting bijeen.

### **People & Culture Committee**

Het People & Culture Committee ondersteunde de RvC op het gebied van HR-beleid en (bedrijfs)cultuur. Deze commissie is in 2024 opgeheven, maar werd tot 2024 gevormd door Piet Coelewij (voorzitter), Colette Cloosterman-van Eerd en Jacqueline Hoogerbrugge. HR-beleid en cultuur zijn nu vaste gespreksonderwerpen in de medezeggenschap. Als RvC-lid sluit Jacqueline

Hoogerbrugge regelmatig aan bij vergaderingen van de Centrale Ondernemingsraad (zie ook Medezeggenschap).

## **Directieteam**

### **Samenstelling**

In 2024 zijn drie nieuwe leden toetreden tot het directieteam: Jorieke de Vries als directeur Marketing, Jurrie van Rooijen als directeur IT en Wibbo van Wijk als directeur Inkoop. Tim Hehenkamp (voorheen directeur Digital) is gedurende het jaar verantwoordelijk geworden voor Category Management. De overige directieleden zijn Ton van Veen (CEO), Peter van Erp (Finance), Ralph Bertrand (Formule), Anrico Maat (Sales), Karel de Jong (Supply Chain) en Claire Saes (HR). Peter Isaac is directeur van Jumbo België. Hij rapporteert aan Ton van Veen, maar maakt geen deel uit van het (Nederlandse) directieteam.

### **Strategie-executie**

Het directieteam komt wekelijks bijeen en neemt besluiten over zowel de langetermijnstrategie als de dagelijkse uitvoering daarvan. De basis voor de uitvoering van deze taak is de strategie uit het Meerjarenplan (MJP). Dit Meerjarenplan is recent geactualiseerd en heeft geleid tot een aanscherping van Jumbo's strategische koers. Na enkele besprekingen met de aandeelhouders en commissarissen is het plan eind 2024 goedgekeurd en vormt het de basis voor de dagelijkse bedrijfsvoering vanaf begin 2025.

Het directieteam vertaalt de plannen uit het Meerjarenplan naar kortetermijnacties in concrete jaarplannen en borgt hiermee het proces om strategie en operatie continu op elkaar af te stemmen. Vanuit het commerciële hart van de organisatie wordt bovendien de verbinding tussen hoofdkantoor, Supply Chain en winkelorganisatie gelegd. Het doorvertalen van de strategie naar afdelingsplannen gebeurt per directieportefeuille en vraagt om korte lijnen tussen directie, (senior) management en overige leidinggevenden. Zo vindt de executie van de strategie haar weg naar de rest van de organisatie.

## Secretaris van de vennootschap

De secretaris van de vennootschap ondersteunt de RvC, woont vergaderingen bij en doet hiervan verslag. Daarbij ziet de secretaris erop toe dat besluitvorming in overeenstemming is met wet- en regelgeving en interne procedures. Ook speelt de secretaris van de vennootschap een rol in de informatievoorziening tussen de familie Van Eerd als betrokken aandeelhouders, de RvC en het directieteam. Periodiek vindt een aandeelhoudersoverleg plaats waar de secretaris van de vennootschap notuleert. De notulen worden vervolgens gedeeld met de RvC. Aanvullend vindt wekelijks overleg plaats tussen de secretaris van de vennootschap en de voorzitter van de RvC. De manager Legal & Compliance vervult bij Jumbo de functie van secretaris van de vennootschap. Tot 1 juli 2024 was dit Wouter Vermaas. Deze rol wordt sindsdien ad interim ingevuld, door Mark van de Meulenhof, manager Internal Audit & Risk.

## Interne Audit Functie (IAF)

De Interne Audit Functie rapporteert elk kwartaal aan het directieteam en het Audit Committee over de uitgevoerde audits, adviesopdrachten en risicoscans, over de effectiviteit van de interne beheersing en over de opvolging van aanbevelingen.

De manager Internal Audit & Risk (IA&R) rapporteert hiërarchisch aan de Directeur Finance en functioneel aan de CEO. Elk kwartaal is hij aanwezig bij het directieoverleg. Ook neemt hij deel aan vergaderingen van het Audit Committee, heeft ten minste eenmaal per jaar een een-op-een overleg met de voorzitter van het Audit Committee en meerdere keren per jaar afstemming met de externe accountant (PwC). De IAF bewaakt het proces van risicobeheersing, ondersteunt bij risicoafwegingen en voert audit- en advieswerkzaamheden uit. Dat is nodig om te kunnen toetsen of de door Jumbo geïdentificeerde risico's voldoende worden beheerst. Ook is de afdeling aanjager van het continu verbeteren van het Internal Control Framework (ICF.) De afdeling zorgt ervoor dat risico's periodiek op de agenda staan van het directieteam. Dit bevordert de open dialoog over risicobereidheid, risicobeheersing en risicoacceptatie. Ook met de verschillende managementteams en afdelingen heeft de IAF veelvuldig contact en worden verbeteringen in de interne beheersing ingezet.

Het jaarplan dat de manager IA&R met zijn team maakt wordt ter goedkeuring aan het Audit Committee voorgelegd. Hierin wordt ook aandacht besteed aan de kwaliteitsborging van de afdelingswerkzaamheden door middel van interne en externe trainingen, interne kwaliteitstoetsing van (audit)dossiers en onderlinge reviews en feedbacksessies. Elke vijf jaar beoordeelt een onafhankelijke derde partij het functioneren van de IAF. De meest recente certificering is uitgevoerd in 2022.

## Externe accountant

PwC is sinds boekjaar 2017 de externe accountant van Jumbo. In deze hoedanigheid controleert PwC de door Jumbo opgemaakte jaarrekening. In de praktijk komt het voorstel voor controle van de jaarrekening van het Audit Committee. Dit is ook opgenomen in de notulen en gerapporteerd aan de RvC. Bij het formuleren van de opdracht wordt aandacht besteed aan de reikwijdte, de risico's, het honorarium en de materialiteit van de accountantscontrole. Dit komt ook terug in het auditplan dat de externe accountant voorbereidt en bespreekt met de Directeur Finance en vervolgens met het Audit Committee.

Het is de verantwoordelijkheid van het directieteam om ervoor te zorgen dat de externe accountant tijdig over alle informatie beschikt die nodig is om de controle van de jaarrekening uit te voeren. Afspraken hierover zijn vastgelegd in de opdrachtbevestiging tussen Jumbo en accountant PwC en in een separate bevestiging bij de jaarrekening, waar het directieteam aangeeft dat alle informatie ten behoeve van de accountantscontrole is verstrekt. Het tijdig ontvangen van deze informatie door de externe accountant vormt een van de pijlers van de accountantscontrole. Hierover wordt onder meer verslag gedaan in de rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag.

De rapportage interim-bevindingen en het accountantsverslag zijn ook bedoeld om de uitkomsten van de controlewerkzaamheden en eventuele bevindingen te delen. In eerste instantie met de Directeur Finance, en daarna met het Audit Committee. De uitgevoerde werkzaamheden sluiten aan op het bij aanvang gepresenteerde auditplan. Ook is er ruimte voor toelichting van eventuele extra werkzaamheden.

> Corporate governance

De externe accountant is aanwezig bij de vergaderingen van het Audit Committee. De voorzitter van het Audit Committee geeft een mondelinge terugkoppeling aan de leden van de RvC en deelt de notulen van het Audit Committee met hen. Belangrijke uitkomsten van deze overleggen, waaronder de belangrijkste punten uit de rapportage interim-bevindingen, het accountantsverslag en de controle van de jaarrekening, worden daarmee gedeeld met de voltallige RvC. De jaarrekening en de controleverklaring worden jaarlijks zowel in de Audit Committee als in de RvC besproken. Aangezien zowel de voorzitter van de RvC (Colette Cloosterman-van Eerd) als de toehoorder van de RvC (Monique Groenenwoud-van Eerd) eveneens aandeelhouder zijn, ontvangt de accountant (PwC) geen aparte uitnodiging voor de aandeelhoudersvergadering.

Na afloop van de jaarrekeningcontrole bespreekt de RvC de ontvangen feedback over het functioneren van de externe accountant. Het Audit Committee brengt de externe accountant op de hoogte van deze bevindingen.

In 2024 heeft Ad van Gils de rol van tekenend accountant overgenomen van Jeroen Dekker. Na een betrokkenheid van zeven jaar is het gebruikelijk dat de controlerend accountant zijn werkzaamheden overdraagt aan een collega accountant.

## Medezeggenschap

De medezeggenschap bij Jumbo is georganiseerd rond de drie bedrijfsonderdelen Filialen, Supply Chain en Hoofdkantoor. In 2024 hebben verkiezingen plaatsgevonden en zijn (nieuwe) leden gekozen voor een termijn van vier jaar.

### OR Filialen

De OR Filialen vertegenwoordigt alle winkelmedewerkers in de eigen supermarkten van Jumbo. Franchisewinkels maken hiervan geen deel uit: zij hebben hun eigen OR of personeelsvertegenwoordiging. De OR Filialen praat met de verantwoordelijke directeur over alle zaken die betrekking hebben op de winkelorganisatie, personeelsregelingen voor

winkelmedewerkers en arbeidsomstandigheden op de winkelvloer. De OR Filialen wordt rechtstreeks gekozen door de collega's uit de eigen supermarkten.

### OR Supply Chain

De OR Supply Chain vertegenwoordigt alle collega's in de distributiecentra, de EFC's en hubs en de Productieafdeling Bloemen. De OR Supply Chain praat met de verantwoordelijke directeur over alle zaken die betrekking hebben op logistiek en transport en alle sites. Om op de werkvloer het contact te onderhouden tussen medewerkers en leiding heeft de OR Supply Chain voor elke locatie en de Productieafdeling Bloemen een Onderdeelcommissie (OC) ingesteld. Voor de hubs wordt gewerkt met een klankbordgroep. De OR Supply Chain wordt rechtstreeks gekozen door de collega's van de eigen Supply Chain locaties. Elke locatie heeft één vertegenwoordiger in de OR. Namens de hubs zijn er twee vertegenwoordigers in de OR.

### OR Hoofdkantoor

De OR Hoofdkantoor vertegenwoordigt alle afdelingen van het hoofdkantoor en praat met de verantwoordelijke directeur over alle ontwikkelingen rondom medewerkers en arbeidsvoorwaarden. De OR Hoofdkantoor wordt rechtstreeks gekozen door collega's van kantoor. De medewerkers van La Place werden in de medezeggenschap vertegenwoordigd in de OR Hoofdkantoor. Na de verzelfstandiging van La Place is deze vertegenwoordiging in de medezeggenschap van Jumbo vervallen.

### Centrale Ondernemingsraad (COR)

Voor alle overkoepelende vraagstukken heeft Jumbo een Centrale Ondernemingsraad. De COR praat met de CEO over strategische vraagstukken en belangrijke ontwikkelingen binnen Jumbo. Daarnaast behandelt de COR arbeidsvoorwaardelijke vraagstukken (voor zover die niet in een cao zijn vastgelegd), organisatiewijzigingen en vraagstukken die een bepaalde investeringsomvang te boven gaan. De COR werkt hiervoor altijd samen met de ondernemingsraden van de betreffende bedrijfsonderdelen. Elke OR vaardigt drie leden af naar de COR, die daardoor in totaal uit negen leden bestaat.

> Corporate governance

## Onderdeelcommissies (OC's)

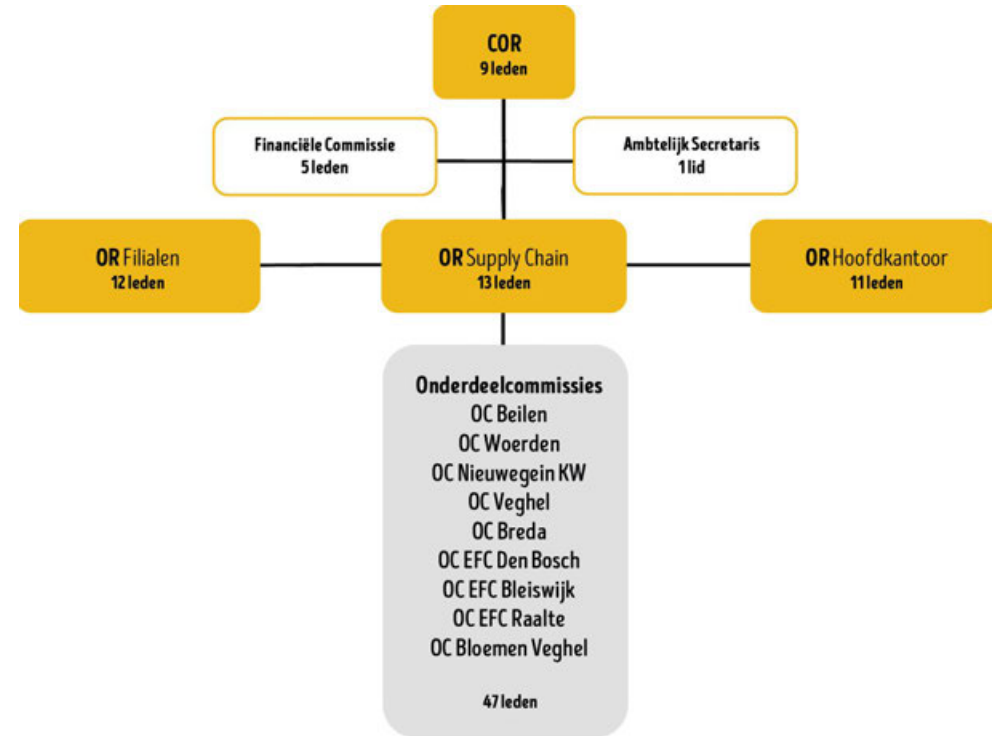
Anders dan de ondernemingsraden behandelen de OC's geen instemmings- of adviesaanvragen. Ze gaan met elkaar en met de locatiemanager in gesprek over de arbeidsomstandigheden op de eigen locatie. Ook praten ze over in hoeverre regelingen en procedures op de locatie goed worden uitgevoerd en wat er speelt onder de collega's. Dit is een belangrijke taak, die bijdraagt aan het creëren van een prettige en veilige werkomgeving op de verschillende locaties en afdelingen.

## Relatie met de ondernemingsraden

Jumbo hecht grote waarde aan de medezeggenschap binnen het bedrijf. De verschillende ondernemingsraden worden daarom goed gefaciliteerd in het vervullen van hun rol. Bij voorkeur worden de ondernemingsraden in het vroegst mogelijke stadium bij planvorming betrokken, zodat hun inbreng kan worden meegenomen in de verdere uitwerking daarvan. De samenwerking met de ondernemingsraden is constructief kritisch.

## Werknemerscommissaris

Sinds oktober 2020 bekleedt RvC-lid Jacqueline Hoogerbrugge de positie van 'werknemerscommissaris'. In lijn met het versterkte aanbevelingsrecht is zij benoemd met instemming van de COR. Binnen de RvC heeft zij kennis van en oog voor de rol van de medewerkers in het bedrijf. De COR spreekt meerdere keren per jaar met haar over actuele en strategische zaken.



## Personalia

Om goed te kunnen samenwerken, hebben we bij Jumbo meerdere regels en afspraken. Een daarvan is het reglement Belangenverstrengeling en nevenfuncties. Elk jaar worden de belangen en nevenfuncties van de leden van de RvC en het directieteam in kaart gebracht. De afdeling Finance onderzoekt of deze belangen en nevenfuncties kwalificeren als verbonden partij. De afdeling Finance voegt hieraan ook de aard en omvang van transacties met deze verbonden partijen toe. Op basis van deze informatie wordt vastgesteld of er sprake is van onrechtmatigheden. Transacties met verbonden partijen > € 100.000 zijn toegelicht in noot 26 in de jaarrekening. Er is geen sprake van transacties met tegenstrijdige belangen van de directieleden of de commissarissen.

### Raad van Commissarissen

#### **Drs. C.M.P.W. (Colette) Cloosterman-van Eerd (1966), president-commissaris**

Mevrouw C.M.P.W. Cloosterman-van Eerd bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2022. De huidige termijn van benoeming loopt af op 28 maart 2026. Zij is mede-eigenaar van Koninklijke Jumbo Food Groep. Tevens vervult zij daar de rol van president-commissaris.

*Relevante nevenactiviteiten:* bestuurslid Topsport Community, lid Bestuur en Raad van Commissarissen Thuiswinkel.org, aanjager NL2025, aanjager Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid, mede-eigenaar van Mississippi Ventures, Van Eerd Invest, The Duke Golf en Jumbo Golf & Hockey.

#### **A. (Antony) Burgmans (1947)**

De heer A. Burgmans bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2009. De huidige termijn van benoeming loopt af op 5 maart 2025.

*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 plc.

#### **P.A.J. (Piet) Coelewij (1960)**

De heer P. Coelewij bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2018. De huidige termijn van benoeming loopt af op 28 maart 2026.

*Voormalige hoofdfunctie:* CEO Wehkamp B.V.

*Relevante nevenfuncties:* Lid Raad van Commissarissen Royal FloraHolland en Raad van Commissarissen Interparking S.A., chairman of the board of directors van Sonion en non-executive director van Displaydata Ltd.

#### **Ir. J.C. (Jacqueline) Hoogerbrugge (1963)**

Mevrouw J.C. Hoogerbrugge bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2020. De huidige termijn van benoeming loopt af op 5 maart 2028.

*Voormalige hoofdfunctie:* President Operations Cloetta.

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

#### **Drs. W.G. (Wilco) Jiskoot (1950)**

De heer W.G. Jiskoot bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2009. De huidige termijn van benoeming loopt af op 1 april 2025.

*Voormalige hoofdfunctie:* lid Raad van Bestuur ABN AMRO.

*Relevante nevenfuncties:* lid Raad van Commissarissen HEMA en De IJsvogel Groep.

### Directieteam Jumbo

#### **Drs. A.L. (Ton) van Veen (1969)**

Functie: Chief Executive Officer

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: aansturing directieteam en Jumbo België

*Relevante nevenfuncties:* bestuurslid CBL, bestuurslid VGL, lid Raad van Commissarissen HEMA, voorzitter Raad van Commissarissen La Place en bestuurslid Everest en Epic Partners.

#### **Drs. P.A. (Peter) van Erp RA (1966)**

Functie: directeur Finance

Nationaliteit: Nederlandse

> Corporate governance

Verantwoordelijk voor: Finance

**Drs. R.M.J.(Ralph) Bertrand (1974)**

Functie: directeur Formule

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: Formule

**Ir. T. (Tim) Hehenkamp (1980)**

Functie: directeur Category Management

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: Category Management

**C.J.A. (Karel) de Jong (1969)**

Functie: directeur Supply Chain

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: Supply Chain

**A.H. (Anrico) Maat (1973)**

Functie: directeur Sales

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: Sales

**Drs. J.C.J. (Jurrie) van Rooijen (1968)**

Functie: directeur IT

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: Information Technology (IT)

**Mr. C.P.W. (Claire) Saes (1979)**

Functie: directeur HR

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: Human Resources (HR)

**Drs. J.S.F. (Jorieke) de Vries-Goosen (1980)**

Functie: directeur Marketing

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: Marketing

**W.J. (Wibo) van Wijk (1973)**

Functie: directeur Inkoop

Nationaliteit: Nederlandse

Verantwoordelijk voor: Inkoop

**Centrale Ondernemingsraad Jumbo (COR)**

**Drs. R.T. (Ruud) Huitenga, Voorzitter**

Namens OR Hoofdkantoor

**C.J.J.B. (Corné) van Overveld, Vicevoorzitter**

Namens OR Hoofdkantoor

**G.J. (Geert-Jan) Middelbos, Bestuurslid**

Namens OR Supply Chain

**M. (Mayckel) de Rozario, Bestuurslid**

Namens OR Filialen

**M.A. (Mark) Bijvank**

Namens OR Supply Chain

> Corporate governance

**J. (Jan) Blaak**

Namens OR Filialen

**R. (Rens) Koudijs**

Namens OR Filialen

**W. (Wessel) Lagerweij**

Namens OR Supply Chain

**J.J.H. (Hans) van Meer**

Namens OR Hoofdkantoor

De COR wordt ondersteund door

**M.C.P. (Monique) Kortman-Hopman**

Ambtelijk Secretaris

*Samenstelling is weergegeven per 29 december 2024.*



# Risicomanagement

**We zien volop kansen om de klant én winkel op 1 zetten. Maar waar kansen zijn, zijn ook risico's. We zorgen ervoor dat we die risico's op tijd zien en mitigeren. Het is dan ook een vast onderdeel van onze manier van werken.**

## Remediation plan

Voor Jumbo is effectief risicomanagement een continu aandachtspunt. Het onderzoek dat het Openbaar Ministerie (OM) in 2022 startte, heeft het belang hiervan eens te meer onderstreept. Dit onderzoek heeft geleid tot dagvaarding van medeaandeelhouder en voormalig algemeen directeur Frits van Eerd wegens vermeende strafbare feiten. Jumbo is op geen enkele wijze als verdachte aangemerkt in deze strafzaak, waarvan de inhoudelijke behandeling in 2025 plaatsvindt. Dat neemt niet weg dat deze kwestie wel impact heeft op de reputatie van Jumbo.

In het kader van ons voortdurende streven naar effectief risicomanagement heeft de afdeling Internal Audit & Risk in 2023 een remediation plan opgesteld. Dit remediation plan is opgesteld naar aanleiding van het forensisch onderzoek van KPMG in 2022. Uit dat forensisch onderzoek zijn geen strafbare feiten naar voren gekomen. Wel zijn kwetsbaarheden geconstateerd rondom enkele interne processen en procedures, die hebben geleid tot het remediation plan. Naar aanleiding van dit plan zijn deze interne processen en procedures aangescherpt. De opvolging is gecoördineerd door Internal Audit & Risk en elk kwartaal gerapporteerd aan de directie en het Audit Committee. Eind 2023 is de implementatie van het plan voltooid.

De structurele monitoring op het remediation plan vindt plaats via het ICF (Internal Control Framework), waarin in 2023 additionele maatregelen zijn opgenomen. Deze zijn nu standaard onderdeel van de interne beheersing van Jumbo. Uit de self-assessments in 2024 blijkt dat de aangescherpte processen en procedures worden nageleefd. Daarbij zijn geen bijzonderheden geconstateerd.

## Rollen en verantwoordelijkheden

Bij Jumbo streven we naar risicobewustzijn en risicomanagement in alle lagen van onze organisatie volgens het zogenoemde 'three lines of defense' model, onder toezicht van het directieteam. Deze aanpak draagt ertoe bij dat we bij het nemen van beslissingen gedegen afwegingen maken die zijn afgestemd op onze risicobereidheid. We geloven dat alleen sprake kan zijn van effectief risicomanagement als er volop ruimte is voor een actieve en open dialoog over deze risico's.

Bij Jumbo is de eerste lijn van de organisatie – het directieteam en de operationele afdelingen – eindverantwoordelijk voor zowel het realiseren van resultaten als het identificeren en beheersen van risico's. Omdat dit een potentieel spanningsveld oplevert, is het wenselijk hier continu met elkaar over in gesprek te zijn. Daarbij speelt de tweede lijn van onze organisatie – met name de afdelingen Controlling en Tax – een grote rol. Zij challengen de eerste lijn en bieden duidelijkheid en inzicht in de mate waarin we risico's identificeren, accepteren en beheersen. De afdeling Internal Audit & Risk (IA&R) is de derde lijn. Daar ligt de verantwoordelijkheid voor het onafhankelijk (laten) toetsen van de wijze waarop risico's worden beheerst. IA&R rapporteert haar bevindingen aan het directieteam en het Audit Committee.

## Risicobeheersing

De bedrijfscultuur, het gedrag en de deskundigheid van medewerkers vormen samen het fundament van risicobeheersing. Bij Jumbo gebruiken we het ICF om risicobeheersing goed te borgen in onze organisatie. We zoeken daarbij naar een gezonde balans tussen risicobeheersing en ondernemerschap, passend bij ons Jumbo DNA. Daarnaast voorziet het ICF in maatregelen gericht op preventie en detectie van interne en externe fraude.

> Risicomanagement

Onze medewerkers denken na over kansen en risico's om onze doelstellingen en ambities te realiseren. Die manier van denken is onderdeel van het Jumbo DNA. Jumbo waarborgt ethisch handelen door het herhaaldelijk onder de aandacht brengen van Code Geel, onze gedragscode en de Speak Up regeling, de regeling om inbreuken op onze gedragscode te melden. Deze instrumenten zijn een belangrijk vertrekpunt om samen juiste keuzes en (risico)afwegingen te maken. Het directieteam stelt hoge eisen aan risicobeheersing en de waarden die we bij Jumbo belangrijk vinden. Het legt daarover verantwoording af aan het Audit Committee en de Raad van Commissarissen als geheel.

## Risicobereidheid

Bij Jumbo nemen we op verantwoorde wijze ondernemersrisico's om onze strategische doelstellingen te realiseren. Daarbij houden we rekening met de belangen van onze stakeholders. We vermijden risico's op het vlak van wet- en regelgeving en proberen risico's op het gebied van veiligheid voor klanten en medewerkers, bedrijfscontinuïteit en productveiligheid en -kwaliteit te voorkomen. In de praktijk komt dit neer op het zoeken naar een optimale balans tussen risico's en het realiseren van doelstellingen ten aanzien van strategie, commerciële kansen en duurzaamheid. De risicobereidheid zoals vastgesteld door het directieteam is hierbij leidend.

## Toelichting risicobereidheid

De risicobereidheid van Jumbo is over het algemeen laag, omdat we ons realiseren dat we als grote onderneming een maatschappelijke voorbeeldfunctie hebben. Voor de belangrijkste risicogebieden hanteren we een zeer lage risicobereidheid, die we maximaal willen beheersen. Op andere risicogebieden accepteren we een gemiddeld risico. Bij strategische risico's, zoals reputatierisico's en risico's op het gebied van actualiteiten en maatschappelijke ontwikkelingen, zijn we extra voorzichtig. Deze gebieden zijn namelijk belangrijk voor het vertrouwen van klanten, medewerkers, leveranciers en andere stakeholders. Daarom vormen strategische risico's een belangrijk aandachtspunt in onze dagelijkse bedrijfsvoering. Veiligheid van klanten en medewerkers en productveiligheid en -kwaliteit zijn de belangrijkste speerpunten binnen de operationele risico's. We streven naar een veilige werkomgeving en willen incidenten op het gebied van veiligheid zo veel mogelijk voorkomen. Ongevallen en andere incidenten die tot een onveilige werkomgeving (kunnen) leiden houden we nauwgezet bij; hierop nemen we

vanzelfsprekend direct actie. Ook zijn productveiligheid en -kwaliteit belangrijk om de gezondheid van onze klanten te kunnen waarborgen. Op deze gebieden willen we ook zo min mogelijk risico lopen. Bij risico's met een impact op onze financiële resultaten is onze risicobereidheid op liquiditeits- en frauderisico's het laagst. Deze zeer lage risicobereidheid hanteren we ook voor het voldoen aan wet- en regelgeving en belastingverplichtingen. Andere onderwerpen op het vlak van compliance, zoals verslaggeving en ethisch handelen, blijven voor Jumbo eveneens belangrijke aandachtsgebieden.

## Toepassing van risicobeheersing

Op alle risicogebieden zijn maatregelen getroffen om de mogelijk nadelige effecten van risico's te beperken. In 2024 hebben we de geïdentificeerde risico's binnen Jumbo en de bijbehorende risicobeheersing verder uitgebreid. Dit is met name het gevolg van de toegenomen aandacht voor risicobewustzijn en risicobeheersing, wat heeft geleid tot een verdere aanscherping van de interne beheersing, ook op het gebied van duurzaamheid. De effectiviteit van de interne beheersing wordt elk kwartaal beoordeeld in een ICF Self-Assessment. Zowel de opzet als de werking van de interne beheersmaatregelen wordt daarbij getoetst en resultaten worden per directieportefeuille inzichtelijk gemaakt.

Om focus aan te brengen in het ICF heeft het directieteam in 2023 de top 20 risico's geïdentificeerd. Deze risico's hebben allemaal direct of indirect betrekking op de continuïteit van onze bedrijfsvoering, onze reputatie en de veiligheid van medewerkers en klanten. Aan deze risico's zijn interne beheersmaatregelen gekoppeld. In 2024 hebben wij als gevolg van deze verscherpte focus een verbetering gezien in de beheersing op het vlak van bijvoorbeeld hygiëne en prijsuitingen.

De manager IA&R bespreekt elk kwartaal met zowel het directieteam als met het Audit Committee de ICF-rapportage. Zo zijn we verzekerd van voldoende managementaandacht voor risicobeheersing in de organisatie. De nieuwe tool 3rd Risk die Jumbo sinds 2024 gebruikt voor de uitvraag, vastlegging en beoordeling van het ICF Self-Assessment, draagt bij aan een efficiëntere vastlegging van de resultaten uit het Self-Assessment. Ook kunnen we hiermee resultaten en aandachtspunten visueel maken, zowel op totaalniveau als per portefeuille.

> Risicomanagement

Op basis van de uitkomsten van het ICF Self-Assessment in 2024 heeft het directieteam er vertrouwen in dat fouten van materieel belang tijdig gedetecteerd of voorkomen worden. De assessments hebben in 2024 aangetoond dat er een constant stabiele basis van effectieve beheersmaatregelen is, waarop de Jumbo organisatie kan leunen. Uiteraard zijn er enkele aandachtsgebieden, waar we voortdurend met de business over in gesprek zijn om de basis verder te versterken.

Het continu verbeteren van onze interne beheersing blijft een belangrijk speerpunt. We slagen hierin door onze aandacht op dit thema te blijven benadrukken middels kwartaalreviews met directeuren en door de aanwezigheid van collega's van Internal Audit & Risk in verschillende managementoverleggen. Daarnaast dragen systeemimplementaties, zoals SAP Ariba en SAP VIM, bij aan een betere risicobeheersing, doordat in de IT prioritering rekening wordt gehouden met projecten, die primair bijdragen aan het bouwen van een robuuste organisatie.

De belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen hebben we overzichtelijk samengevat in:

- Strategische risico's
- Operationele risico's
- Financiële risico's, en
- Risico's op het gebied van wet- en regelgeving en compliance



Risico's op het gebied van duurzaamheid zijn in 2024 in kaart gebracht. Het doel hierbij is om een juist en volledig beeld te hebben van alle risico's die we zien op het gebied van E (Environment), S (Social) en G (Governance). Daarbij zijn ook de transitierisico's en fysieke risico's op het gebied van klimaat inzichtelijk gemaakt. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden om intern risicobewustzijn te creëren over de risico's die we identificeren op het gebied van E, S en G en om te kunnen voldoen aan de vereisten van wet- en regelgeving. De duurzaamheidsrisico's zijn niet als aparte categorie weergegeven, maar verweven in reeds bestaande risicocategorieën. Dit past bij onze manier van werken, waarbij we duurzaamheid zo veel mogelijk integreren in onze dagelijkse werkzaamheden.

We hebben alle strategische, operationele en financiële risico's en alle risico's op het gebied van wet- en regelgeving en compliance gekoppeld aan E, S en G. Ook hebben we onderzocht of deze bestaande risico's verder verrijkt kunnen worden met inzichten uit E, S en G. Dit resulteert in een totaalbeeld van de belangrijkste risico's binnen Jumbo. Aan deze risico's zijn beheersmaatregelen gekoppeld. Deze beheersmaatregelen zijn al voor een belangrijk deel opgenomen in ons bestaande ICF. De integratie van duurzaamheidsrisico's in het ICF zal volgend jaar worden afgerond.



De volgende tabellen bevatten een overzicht van de belangrijkste risico's. De top 20 risico's zijn onderdeel van dit overzicht. Ook zijn de risico's op het gebied van duurzaamheid opgenomen, gesplitst in E, S en G.

## Strategische risico's

De strategische risico's zijn risico's die Jumbo bedreigen in het realiseren van haar strategische doelstellingen of haar continuïteit op de lange termijn.



Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Reputatie</b> 	<p>Mogelijke incidenten, met wijzigingen in de publieke opinie tot gevolg, kunnen grote impact hebben op onze reputatie en daarmee onze marktpositie. Dit risico heeft betrekking op de reputatie van Jumbo in de breedste zin van het woord en kan dus bijvoorbeeld te maken hebben met claims op verpakkingen van het Jumbo Huiskmerk die als misleidend worden beoordeeld, het niet nakomen van de 7 Zekerheden of het zakendoen met leveranciers die (nog) niet voldoen aan onze inkoopisen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief reputatiemanagement waarbij gestuurd wordt op score in reputatieonderzoek (Stakeholderwatch) en score Jumbo Imago Monitor (JIM)</li> <li>• Cultuur en gedrag: uitdragen van voorbeeldgedrag in lijn met het Jumbo DNA</li> <li>• Toepassing en monitoring op Code Geel (onze gedragscode)</li> <li>• Uniforme interne processen en procedures</li> <li>• Actief stakeholdermanagement</li> <li>• Nauwe samenwerking tussen verschillende afdelingen, zoals Corporate Communicatie &amp; MVO, Legal &amp; Compliance en Kwaliteit en Internal Audit &amp; Risk</li> </ul>
<b>Duurzaamheid</b> 	<p>Wensen en eisen van stakeholders op het gebied van duurzaamheid zijn continu in ontwikkeling, waardoor het risico ontstaat dat Jumbo hier (nog) niet aan kan voldoen. Dit transitierisico heeft voornamelijk betrekking op het realiseren van de door Jumbo afgegeven doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid, bijvoorbeeld op het gebied van eiwittransitie, SBTi commitment en Nutri-Score A/B van huiskmerkproducten, in relatie tot de wensen en eisen van stakeholders en specifiek de bereidwilligheid van consumenten om hun aankoopgedrag aan te passen. Ook wensen en eisen van stakeholders op het gebied van klimaatverandering, verminderen van verpakkingen, voedselverspilling, biodiversiteit, dierenwelzijn en andere duurzaamheidsthema's zijn een belangrijk risico voor Jumbo. Beleid vanuit de overheid versus de vraag vanuit de maatschappij is daarbij niet altijd in overeenstemming. Dat maakt het extra complex om te voldoen aan maatschappelijke verwachtingen.</p> <p>Daarbij is er een aanvullend risico op het niet behalen van doelstellingen doordat we mogelijk onvoldoende sturen op deze doelstellingen, de doelstellingen onvoldoende duidelijk zijn, er onvoldoende middelen beschikbaar zijn of geen keuzes gemaakt worden om bepaalde doelstellingen niet te halen of naar beneden bij te stellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief reputatiemanagement waarbij gestuurd wordt op score in reputatieonderzoek (Stakeholderwatch) en score Jumbo Imago Monitor (JIM)</li> <li>• Actief stakeholdermanagement</li> <li>• Monitoren van het Environment, Social &amp; Governance (ESG) Impact dashboard per kwartaal en bijsturen indien nodig</li> <li>• Rapportage over ESG KPI's in het jaarverslag</li> <li>• Creëren van een risicoframework op het gebied van duurzaamheid en dit integreren in het ICF</li> <li>• Duurzaamheid opnemen als onderdeel van het Jumbo Meerjarenplan (MJP), de verantwoordelijkheid van duurzaamheid beleggen in de business en de duurzaamheidsdoelstellingen monitoren</li> <li>• Periodiek overleg met het directieteam en Audit Committee over duurzaamheidsthema's en -doelstellingen</li> </ul>

> Risicomanagement



Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Actualiteiten en maatschappelijke ontwikkelingen</b> 	Jumbo speelt mogelijk onvoldoende in op actualiteiten en maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de bedrijfsvoering, zoals oorlogen, stijging van inkoop- en energieprijzen, algehele inflatie en dalende koopkracht, publieke opinie, beperkingen op het energienetwerk (transitierisico), leverbaarheid (tekorten) van producten door de fysieke risico's van klimaatverandering en (moeizame) onderhandelingen met leveranciers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificeren van actualiteiten</li> <li>• Continue afweging van de gevolgen van deze actualiteiten voor de bedrijfsvoering van Jumbo en voor haar stakeholders</li> <li>• Tijdig signaleren leverbaarheid van producten en hierover in gesprek blijven met klanten en leveranciers</li> <li>• Spreiding van leveranciers over verschillende gebieden om risico's gerelateerd aan duurzaamheid en klimaat te beperken</li> <li>• Kostenreductie door onder meer het initiatief 'ZZZ: Zeer Zuinig Zijn'</li> <li>• Vergroten inkoopkracht via internationale inkoop samenwerkingen met Epic Partners en Everest</li> <li>• Interne afstemmingen tussen Inkoop, Supply Chain en winkels om de impact van tekorten voor klanten te minimaliseren</li> <li>• Continue afweging van energiebesparende maatregelen in relatie tot de capaciteit op het energienetwerk</li> </ul>
<b>Innovatie, digitalisering, technologie en veranderende klantbehoeften</b> 	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 en/of in te spelen op geavanceerde technologische ontwikkelingen, zoals slimme energiemanagementsystemen en digitale trainingsprogramma's. Daarnaast kan digitalisering worden ingezet voor betere compliance, transparantie en risicobeheersing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificeren van en inspelen op klantbehoeften en trends</li> <li>• Net Promoter Score (NPS) is onderdeel van de doelstellingen en wordt periodiek besproken binnen het directieteam</li> <li>• Focus op en investering in innovatie en trends, vooral op het gebied van assortiment, technologie, service en e-commerce</li> <li>• Belang van werving en opleiding van collega's met de benodigde kennis en vaardigheden</li> <li>• Inzet van data analytics en artificial intelligence</li> <li>• Het investeren in en in gebruik nemen van gemechaniseerde distributiecentra, zoals CDC Vers in Nieuwegein</li> <li>• Focus op verbeterde digitale klantervaring</li> </ul>
<b>Concurrentie en concurrentiegevoelige informatie</b> 	De (online) concurrentie uit binnen- en buitenland en andere sectoren neemt toe. Ook bestaat het risico dat concurrentiegevoelige informatie ongeautoriseerd te raadplegen is of openbaar wordt. Dit kan impact hebben op omzet, prijzen en marktaandeel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering van het Jumbo Meerjarenplan (MJP) ter versteviging van Jumbo's marktpositie</li> <li>• Relevant houden van de Jumbo formule en 7 Zekerheden</li> <li>• Identificeren van marktkansen en ontwikkelingen, waaronder internationaal inkopen</li> <li>• Investeren in diverse onderscheidende (online) formats en formule elementen bijvoorbeeld Jumbo's</li> <li>• Beheersing toegangsrechten op basis van de autorisatiematrix</li> <li>• Opvolgen jaarplan IT Security met daarin opgenomen diverse IT veiligheidsmaatregelen</li> </ul>

## Operationele risico's


Behalve strategische risico's hebben we binnen Jumbo ook diverse operationele risico's geïdentificeerd, die een bedreiging kunnen vormen voor het effectief en efficiënt uitvoeren van onze dagdagelijkse werkzaamheden.

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Verstoring toeleveringsketen</b> 	<p>De kans op (natuur)rampen, pandemieën en door de mens veroorzaakte risico's, zoals oorlogen en calamiteiten, blijft bestaan. Ook kan verstoring in de keten optreden door incidenten op het gebied van dierenwelzijn, dierziektes, biodiversiteit, overbevissing, droogte en wateroverschot. Het niet adequaat reageren op deze risico's kan resulteren in een nadelig effect op de continuïteit van bedrijfsprocessen. Specifiek kan dit bijvoorbeeld leiden tot grondstof- en materiaaltekorten of verstoringen van leveringen van winkels en distributiecentra door fysieke risico's van klimaatverandering. Verstoring van de toeleveringsketen kan ook ontstaan door de uitbreiding van benodigde ruimte voor retourstromen als gevolg van bijvoorbeeld de toename in producten met statiegeld. In 2024 hadden we verder te maken met tijdelijke leverstops, waarbij producten in ons assortiment even niet beschikbaar waren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperken van impact door onvoorziene verstoringen met behulp van back-up plannen</li> <li>• Spreiding van leveranciers om zo adequaat te kunnen inspelen op risico's gerelateerd aan duurzaamheid en klimaat</li> <li>• Focus op een duurzame en eerlijke keten, inclusief aandacht voor dierenwelzijn en de bijbehorende keurmerken</li> <li>• Continuïteitsplan distributiecentra, inclusief het beoordelen en testen van dit plan</li> <li>• Afdeling overstijgende interne processen om verstoringen te voorkomen, dan wel te detecteren en te corrigeren en hiervan te leren voor de toekomst</li> <li>• Interne processen en procedures voor retourstromen</li> <li>• Interne overleggen om de leverstops te bespreken en de impact hiervan zo veel mogelijk te beperken</li> <li>• In de winkel de klant zo goed mogelijk helpen door passende alternatieven te bieden voor producten die tijdelijk niet beschikbaar zijn</li> </ul>
<b>Personeelstekorten</b> 	<p>Personeelstekorten leiden mogelijk tot voelbare tekorten in de gehele organisatie, met verstoringen of kostenstijgingen (externe inhuur) tot gevolg. Personeelstekorten kunnen ontstaan door (het onvoldoende anticiperen op) krapte op de arbeidsmarkt, niet concurrerende arbeidsvoorwaarden, ontevredenheid van medewerkers en/of ongewenste, onveilige en niet-inclusieve arbeidsomstandigheden en te beperkte ontwikkelmogelijkheden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op en aandacht voor werkomgeving, leeftijdsopbouw van de medewerkers en arbeidsvoorwaarden</li> <li>• Monitoren van arbeidsmarktontwikkeling en dit vertalen in Jumbo beleid</li> <li>• Investeren in automatisering</li> <li>• Sturen op Employee Net Promoter Score (eNPS) als onderdeel van de interne doelstellingen</li> <li>• Uitvoeren van jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO)</li> <li>• Aandacht voor medewerkerstevredenheid en de verbetering hiervan</li> <li>• Actieve betrokkenheid medewerkers bij hun eigen ontwikkelmogelijkheden</li> <li>• Jaarlijks actualiseren Diversiteits- en Inclusiebeleid en monitoren van D&amp;I in de organisatie</li> </ul>

> Risicomanagement

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Veiligheid klanten en medewerkers</b> 	Door onveilige distributiecentra en/of winkels of onvoldoende waarborgen om de veiligheid te garanderen zijn (potentiële) medewerkers niet meer bereid om voor Jumbo te werken en blijven klanten weg.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in preventieve veiligheidsmaatregelen (zichtbare en onzichtbare beveiliging)</li> <li>• Inzetten op detectiemaatregelen in winkels, distributiecentra, EFC's, hubs en kantoren</li> <li>• Meetbaar maken van veiligheidsbeleving van klanten en medewerkers door middel van klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken</li> <li>• Samenwerking met organisaties zoals Detailhandel Nederland, CBL, Retail Security Groep en aansluiting bij het FAD (landelijk waarschuwingsregister Fraude Aanpak Detailhandel) waarbij ervaringen en aanpak over en weer breed worden gedeeld</li> <li>• Beoordelen van de RI&amp;E (Risico-Inventarisatie en -Evaluatie) door de filiaalmanagers en franchise-ondernemers en plannen van aanpak ter verbetering hiervan</li> <li>• Beoordelen van veiligheidsmaatregelen in de gehele Supply Chain door Health &amp; Safety medewerkers en identificeren en implementeren van verbeteringen</li> <li>• Aanwezigheid facilitair manager op locaties met veel medewerkers</li> <li>• Het zorgen voor voldoende gecertificeerde BHV'ers in dienst van Jumbo</li> <li>• Meten van eNPS als onderdeel van de interne doelstellingen</li> <li>• Nemen van (preventieve) maatregelen naar aanleiding van incidenten en monitoren van trends op het gebied van incidenten</li> </ul>
<b>Productveiligheid en kwaliteit</b> 	Jumbo voldoet mogelijk niet aan de hoge kwaliteitsstandaarden van productveiligheid en -kwaliteit. Ook kunnen traceerbaarheid en productintegriteit mogelijk niet altijd gewaarborgd worden. Het niet kunnen waarborgen van de productveiligheid of een wijziging in de kwaliteitsperceptie kan ernstige gevolgen hebben voor onze marktpositie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van externe toetsing door KIWA in distributiecentra; de distributiecentra zijn gecertificeerd volgens IFS-Logistics</li> <li>• Uitvoeren van externe toetsing door Bureau de Wit/Eurofins in winkels ter toetsing of de winkels voldoen aan de CBL-hygiëncode</li> <li>• Gebruik en naleving van MVO- en Kwaliteitsvoorwaarden, Code of Conduct, HACCP-procedures, ongediertebestrijding en controles/audits</li> <li>• Gebruik van keurmerken en kwaliteitslabels ter bevordering van de traceerbaarheid en productintegriteit (zoals bijvoorbeeld Beter Leven keurmerk, Van Dichtbij).</li> <li>• Training en opleiding van medewerkers</li> <li>• Monitoring op het recallproces</li> <li>• Verificatie of (Jumbo Huismerk) leveranciers een GFSI-certificaat hebben</li> <li>• Leveranciersmanagement Jumbo Huismerk door middel van smaak- en kwaliteitstesten, Jumbo kwaliteitsvoorwaarden en minimale eisen per productgroep</li> </ul>

> Risicomanagement

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Artikelstamdata en prijsuitingen</b> 	Artikelstamdata zijn incorrect doordat het opvoeren niet juist en/of volledig gebeurt. Daardoor kunnen prijsuitingen in de winkel afwijken van de prijzen die betaald worden aan de kassa, met mogelijke reputatieschade en boetes tot gevolg. Ook het niet volledig, juist of tijdig verzamelen van data met betrekking tot duurzaamheid is een risico. Aanvullend kunnen incorrecte artikelstamdata gevolgen hebben voor onder andere belastingafdrachten en marges.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op basis van een overzicht van artikelstamdata worden juistheids- en volledigheidchecks uitgevoerd aan de hand van steekproeven</li> <li>• Controles op afwijkende artikelstamdata</li> <li>• Analyses op wichtartikelen</li> <li>• Gebruik van elektronische schaplabeleleer verkleint het risico op foutieve prijzen</li> <li>• Uniformering van prijsuitingen op de winkelvloer</li> <li>• Toetsingen prijsuitingen in de winkel door externe partij</li> <li>• Monitoren prijsuitingen van promoties</li> <li>• Tijdig data ophalen bij leveranciers door bedrijfsbrede samenwerking en transparante communicatie</li> </ul>
<b>Informatiebeveiliging en dataprivacy</b> 	Jumbo maakt gebruik van IT systemen ter ondersteuning van haar bedrijfsvoering. Indien deze systemen onvoldoende beveiligd zijn kan er ongeautoriseerde toegang verkregen worden. Hierdoor kan verlies van data optreden met schade voor klanten, medewerkers en andere betrokkenen, alsmede reputatieschade voor Jumbo tot gevolg. Ook kan het niet beschikbaar zijn van systemen (bijvoorbeeld als gevolg van een ransomware aanval) gevolgen hebben voor de continuïteit van de bedrijfsvoering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopende security risico analyse en opvolging van het (externe) dreigingslandschap, nieuwe security zwakheden en effectiviteit van onze eigen maatregelen</li> <li>• Security risico analyses van belangrijke (IT) leveranciers</li> <li>• Preventieve maatregelen zoals Multifactor Authenticatie, procedures voor het verlenen van systeemtoegang, versleuteling, patch management en hardening</li> <li>• Detectieve maatregelen en log analyse om mogelijke hackpogingen te detecteren</li> <li>• Cyber incident response procedures voor onderzoek en opvolging van mogelijke securityincidenten</li> <li>• Opleiding en training van medewerkers inclusief het testen van de effectiviteit daarvan door bijvoorbeeld phishing oefeningen</li> <li>• Cybersecurity programma onder leiding van onze CISO, en een cyber security stuurgroep met vertegenwoordiging van senior management en directie</li> <li>• Samenwerking en kennisdeling op cyber security gebied met andere bedrijven in een Information Sharing and Analyses Center (ISAC)</li> </ul>
<b>IT-systemen</b> 	Systemen kunnen mogelijk uitvallen of upgrades van IT-infrastructuur zijn mogelijk niet juist en/of volledig uitgevoerd. Dit heeft impact op het operationeel beschikbaar zijn van de systemen en de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de data, alsmede op de operatie zelf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedures voor back-up en recovery</li> <li>• SLA met leveranciers van belangrijke IT-systemen</li> <li>• Firewalls en pentesting (toetsen op kwetsbaarheden)</li> <li>• Creëren van bewustwording bij medewerkers (bijvoorbeeld door middel van e-learning)</li> </ul>






## Financiële risico's

Ook op financieel gebied, ten aanzien van onze cijfers, hebben we risico's onderkend die impact kunnen hebben op onze winstgevendheid.

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Investeringsrisico</b> 	Er wordt mogelijk risico gelopen op omvangrijke en meerjarige investeringen, bijvoorbeeld in vestigingspunten, Supply Chain en IT. Dit kan het gevolg zijn van onjuiste of onvolledige interne afwegingen en analyses, veranderende markten, geografische en technologische omstandigheden. Ook kan dit verband houden met een transitierisico op duurzaamheidsinvesteringen, bijvoorbeeld op het gebied van laadinfra en elektrische voertuigen en investeringen om te kunnen voldoen aan de steeds hogere eisen van (dierenwelzijns)keurmerken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijkse beoordeling en goedkeuring van het investeringsbudget</li> <li>• Uitvoerige analyses en onderzoek voorafgaand aan investeringsbeslissingen</li> <li>• Interne toetsing en akkoord door bijvoorbeeld de Commissie Investerings &amp; Financieringsvraagstukken (CIF) voordat een investering plaatsvindt</li> <li>• Interne beoordelingen op mogelijke alternatieve investeringen en het werken met tenders</li> <li>• Voorgenomen investeringen toetsen aan het Jumbo Meerjarenplan (MJP) waarin ook duurzaamheid is opgenomen, inclusief de integrale afweging of het beschikbare budget evenwichtig genoeg wordt verdeeld over de verschillende portefeuilles en aandachtsgebieden</li> </ul>
<b>Kredietrisico</b> 	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"> <li>• Periodieke monitoring op de incasseerbaarheid van de uitstaande vorderingen bij ondernemers en online (B2B) klanten</li> <li>• Opnemen van zekerheden zoals hypothecaire inschrijvingen op onroerende zaken, bankgaranties, verpanding van activa, etc. bij het verstrekken van financieringen</li> </ul>
<b>Renterisico</b> 	Er wordt mogelijk risico gelopen op de marktrente-ontwikkelingen. Aanvullend ontvangt Jumbo korting op de rente, afhankelijk van de mate waarin Jumbo voldoet aan de duurzaamheidsdoelstellingen en bijbehorende KPI's. Hier is sprake van een risico als Jumbo potentieel geld laat liggen indien ze niet tijdig aan deze doelstellingen voldoet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoren van renterisico's</li> <li>• Afdekken van renterisico door derivaten</li> <li>• Updaten van en monitoring op het gevoerde treasurybeleid</li> <li>• Evenwichtige afweging op duurzaamheidsdoelstellingen en bijbehorende targets als onderdeel van het Jumbo Meerjarenplan (MJP) en jaarplan en actief monitoren van de voortgang om rentevoordelen te behalen</li> </ul>
<b>Liquiditeitsrisico</b> 	Er wordt mogelijk niet voldaan aan actuele en toekomstige (potentiële) verplichtingen en financieringsbehoeften. De impact van duurzaamheid op de huidige en toekomstige financieringsbereidheid is hierin ook een steeds groter thema. Dit risico omvat mogelijk ook een valutarisico, maar dit is beperkt van toepassing voor de bedrijfsvoering van Jumbo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodiek monitoren of wordt voldaan aan de gecommitteerde kredietfaciliteiten</li> <li>• Analyse van huidige en toekomstige financieringsbehoeften en financieringsafspraken</li> <li>• Duurzaamheid integraal meenemen in de keuze voor de allocatie van middelen als onderdeel van het Meerjarenplan</li> </ul>

> Risicomanagement

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Fraude en loss prevention</b> 	Mogelijke fraude en/of diefstal van geld, uren en goederen in winkels, EFC's, hubs, distributiecentra en kantoren. Dit risico heeft zowel betrekking op de stroom van leverancier naar klant, als op de retourstroom, die steeds groter wordt als gevolg van onder meer een toename van producten met statiegeld. Aanvullend heeft dit risico zowel betrekking op interne fraude (door medewerkers) als externe fraude door derden (waaronder diefstal).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke beoordeling van de geld- en goederenbewegingen</li> <li>• Kas- en kluisprocedures worden adequaat en dagelijks uitgevoerd en gemonitord; bij afwijkingen wordt actie ondernomen</li> <li>• Periodieke analyse van kassatransacties</li> <li>• Monitoren gewerkte en betaalde uren met behulp van kloksystemen en administratieve controles</li> <li>• Samenwerking met organisaties zoals Detailhandel Nederland, CBL, Retail Security Groep, de politie en aansluiting bij de stichting Fraude Aanpak Detailhandel (FAD), waarbij trainingen en aanpakken over en weer breed worden gedeeld</li> <li>• Opnemen van beheersmaatregelen in het ICF ter preventie en detectie van fraude zoals het vierogenprincipe</li> <li>• Fraude staat elk kwartaal op de agenda van het directieteamoverleg en het Audit Committee</li> <li>• Controle op retouren</li> <li>• Adoptie van nieuwe methoden ter preventie en bestrijding van winkeldiefstal</li> <li>• Toepassing en monitoring op Code Geel</li> <li>• Jumbo Speak Up-regeling</li> </ul>
<b>Betalingen</b> 	Betalingen vinden niet tijdig plaats of zijn onjuist, waardoor reputatieschade kan ontstaan of boetes worden opgelegd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie en actieve monitoring op de betaalkalender</li> <li>• Analyse betaallunten en openstaande crediteuren</li> <li>• Analyse crediteurenstamgegevens</li> <li>• Vierogenprincipe bij betalingen</li> </ul>
<b>Stuurinformatie</b> 	Financiële en operationele stuurinformatie is niet juist en/of niet volledig waardoor niet (tijdig) bijgestuurd kan worden. Dit geldt ook voor de duurzaamheidsinformatie en de monitoring van de bijbehorende KPI's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen van periodieke rapportages, inclusief review door Directeur Finance en financieel management</li> <li>• Uitvoeren van periodieke cijferbeoordelingen door verantwoordelijke controllers en financieel management van de werkelijke cijfers ten opzichte van budget, vorige periode en vorig jaar, inclusief analyse van verschillen</li> <li>• Monitoren van het Environment, Social &amp; Governance (ESG) Impact dashboard per kwartaal en bijsturen waar nodig via diverse teams</li> <li>• Rapportage over ESG KPI's in het jaarverslag</li> </ul>
<b>Volledigheid opbrengsten</b> 	Opbrengsten worden niet volledig verantwoord, bijvoorbeeld doordat afrekeningen met leveranciers niet volledig plaatsvinden, openstaande vorderingen niet volledig worden geïncasseerd of doordat vergoedingen voor duurzame innovaties niet worden geïnd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen van periodieke rapportages, inclusief review door Directeur Finance en financieel management</li> <li>• Uitvoeren van periodieke cijferbeoordelingen door verantwoordelijke controllers en financieel management van de werkelijke cijfers ten opzichte van budget, vorige periode en vorig jaar, inclusief analyse van verschillen</li> <li>• Analyse op aangevraagde en overige subsidies voor duurzame innovaties</li> </ul>

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

Tot slot hebben we binnen Jumbo risico's onderkend op het gebied van wet- en regelgeving en compliance, waardoor het voldoen aan deze vereisten mogelijk in het geding komt.

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Voldoen aan veranderende en toenemende wet- en regelgeving (algemeen)</b>	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"> <li>• Kennis up-to-date houden zodat Jumbo voortijdig wijzigingen in wet- en regelgeving signaleert en opvolgt</li> <li>• Het faciliteren van trainingen op het gebied van wet- en regelgeving en monitoren op de naleving hiervan</li> <li>• Processen en richtlijnen opstellen en actualiseren aan de hand van (veranderende) wet- en regelgeving</li> </ul>
<b>Voldoen aan veranderende en toenemende wet- en regelgeving (duurzaamheid)</b>	Het niet of niet tijdig voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid is een transitierisico dat kan leiden tot boetes en impact kan hebben op de reputatie van Jumbo. Specifieke voorbeelden zijn wet- en regelgeving gerelateerd aan klimaat, verpakkingen, biodiversiteit, arbeidsomstandigheden, leefbaar loon, kinderarbeid, recht op vereniging en gender. Aanvullend dient Jumbo te voldoen aan de doelstellingen van de portefeuilleaanpak door middel van het implementeren van de Erkende Maatregelen Lijst (EML) en vereisten van gemeentes op het gebied van autoluwe en zero-emissiezones. Voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid in de keten is daarbij ook een belangrijk aandachtspunt voor Jumbo. Dit kan leiden tot een transitierisico op hogere kosten, doordat leveranciers hun investeringen in duurzaamheid (deels) doorbelasten aan Jumbo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team MVO &amp; Corporate Communicatie vertaalt in samenwerking met de business veranderingen en toename in wet- en regelgeving door in beleid</li> <li>• Monitoren distributiekkanalen en de daarin gespecificeerde zero-emissiezones en autoluwe zones door de afdeling Supply Chain</li> <li>• Bewustwording creëren bij leveranciers op het gebied van duurzaamheid en de doorbelasting van deze kosten, die niet alleen voor rekening van Jumbo hoeven te zijn omdat ook andere stakeholders hiervan profiteren</li> <li>• Impact assessments door MVO adviseurs, inclusief het opvolgen van de bevindingen en de doorvertaling ervan in beleid</li> </ul>
<b>Voldoen aan wetgeving omtrent verslaggeving</b>	De interne en externe (financiële) verslaggeving voldoet niet aan de relevante wetgeving.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg dragen 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)</li> <li>• Tijdig identificeren van nieuwe of gewijzigde verslaggeving en deze tijdig toepassen in rapportages, bijvoorbeeld op het gebied van ESG (ESRS)</li> </ul>

> Risicomanagement

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
<b>Belastingen</b>  E S G	Het onjuist, onvolledig of niet tijdig aangifte doen en afdragen van belastingen kan leiden tot boetes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integratie van risico's en bijbehorende taxcontrolemaatregelen in het ICF, die periodiek worden gereviewed in Self-Assessments</li> <li>• Naleven van afspraken uit het brancheconvenant en individueel toezichtsplan met de Belastingdienst</li> <li>• We committeren ons aan de door VNO-NCW ontwikkelde Tax Governance Code sinds 2022</li> <li>• Aandacht voor fiscale transparantie en adequate risicobeheersing, met als resultaat een tijdige en volledige belastingafdracht. Dit brengt met zich mee dat:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Belastingafdracht bij Jumbo onderdeel is van maatschappelijk verantwoord ondernemen</li> <li>◦ Jumbo voldoet aan de letter, het doel en de strekking van de belastingwetgeving in de landen waarin ze actief is</li> <li>◦ De totale belastbare winst van Koninklijke Jumbo Food Groep in overeenstemming is met economische en commerciële business rationale en wordt gerapporteerd in de juiste juridische entiteit en in de juiste belastingjurisdictie</li> <li>◦ Jumbo haar strategie op tax riskmanagement en tax compliance, alsmede het totaalbedrag aan belastingbetalingen, zichtbaar voor derden openbaar maakt</li> <li>◦ Relaties met (belasting)autoriteiten en overige externe stakeholders op basis van transparantie en wederzijds vertrouwen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Compliance</b>  E S G	Bij gebrek aan een gezonde ethiek en compliancecultuur, worden incidenten en structurele problemen met een mogelijk negatieve impact op de reputatie van Jumbo niet vroegtijdig gesignaleerd en geadresseerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassing en monitoring op Code Geel</li> <li>• Actualiseren en naleven van de procuratieregeling</li> <li>• Uniforme interne processen en procedures</li> <li>• Jumbo Speak Up-regeling</li> <li>• Interne trainingen en workshops ten aanzien van compliance onderwerpen</li> </ul>

# Vooruitblik 2025

**2025 wordt wederom een belangrijk jaar voor Jumbo, waarin onze aangescherpte strategische koers zich zal doorvertalen in hernieuwde groei. Groei in omzet, groei in klanttevredenheid, groei in marktaandeel en groei in het realiseren van onze duurzaamheidsambities. Onder welke marktomstandigheden we dat gaan doen, is nog onduidelijk. Daarvoor zijn de economische en politieke omstandigheden te onzeker. Wel hebben we het volste vertrouwen dat we, dankzij het sterke fundament dat we de afgelopen twee jaar hebben gelegd, vanaf nu weer volop kunnen inzetten op een hernieuwde groeifase.**

## Meerjarenplan 2025-2027

Al in het afgelopen jaar zijn we direct gestart met de uitvoering van ons aangescherpte Meerjarenplan 2025-2027. Dit plan is gericht op het terugwinnen en behouden van klanten, het binden van nieuwe klanten en het vergroten van ons marktaandeel. Met al onze collega's, franchise-ondernemers en partners zijn we er meer dan ooit klaar voor om Jumbo verder te laten groeien.

Het Meerjarenplan is opgebouwd uit zeven speerpunten waar we keihard aan werken voor de klant. Het plan richt zich op een onderscheidende commerciële propositie en een solide basis met continue aandacht voor kostenefficiënt werken.

## Commerciële propositie

In 2025 ligt onze focus wederom op omzetgroei door middel van investeringen in assortiment, service en prijs. We werken verder aan het verbeteren van de kernaspecten van onze commerciële propositie via EDLP+, beschikbaarheid en kwaliteit van ons (vers)assortiment:

- We bieden onze klanten ook in 2025 vaste lage prijzen, zodat ze onder aan de streep bij Jumbo voordelig uit zijn. Vanuit onze EDLP+ formule combineren we dit met competitieve aanbiedingen, zodat we een onderscheidende voordeelpositionering hebben ten opzichte van andere supermarkten. We blijven klanten geruststellen op prijs met een laag bonbedrag en hen verrassen met persoonlijke aanbiedingen, probeerkortingen en gratis artikelen.
- We richten ons op doelgerichte innovatie en verbetering van ons assortiment, onder andere met de doorontwikkeling van ons foodmerk Jumbo's. Klanten komen bij Jumbo voor ons uitgebreide assortiment. Daar speelt het Jumbo Huismerk al jaren een belangrijke rol in, maar nu ook ons nieuwe merk Jumbo's. De klant kan steeds meer productgroepen kiezen voor zowel een goedkoop alternatief als voor een volwaardig A-merk alternatief, zonder in te leveren op kwaliteit.
- We verkopen in onze winkels en online altijd verse, kwalitatief goede AGF-producten, die er lekker uitzien en heerlijk smaken. Met onze ketenpartners gaan we lange samenwerkingsverbanden aan en samen met hen versimpelen en versterken we de keten. Het AGF-assortiment en de schappenplannen zijn volledig afgestemd op de wensen van onze klanten. Daarnaast werken we aan een uitgebreider biologisch assortiment met meer onverpakte opties aan.
- We verhogen structureel de beschikbaarheid van ons assortiment door die expliciet onderdeel te maken van onze commerciële afwegingen. Producten in ons assortiment moeten daarbij voldoen aan minimale beschikbaarheidstargets.

## Solide basis

Met verschillende initiatieven hebben we afgelopen jaar verder gewerkt aan het creëren van een solide basis voor de toekomst. Een belangrijk fundament met lagere inkoopkosten is gelegd met onze deelname in de Europese inkooporganisaties Everest en Epic Partners. Ook lagere dervingskosten als gevolg van onze aanpak van winkeldiefstal en het stoppen met grootschalige sponsoring dragen hieraan bij. En het vereenvoudigen van onze

> Vooruitblik 2025

kantoororganisatie heeft vanaf 2025 verlaagde kosten tot gevolg. In totaal zorgen bovenstaande initiatieven voor een structurele kostenverlaging van € 150 miljoen.

In 2025 bouwen we hierop voort en blijven we kostenefficiënt werken om onze prijzen verder te kunnen verlagen en te investeren in nieuwe en bestaande winkels. Dit doen we met de winkel in de spits, slimme inkoop en efficiënte logistieke processen:

- We zetten onze winkels nadrukkelijker in de spits en onderscheiden ons met winkels waar klanten een goed en lekker assortiment vinden tegen scherpe prijzen, aantrekkelijke promo's en een warme gastvrije sfeer. We nemen onze winkelprocessen onder de loep en ondersteunen onze winkelcollega's met tools om de winkeloperatie te versimpelen, zodat zij zich kunnen focussen op de klant. Samen met een verbeterde beschikbaarheid en versheid van ons assortiment, zorgen we ervoor dat klanten de 7 Zekerheden weer echt ervaren.
- We kopen samen met onze internationale inkooppartners slim in, zodat we altijd lage prijzen voor onze klanten kunnen garanderen. Om dit te kunnen betalen, zorgen we ervoor dat inkooprijzen voor A-merk en huismerkproducten niet hoger zijn dan bij andere supermarkten. Slimme inkoop is een voorwaarde om financieel een gezond bedrijf te blijven voor de lange termijn.
- We zetten in op een nog snellere en efficiëntere logistieke keten, waarbij we de kosten laag houden en complexiteit wegnemen. Dit doen we onder andere door het opschalen en maximaal benutten van de capaciteit van onze gemechaniseerde distributiecentra in Nieuwegein.

## Jumbo België

In het nieuwe jaar voorzien we een aanhoudende omzetgroei in België, met zowel bestaande als nieuwe winkels. Onze winkels presteren alsmaar beter en klanten zijn in toenemende mate enthousiast over onze formule. De hoge klantwaardering leidt ertoe dat steeds meer klanten bij Jumbo boodschappen doen, waardoor de omzetten blijven groeien. Daarnaast gaat de opening van ongeveer tien nieuwe winkels bijdragen aan de omzetgroei.

In 2025 richten we ons in België op het verder verbeteren van de winkelprocessen, vergroten we de beschikbaarheid in de winkel en onderzoeken we mogelijkheden om nog meer lokale producten toe te voegen aan het assortiment.

## Jumbo Online

In 2025 gaan we door op de ingeslagen weg om de resultaten van het online kanaal verder te verbeteren. We werken toe naar een break-even bedrijfsresultaat door het verfijnen van de logistieke operatie en de digitale winkel. We investeren in een betrouwbare dienstverlening, door volledig en op tijd boodschappen te bezorgen. Daarmee richten we ons in 2025 weer op omzetgroei via autonome groei-initiatieven, verbeterde klantretentie en gerichte klantacquisitie.

## Duurzaamheid

Ondanks alle financiële uitdagingen blijven we ons maximaal inzetten voor huidige en toekomstige generaties. MVO blijft dan ook in de komende jaren een belangrijk thema en we handhaven onze gestelde MVO-doelen. Met aandacht voor mens, dier en natuur zetten we ons in 2025 verder in op onze duurzaamheidsinitiatieven. De financiële investeringen hiervoor faseren we zodanig dat dit passend is binnen de mogelijkheden van Jumbo.

We focussen ons binnen MVO op vijf thema's: samen voor een betere buurt, verantwoord en plantaardig eten, ketens verduurzamen, circulaire bedrijfsvoering en goed werkgeverschap. Een van de initiatieven komend jaar is verder inzetten op gasloze panden, de overstap naar natuurlijke koudemiddelen en de uitbreiding van elektrisch grootvervoer. Ook verduurzamen we onze zuivel- en kaasketen verder. Ons productassortiment blijven we uitbreiden met duurzame producten, waaronder vlees met plantaardige eiwitten. Natuurlijk blijven we ons ook inzetten op de betrokkenheid van onze winkels vóór en mét de buurt door het initiëren van diverse lokale activiteiten. En we blijven investeren in het bieden van een fijne werkomgeving voor al onze collega's.

## Nieuw Jumbo Huis

Dit nieuwe jaar luiden wij in met een nieuw merkhuis. Een huis, waarin we helder uitleggen waarom wij bij Jumbo op aarde zijn, wat ons DNA is, hoe we dingen doen, wat onze klantbelofte is, waar we keihard aan werken en wat onze droom is.

Bij Jumbo willen we lekker en verantwoord eten bereikbaar maken voor iedereen. Daar doen we het voor en we zien 'verantwoord' als duurzaam geproduceerd en goed voor de gezondheid van de mens. Met 'bereikbaar' bedoelen we dat de klant ons altijd en overal kan vinden en dat onze boodschappen betaalbaar zijn. Op basis van ons Jumbo DNA werken we met elkaar en met onze partners samen, en onderscheiden we ons doordat wij de dingen 'goedkoper, beter en anders' doen. Altijd met nét dat stapje extra. En natuurlijk met onze 7 Zekerheden. Die blijven van kracht en zijn kenmerkend voor Jumbo. Tot slot gaan we er de komende jaren, met de speerpunten uit ons Meerjarenplan, voor zorgen dat we onze droom gaan realiseren: de meest geliefde supermarkt van Nederland en België zijn.

## Nieuwe CEO

Samen met onze duizenden collega's en ondernemers zijn we klaar voor een periode van duurzame groei en een geliefd en financieel gezond Jumbo, waarbij we van klanten fans blijven maken. Dit gaan we in de loop van 2025 doen onder de aansturing van een nieuwe CEO. Begin 2025 heeft Ton van Veen bekend gemaakt dat hij, na een periode van bijna 21 jaar bij Jumbo, het bedrijf gaat verlaten. Met het afronden van het Meerjarenplan 2025-2027 ligt er een goede basis voor verdere groei. De zoektocht naar een opvolger is inmiddels opgestart en in volle gang.

> Vooruitblik 2025



# JUMBO

DE MEEST GELIEFDE SUPERMARKT  
VAN NEDERLAND EN BELGIË

WAT ONZE  
DROOM IS

WAAR WE KEIHARD  
AAN WERKEN  
VOOR DE KLANT

- |  |   |  |  |   |  |   |
|--|---|--|--|---|--|---|
| <p><b>1</b></p> <p>Een uitstekende prijsperceptie door vaste lage prijzen en sterke aanbiedingen</p> | <p><b>2</b></p> <p>Met het beste assortiment met onderscheidende eigen merken</p> | <p><b>3</b></p> <p>Vers is altijd écht vers dankzij onze korte versketen</p> | <p><b>4</b></p> <p>Geen reden om elders te winkelen dankzij optimale beschikbaarheid</p> | <p><b>5</b></p> <p>We zetten de winkel in de spits, waardoor onze medewerkers kunnen focussen op de klant</p> | <p><b>6</b></p> <p>Een gezond rendement door slimmer in te kopen</p> | <p><b>7</b></p> <p>Met nog efficiëntere logistieke processen om de kosten &amp; complexiteit laag te houden</p> |
|--|---|--|--|---|--|---|

WAT ONZE  
KLANTBELOFTE IS:  
DE 7 ZEKERHEDEN

- |                         |                                 |                                |                              |                      |                                  |                                   |
|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| <p>Euro's goedkoper</p> | <p>Service met een glimlach</p> | <p>Voor al je boodschappen</p> | <p>Vers is ook écht vers</p> | <p>Vlot winkelen</p> | <p>Niet tevreden? Geld terug</p> | <p>Jouw wensen staan centraal</p> |
|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|

HOE WE  
DINGEN DOEN

- |           |       |        |
|-----------|-------|--------|
| GOEDKOPER | BETER | ANDERS |
|-----------|-------|--------|

WAT ONS  
DNA IS

Samen, Ondernemen, Winnen

WAAROM WIJ  
OP AARDE ZIJN

Lekker en verantwoord eten bereikbaar maken voor iedereen

De WOOW is onze meetlat  
Warm, ongecompliceerd, en met obsessie voor de klant



# Bericht Raad van Commissarissen

**De Raad van Commissarissen (RvC) is in 2024 nauw betrokken geweest bij de ontwikkelingen binnen Koninklijke Jumbo Food Groep. Al vroeg in het jaar werd ons duidelijk dat 2024 voor Jumbo geen gemakkelijk jaar zou worden. Door de onstuimige marktomstandigheden stond bij alle retailers de winstgevendheid onder druk als gevolg van dalende marges en stijgende kosten. Daarnaast zorgde het wegvallen van de tabaksomzet ervoor dat de supermarktomzet voor het eerst in twintig jaar daalde.**

## Sterke basis voor de toekomst

In het afgelopen vergaderjaar sprak de RvC veelvuldig over de uitdagende marktomstandigheden en de invloed daarvan op de prestaties van Jumbo. In de media verschenen verschillende berichten dat de resultaten van retailers onder druk staan en dat sommige ketens hun dalende winstgevendheid zelfs zagen omslaan in een verlies. We zijn verheugd om te zien dat Jumbo haar winstgevendheid juist heeft weten te verbeteren in 2024. Dit ging echter niet vanzelf. De maatregelen die Jumbo heeft genomen waren niet altijd even makkelijk, maar zien wij wel een sterke basis voor de toekomst.

## Jumbo zoals Jumbo bedoeld is

Jumbo maakte afgelopen jaar opnieuw een aantal belangrijke strategische keuzes, zoals het inzetten op prijsverlagingen door internationale inkoop samenwerkingen, het toewerken naar een nieuwe en slagvaardige kantoororganisatie en de verzelfstandiging van La Place. Hiermee wordt de noodzakelijke ruimte gecreëerd voor extra investeringen in de onderscheidende kracht van de Jumbo formule en voor investeringen in haar huidige en toekomstige winkelportfolio, met als doel duurzame groei in de komende jaren. We begrijpen de keuze van Jumbo terug te gaan naar de basis en ruimte te maken voor toekomstige groei.

## Internationale inkoop samenwerking

Door de samenwerking op het gebied van inkoop met andere Europese supermarktketens is Jumbo in 2024 in staat geweest haar prijsbeleid aan te scherpen. Samen met Everest en Epic Partners, twee Europese inkooporganisaties die zich met name richten op onderhandelingen met internationale A-merk leveranciers, heeft Jumbo betere voorwaarden weten te bedingen om de klant een goede prijs te kunnen bieden.

We hebben ook moeten constateren dat dit niet zonder slag of stoot is gegaan. De onderhandelingen voor betere voorwaarden zijn helaas af en toe gepaard gegaan met tijdelijke leverstops, waardoor de beschikbaarheid van producten op momenten in het jaar onder druk heeft gestaan. We betreuren het dat klanten hier hinder van hebben ondervonden, maar zijn blij met de volharding van Jumbo om te komen tot de betere voorwaarden, temeer omdat dit volledig past in de prijsstrategie van de formule.

## Slagvaardige kantoororganisatie

In het voorjaar van 2024 kondigde Jumbo aan haar kantoororganisatie aan te passen, om zo de winkels en klanten nog beter van dienst te zijn. Deze stap maakt deel uit van de strategie 'Jumbo zoals Jumbo bedoeld is', die zich richt op de unieke kenmerken die Jumbo groot en succesvol hebben gemaakt.

Vanwege de nieuwe kantoororganisatie zijn er wijzingen geweest in het directieteam en is het aantal banen op het kantoor in Veghel verminderd. We hebben dit uitgebreid besproken met het directieteam en benadrukken het belang van een slagvaardigere kantoororganisatie. Het verminderen van het aantal arbeidsplaatsen helpt ook bij de noodzakelijke kostenbesparingen om Jumbo financieel gezond te houden. Daarnaast wordt een nieuwe manier van werken geïntroduceerd, met de nadruk op effectief samenwerken en snelle besluitvorming, volledig gericht op winkels en klanten. We zijn blij met de grote zorgvuldigheid die Jumbo heeft betracht

> Bericht Raad van Commissarissen

bij de voorbereiding en uitvoering van dit proces en de manier waarop zij de medezeggenschap heeft meegenomen in de wijzigingen.

### **La Place**

Om de organisatie eenvoudiger en slagvaardiger te maken, heeft Jumbo in 2024 besloten om restaurantketen La Place als zelfstandige organisatie verder te laten gaan. Na een strategische heroverweging is La Place ondergebracht in een joint venture met Vermaat Retail.

Als RvC ondersteunen wij dit besluit, omdat het past bij de aangescherpte strategische koers van Jumbo. Bovendien biedt het La Place meer ruimte om haar groeiambities waar te maken. Gelukkig hoeven Jumbo klanten de La Place producten niet te missen: Jumbo blijft als mede-eigenaar het exclusieve recht behouden om La Place producten in haar supermarkten aan te bieden, en blijft hier de komende jaren gebruik van maken.

### **Winkels en online**

In 2024 heeft het directieteam voor zowel de winkels als online de focus gelegd op het verder verbeteren van de winkelbeleving van klanten. Dit heeft geresulteerd in een hogere klanttevredenheid in beide kanalen. Daarnaast heeft de aandacht op efficiency van processen geleid tot een verbetering van het winkelrendement en is het verlies van online gehalveerd. Dit geeft veel vertrouwen voor de toekomst.

### **Jumbo België**

In 2024 heeft Jumbo hard gewerkt aan het optimaliseren van haar winkels in België en met groot succes. De klanttevredenheid is zeer hoog, wat onder meer blijkt uit het winnen van het GFK zomerrapport (regionale spelers) en de award voor 'Most Growing Retailer'. Dit heeft geleid tot een autonome omzetsijging van 6,6% ten opzichte van de Belgische markt die een groei van 0,8% liet zien. De totale omzet groeide met meer dan 22%. Ook zijn we trots op het feit dat Jumbo België eerder dan verwacht een bescheiden winst heeft behaald.

Het enthousiasme van de Belgische klanten voor de Jumbo formule werd nog eens bevestigd in Gent, waar de opening van de eerste Foodmarkt veel belangstelling trok. De RvC is blij met deze resultaten en blij dat de keuze voor geleidelijke groei en samenwerking met franchise-ondernemers zijn vruchten afwerpt.

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)**

Afgelopen jaar heeft de RvC regelmatig met het directieteam gesproken over de ambities van Jumbo op het gebied van duurzaamheid en MVO. Die ambities zijn hoog, wat we enorm waarderen. Maar, als we kijken naar de praktische uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van de plannen, dan zien we ook dat benodigde investeringen groot zijn. We zijn blij te constateren dat Jumbo daar goede afwegingen in maakt.

Duurzaamheid en MVO zijn al jaren belangrijke onderwerpen binnen Jumbo. In 2024 heeft Jumbo zelf hard gewerkt aan de verdere verduurzaming van haar bedrijfsvoering, maar ook enkele initiatieven van leveranciers om de verduurzaming in de keten te versnellen, financieel ondersteund. We zijn dan ook enthousiast over de stappen die Jumbo hiermee heeft gezet, met name omdat de positieve impact van alle inspanningen op mens, dier en natuur steeds zichtbaarder worden.

### **Vergaderingen Raad van Commissarissen**

In 2024 kwam de RvC zeven keer samen voor reguliere vergaderingen, waarin onderwerpen zijn besproken zoals: de jaarrekening en het accountantsverslag, business updates en financiële resultaten van Jumbo, de aangescherpte strategische koers (Jumbo zoals Jumbo bedoeld is) en het Meerjarenplan, het jaarplan 2025, de financiering van de onderneming, de marktomstandigheden, de resultaten van de klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken, risicobeheersings- en controlesystemen, Jumbo DNA, leiderschap, en een eenvoudige organisatie.

> Bericht Raad van Commissarissen

In 2024 zijn er geen veranderingen geweest in de samenstelling van de RvC. Wel is mevrouw Jacqueline Hoogerbrugge herbenoemd voor een periode van vier jaar. Dat betekent dat ze tot en met 2028 deel uitmaakt van de RvC van Jumbo. De heer Burgmans is herbenoemd voor een periode van een jaar.

De RvC heeft het Meerjarenplan, het jaarplan en de begroting voor 2025 goedgekeurd.

## Audit Committee

In het verslagjaar 2024 zijn onder meer de volgende onderwerpen in het Audit Committee besproken: de financiële resultaten van Jumbo en La Place, de jaarrekening, financiering en fiscaliteit, compliance, cyberrisk, de nieuwe kantoororganisatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder het MVO impact dashboard, het jaarplan, het audit charter, het audit plan, de rapportage interim-bevindingen, de hardclose rapportage en het accountantsverslag van de externe accountant en de kwartaalrapportages van Internal Audit & Risk, alsmede de fraude kwartaalrapportages. Ook is de Audit Committee in 2024 in detail geïnformeerd over enkele specifieke MVO thema's, zoals Energie & Emissies, Voedselverspilling en de MVO Governance binnen Jumbo. Tot slot is in enkele vergaderingen aandacht besteed aan berichtgeving in de media over de situatie rondom aandeelhouder en voormalig algemeen directeur Frits van Eerd.

## Commercial Committee

In 2024 is in het Commercial Committee gesproken over de aangescherpte strategische koers (Jumbo zoals Jumbo bedoeld is), merkpositionering, markt- en prijsontwikkelingen, prijs- en promobeleid en de samenwerking met Everest en Epic Partners.

Het Commercial Committee ondersteunde de RvC op het gebied van de commerciële strategie en de deelgebieden die daaronder vallen. Vanwege de grote inhoudelijke overlap met de reguliere thema's die de RvC behandelt, is het Commercial Committee sinds 9 april 2024 opgeheven.

## Governance & Remuneratie Committee

In 2024 heeft de commissie drie keer vergaderd en zijn onder meer de volgende onderwerpen in het Governance Committee besproken: governance van de onderneming, samenstelling van de RvC, leiderschapsontwikkeling en remuneratie. Ook zijn de voordrachten tot herbenoeming van commissarissen Jacqueline Hoogerbrugge en Antony Burgmans besproken.

## People & Culture Committee

Het People & Culture Committee ondersteunde de RvC op het gebied van HR-beleid en (bedrijfs)cultuur. Deze commissie is in 2024 opgeheven. HR-beleid en cultuur zijn nu vaste gespreksonderwerpen in de medezeggenschap. Als commissaris sluit Jacqueline Hoogerbrugge regelmatig aan bij vergaderingen van de Centrale Ondernemingsraad.

## Aangekondigd vertrek CEO Ton van Veen

CEO Ton van Veen heeft bij de RvC zijn besluit aangekondigd om Jumbo in 2025 te gaan verlaten. We zijn Ton zeer dankbaar voor de bijna 21 jaar waarin hij veel heeft betekend voor Jumbo. Zo heeft hij als CFO onder andere via meerdere grote overnames een belangrijke bijdrage geleverd aan de groei van de organisatie. Wij bedanken Ton ook voor de bereidheid die hij had om in 2022 in te stappen in het dagelijks bestuur als CEO. In de afgelopen jaren, tijdens een lastige periode, zijn onder leiding van Ton belangrijke stappen gezet die de basis onder de Jumbo formule en het vertrouwen in de organisatie hebben versterkt. Een volgende fase is daarmee aangebroken en Jumbo is de zoektocht gestart naar een nieuwe CEO die op een solide basis verder zal gaan bouwen. De RvC is nauw betrokken bij het opvolgingsproces en kijkt het met vertrouwen tegemoet.

> Bericht Raad van Commissarissen

## Algemene Vergadering, jaarrekening en resultaatbestemming en decharge

De jaarrekening 2024 is voorzien van een accountantsverklaring van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

De RvC adviseert de Algemene Vergadering de jaarrekening 2024 vast te stellen en in overeenstemming met het voorstel van de statutaire directie het resultaat over 2024 toe te voegen aan de algemene 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 alle medewerkers en het directieteam in het verslagjaar hebben geleverd.

Veghel, 25 februari 2025

Raad van Commissarissen Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.



**COLETTE  
CLOOSTERMAN-  
VAN EERD**



**ANTONY  
BURGMANS**



**PIET  
COELEWIJ**



**JACQUELINE  
HOGERBRUGGE**



**WILCO  
JISKOOT**

**“WIJ DANKEN HET DIRECTIETEAM EN ALLE COLLEGA’S EN ONDERNEMERS, MAAR OOK PARTNERS VAN JUMBO WAARONDER LEVERANCIERS, VOOR DE GEWELDIGE MANIER WAARBIJ ZIJ ZICH HET AFGELOPEN JAAR HEBBEN INGEZET VOOR JUMBO.”**



*Colette Cloosterman-van Eerd,*  
NAMENS FAMILIE VAN EERD

# DUURZAAMHEIDS VERSLAG

# Duurzaamheidsverslag

**Als familiebedrijf voelen we ons verantwoordelijk voor de wereld om ons heen. We zijn er voor de huidige én toekomstige generaties. Daarom zijn we zuinig op mens, dier en natuur. Samen met onze klanten, collega's, franchise-ondernemers en overige stakeholders kunnen we écht het verschil maken. Samen gaan we voor beter, want met ruim 700 winkels, wekelijks miljoenen klanten en zo'n honderdduizend collega's, maken we grote impact op de wereld om ons heen.**

In dit verslag rapporteren we over onze resultaten op het gebied van duurzaamheid. We hebben onze duurzame impact gealloceerd onder de pijlers Environment, Social en Governance (ESG). Hiermee bieden we transparantie in de wijze waarop we bij Jumbo omgaan met Natuur en dier (Environment), Mens en maatschappij (Social) en Zakelijk gedrag (Governance). In hoofdstuk [Zo pakken we het aan](#) lees je hoe duurzaamheid onderdeel is van onze strategie en in hoofdstuk [Waardecreeatie voor stakeholders](#) hoe we waarde creëren aan de hand van deze strategie en ons businessmodel.

## Werkwijze

Ons duurzaamheidsbeleid wordt door het directieteam onderschreven en breed in de organisatie uitgewerkt. Duurzaamheid is ook onderdeel van de besprekingen met het Audit Committee en RvC. Voor elk thema rondom duurzaamheid, ook wel aangeduid als MVO, is binnen Jumbo een multidisciplinaire werkgroep verantwoordelijk. Die werkgroep vormt samen met het directieteam het beleid, maakt actieplannen en monitort de voortgang en relevante ontwikkelingen binnen de maatschappij. Het Fit for Purpose team MVO heeft een regierol en bestaat uit de directeuren Finance, HR, Formule, Inkoop, Sales en Category Management en de manager Corporate Communicatie & MVO. Daarnaast sluiten, afhankelijk van de agenda-onderwerpen, per overleg organisatiebreed verschillende collega's aan. In het overleg worden


de doelstellingen en voortgang van de verschillende thema's besproken en worden besluiten genomen. De directeur HR is eindverantwoordelijk voor MVO en rapporteert direct aan de CEO.

## Wet- en regelgeving

### CSRD roadmap

Met dit duurzaamheidsverslag bereiden we ons voor op het de vereisten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), waaraan we over verslagjaar 2025 wettelijk moeten voldoen. De normen van de CSRD zijn uitgewerkt in de European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

We hebben de afgelopen jaren al veel inspanningen geleverd om aan te sluiten bij de rapportageverplichtingen van de CSRD. In 2024 zijn we verder gegaan met de zogeheten gap-analyse en hebben we de verschillen uitgewerkt tussen onze huidige werkwijze en de vereisten volgens de ESRS-standaarden. Hierdoor hebben we inzicht gekregen in de afwijkingen en met deze kennis hebben we de benodigde actieplannen opgesteld, zoals acties voor het implementeren van de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) en de EU-taxonomie. Ondanks de inspanningen die we in 2025 nog moeten verrichten, hebben we in 2024 al een grote slag geslagen en liggen we op koers om over 2025 geheel aan de rapportagevereisten van de CSRD te voldoen. Dit is een ontwikkelproces, waardoor mogelijke aanpassingen van toepassing kunnen zijn voor het komende jaar of verder in de toekomst.

Om ons voor te bereiden op de CSRD hebben wij, net als vorig jaar, voor boekjaar 2024 een beoordeling met beperkte mate van zekerheid door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) laten uitvoeren op de hoofd KPI per materieel thema. De indicatoren die in scope zijn van de beoordeling van de accountant zijn gemarkeerd met een  en maken onderdeel uit van het [Assurancerapport](#) van PwC waarin zij over deze indicatoren concluderen.

> Duurzaamheidsverslag

Zie hoofdstuk [Overige gegevens](#) voor de verklaring van PwC die verder ingaat op de scope, werkzaamheden en resultaten.

## EU-taxonomie

De EU-taxonomie is een aanvulling op de CSRD en verplicht bedrijven om te melden of hun activiteiten en investeringen voldoen aan de criteria van de EU-taxonomie. In 2024 heeft Jumbo haar bedrijfsactiviteiten getoetst aan deze taxonomie. Hoewel de hoofdactiviteiten van Jumbo, voornamelijk foodretail, niet binnen de duurzame economische activiteiten van de taxonomie vallen, zijn sommige gerelateerde activiteiten zoals goederentransport en de verhuur van onroerend goed wel relevant. In 2025 bepaalt Jumbo verder in hoeverre deze activiteiten volledig zijn afgestemd op de EU-taxonomie en rapporteert zij volledig in overeenstemming met de EU-taxonomie.


## Duurzaamheidsdata

Het verzamelen van data en het rapporteren over onze duurzaamheidsprestaties is een continu verbeterproces. Onze methoden voor dataverzameling en de datakwaliteit worden steeds beter, waardoor we minder afhankelijk zijn van schattingen en de cijfers steeds nauwkeuriger worden. Dit brengt echter ook de uitdaging met zich mee dat eerder gerapporteerde cijfers en doelstellingen aangepast moeten worden op basis van deze nieuwe inzichten. Het is niet altijd mogelijk om eerder gerapporteerde resultaten te herberekenen. Dit kan leiden tot inconsistenties in historische data en maakt het moeilijker om trends en prestaties over langere perioden te evalueren. Het dynamische karakter van ESG-rapportage vraagt echter wel om voortdurende evaluatie en afstemming van onze doelen en prestaties, zodat we consistent en transparant rapporteren, ondanks de inherente verbeteringen in de onderliggende gegevens. Indien dit zich voordoet, geven wij daarop een inhoudelijke toelichting.

## Scoping van de duurzaamheidsinformatie in 2024

Dit duurzaamheidsverslag is opgesteld op geconsolideerde basis. De consolidatiekring is gelijk aan die voor de [jaarrekening](#). De reikwijdte van de dubbele materialiteitsanalyse ziet echter toe op de gehele keten van Jumbo, van leveranciers tot klanten. Daardoor is de scope voor een aantal thema's breder dan alleen Jumbo. Dit lichten we per thema toe.

Voor assortiment-gerelateerde KPI's streven we ernaar te rapporteren over ons gehele assortiment. Vanuit impact en databeschikbaarheid starten we daarin met de focus op ons private label assortiment. Vanuit deze basis verrijken we de rapportage met data van A-merken. In de methodologie en assumpties is per thema de scope toegelicht. Dit helpt ons om gerichte verbeteringen door te voeren.

De rapportageperiode is gelijk aan die van het jaarverslag. Indien noodzakelijk, hebben we de vergelijkende cijfers van 2023 in lijn gebracht met de aangepaste scope of methodologie. De impact van de aangebrachte wijzigingen lichten we per indicator toe. Deze wijzigingen zijn gemarkeerd met een .

## Dubbele materialiteitsanalyse

In 2023 heeft Jumbo de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd in lijn met CSRD. Daarbij hebben we enerzijds vastgesteld welke (potentiële) impact Jumbo heeft op mens, dier en natuur in de gehele waardeketen (impact materialiteit). Anderzijds hebben we de risico's en kansen beoordeeld die voortkomen uit de manier waarop Jumbo geraakt wordt door ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid (financiële materialiteit).

Deze analyse hebben we in drie stappen doorlopen:

### Stap 1: identificeren van stakeholders

Het gaat hier om stakeholders op wie Jumbo met haar bedrijfsactiviteiten invloed heeft, maar ook om stakeholders die met hun activiteiten juist invloed hebben op Jumbo. Bij het selecteren van stakeholders hebben we gewaarborgd dat collega's van verschillende relevante afdelingen binnen Jumbo én alle relevante externe stakeholdergroepen zijn vertegenwoordigd.

### Stap 2: identificeren en beoordelen van impacts, risico's en kansen

Vervolgens hebben we een lijst opgesteld met duurzaamheidsthema's die potentieel materieel zijn op basis van onze eerder uitgevoerde materialiteitsanalyse, aangevuld met ESRS-onderwerpen, benchmarks en andere interne en externe documenten. Na overleg met interne specialisten hebben we de lijst teruggebracht tot een compact overzicht. Vervolgens hebben we de impacts, risico's en kansen geïdentificeerd voor deze onderwerpen en daarna laten kwantificeren door verschillende collega's met uitvoerige kennis over het desbetreffende onderwerp. We hebben gewerkt met een inschatting (laag, midden of hoog) voor vier factoren met betrekking tot impactmaterialiteit, namelijk schaal, scope, herstelbaarheid en waarschijnlijkheid. Dat hebben we ook gedaan voor twee factoren met betrekking tot de financiële materialiteit, te weten omvang en waarschijnlijkheid.

### Stap 3: prioriteren van duurzaamheidsonderwerpen

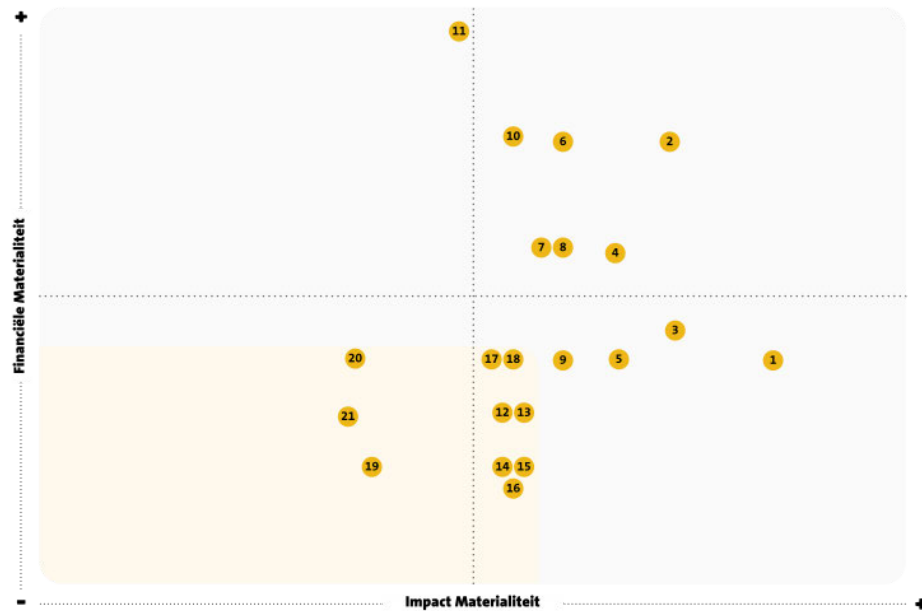
Tot slot hebben we een aantal workshops georganiseerd waarin we de scores voor de impact- en financiële materialiteit hebben gevalideerd en geprioriteerd. Aan de hand van een door ons bepaalde drempelwaarde, zijn we tot een overzicht van tien materiële thema's gekomen. De resultaten van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) zijn zichtbaar in de materialiteitsmatrix op de volgende pagina. Een overzicht van de geïdentificeerde impacts, risico's en kansen is te vinden in de connectiviteitstabel en in het hoofdstuk [Risicomanagement](#) in het bestuursverslag.

Elke stap in dit proces is gevalideerd door het management en het directieteam van Jumbo. De volledige uitkomsten van de materialiteitsanalyse zijn voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Op onze Stakeholderdag zijn de uitkomsten eveneens getoetst met de externe stakeholders, waarbij we in deelsessies diverse dilemma's rondom de thema's hebben besproken.

De materiële thema's vormen de basis van de [duurzaamheidsstrategie](#) van Jumbo, en daarmee van de thema's die we in dit verslag bespreken.



> Duurzaamheidsverslag



**Materiële onderwerpen**

- 1 **Arbeidsomstandigheden in de keten (eerlijke keten)**
- 2 **Energie en emissies**
- 3 **Duurzame keten**
- 4 **Dierenwelzijn**
- 5 **Gezonde producten**
- 6 **Lokale betrokkenheid**
- 7 **Verpakkingen**
- 8 **Voedselverspilling**
- 9 **Productveiligheid en -kwaliteit**
- 10 **Arbeidsomstandigheden en werkomgeving**
- 11 **Beschikbaarheid en betaalbaarheid**

**Niet materiële onderwerpen**

- 12 Privacy- en databescherming
- 13 Gemeenschappen (in de keten)
- 14 Diversiteit en inclusie
- 15 Vervuiling
- 16 Eiwittransitie
- 17 Bedrijfsethiek en corporate governance
- 18 Verantwoorde marketing
- 19 Etikettering
- 20 Afval
- 21 Water

### Toelichting op materialiteitsmatrix

Ondanks het feit dat eiwittransitie, diversiteit en inclusie, en zakelijk gedrag geen materiële thema's zijn in onze DMA, vinden we het wel belangrijk om deze thema's verder toe te lichten in het verslag vanwege de grote maatschappelijke relevantie hiervan. Deze onderwerpen zijn derhalve wel onderdeel van ons duurzaamheidsverslag, maar dus geen materieel thema. Daarnaast hebben de thema's duurzame keten en dierenwelzijn veel overlap in meetmethode, in de vorm van keurmerken die vaak toezien op beide thema's. Om die reden hebben we ervoor gekozen om deze thema's samen toe te lichten onder het hoofdstuk [Duurzame keten](#). Hetzelfde geldt voor productkwaliteit en -veiligheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid die we hebben samengevoegd tot het thema prijs-kwaliteitverhouding.

### Herijking

In 2024 hebben we de dubbele materialiteitsanalyse herijkt. Zo hebben we de lijst met impacts, risico's en kansen opnieuw beoordeeld aan de hand van interviews met interne stakeholders. We hebben zowel gekeken naar interne ontwikkelingen als ontwikkelingen in de markt. Dit heeft niet geleid tot aanpassing van onze materiële onderwerpen.

### Rapportagevereisten

De selectie van rapportagevereisten in dit jaarverslag is gebaseerd op de materiële onderwerpen uit de DMA en op de beslisboom voor het opnemen van te rapporteren informatie in het kader van de ESRS 1.

De materiële thema's zijn op de volgende twee pagina's verder uitgewerkt in een zogenaamde connectiviteitstabel. Daarin zijn de thema's uitgesplitst in Natuur en dier (Environment), Mens en maatschappij (Social) en Zakelijk gedrag (Governance) en gekoppeld aan onze MVO pijlers. In de eerste tabel zijn de impacts, risico's en kansen opgenomen. In de tabel op de tweede pagina zijn onze doelstellingen en resultaten in een oogopslag zichtbaar.

# Connectiviteitstabel

ESG	MVO-pijler	Materieel thema	Keten	ESRS Standaard	Impact, risico's en kansen
<b>Natuur en dier (Environmental)</b>	<b>MINDER VERSPILLEN</b>	Energie en emissies	Upstream, eigen operatie, downstream	ESRS E1: Klimaatverandering	Jumbo en haar leveranciers lopen het risico op hogere kapitaal- en operationele kosten door de verduurzaming van hun keten en de invoering van nieuwe klimaatwetgeving, zoals CO <sub>2</sub> -belasting. De negatieve impact van deze verduurzaming betreft de opwarming van de aarde door broeikasgasemissies.
		Eiwittransitie*	Upstream, eigen operatie, downstream	ESRS E1: Klimaatverandering	We hebben de kans onze emissies te verminderen door het aanbieden van een assortiment met meer plantaardige dan dierlijke eiwitten. Ook draagt het bij aan een gezonder eetpatroon. In het geval van snellere stappen in de eiwittransitie dan concurrenten, bestaat het risico op verlies van klanten.
		Verpakkingen	Upstream, eigen operatie, downstream	ESRS E5: Materiaalgebruik en circulaire economie	Verpakkingen van producten kunnen schadelijk zijn voor de natuur. Jumbo maar ook leveranciers lopen het risico hogere kosten te maken door verduurzaming van verpakkingen, aanpassingen aan producten en verpakkinglijnen, en het naleven van nieuwe wet- en regelgeving rondom verpakkingen.
		Voedselverspilling	Upstream, eigen operatie, downstream	ESRS E5: Materiaalgebruik en circulaire economie	Voedselverspilling heeft negatieve gevolgen voor de natuur, maar we zoeken naar alternatieven om voedselverspilling tegen te gaan. Zo gebruiken we voedselresten in onze bedrijfskantine. Dit kan ook de reputatie van Jumbo verbeteren.
	<b>KETENS VERDUURZAMEN</b>	Duurzame keten en dierenwelzijn	Upstream	ESRS E4: Biodiversiteit en ecosystemen	Klimaatverandering heeft een negatieve impact op biodiversiteit en landgebruik, evenals het gebruik van chemicaliën en pesticiden in de waardeketen. Deze factoren kunnen de bodemkwaliteit en het klimaat beïnvloeden. Een belangrijk risico is dat de afname van biodiversiteit kan leiden tot een situatie waarin bepaalde producten niet langer beschikbaar zijn. Jumbo's vlees, vis, eieren en melkproducten hebben mogelijk een negatieve impact op dierenwelzijn. Er wordt gestreefd naar een goed leven voor de dieren, wat wordt gegarandeerd door keurmerken zoals het Beter Leven Keurmerk. Er is echter een risico dat de kosten van deze producten stijgen door investeringen in de keten om te voldoen aan hogere dierenwelzijns-eisen. Daarnaast bestaat er een risico op verstoring in de productieketen door incidenten, zoals verminderde aandacht voor dierenwelzijn of ziektes (bijvoorbeeld vogelgriep), waardoor producten mogelijk niet beschikbaar zijn.
<b>Mens en maatschappij (Social)</b>	<b>LOKAAL IN VERBINDING</b>	Lokale betrokkenheid	Eigen operatie	ESRS S3: Invloed op gemeenschappen	Lokale betrokkenheid heeft een positieve impact op buurtbewoners en klanten door het creëren van een fijne ontmoetingsplek in de winkels en bij te dragen aan een prettige leefomgeving. Het is een kans dat klanten dit zo ervaren, wat een positief effect heeft op de reputatie van Jumbo en waardoor meer klanten bij Jumbo boodschappen komen doen.
	<b>GEZOND ETEN</b>	Prijs-kwaliteit-verhouding	Downstream	ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers	Jumbo heeft de kans om met de EDLP+ strategie scherpe prijzen aan te bieden, wat mogelijk meer klanten naar de winkels trekt. Aan de andere kant zijn er verschillende risico's waarmee Jumbo te maken kan krijgen. Natuurrampen, pandemieën en door mensen veroorzaakte incidenten, zoals oorlogen, kunnen de prijzen van grondstoffen flink doen stijgen. Dit kan leiden tot hogere kosten voor eindproducten, waardoor deze mogelijk niet meer betaalbaar zijn voor klanten.
		Gezonde producten	Downstream	ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers	Gezonde producten hebben een positieve impact op de gezondheid van de klant. Jumbo heeft de kans om zich te positioneren als gezonde supermarkt door een groter assortiment gezonde producten aan te bieden dan de concurrentie. Het risico bestaat dat klanten die hier niet voor openstaan, wegblijven als dit wel bij de concurrent te vinden is.
	<b>GOED WERKGEVER-SCHAP</b>	Arbeidsomstandigheden en werkomgeving	Eigen operatie	ESRS S1: Eigen werknemers	De impact van Jumbo op het welzijn van medewerkers is positief door te zorgen voor goede arbeidsvoorwaarden, zoals eerlijke lonen, inspraak via de Ondernemingsraad (OR) en collectieve onderhandelingen. Daarnaast biedt Jumbo kansen voor training en ontwikkeling. Er zijn echter ook risico's, zoals stakingen of personeelstekorten, die kunnen ontstaan door krapte op de arbeidsmarkt, een onveilige werkomgeving of ontevredenheid van medewerkers.
		Diversiteit en inclusie*	Eigen operatie	ESRS S1: Eigen werknemers	Discriminatie heeft negatieve gevolgen voor medewerkers, zoals ongelijke behandeling, kansen en beloning voor gelijk werk. Dit kan leiden tot personeelstekorten en hoog verloop, wat resulteert in verlies van kennis en talent. Daarnaast ontstaan er hogere kosten door het inzetten van inhuurkrachten.
<b>KETENS VERDUURZAMEN</b>	Eerlijke keten (arbeidsomstandigheden in de keten)	Upstream	ESRS S2: Arbeiders in de keten	Jumbo moet zorgen voor goede arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen, zoals werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden, welzijn, gezondheid, veiligheid, gelijk loon voor gelijk werk, en het voorkomen van kinderarbeid en gedwongen arbeid. Het risico voor leveranciers is dat ze te maken kunnen krijgen met een vermindering in de beschikbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld door stakingen of ziekte, wat kan leiden tot lagere productie of hogere loonkosten. Jumbo kan ook reputatieschade oplopen als leveranciers slechte werkomstandigheden of kinderarbeid hanteren.	
<b>Zakelijk gedrag (Governance)</b>		Zakelijk gedrag*	Eigen operatie	ESRS G1: Zakelijk gedrag	Jumbo ziet kansen in een gezonde bedrijfsethiek en -cultuur, waardoor incidenten en structurele problemen met een mogelijk negatieve impact op de reputatie van Jumbo vroegtijdig worden signaleerd. Het risico bestaat dat klanten wegblijven als gevolg van een negatief imago van Jumbo, leveranciers niet langer producten willen leveren aan Jumbo en Jumbo een minder aantrekkelijke werkgever wordt om voor te werken.

\* Ondanks het feit dat eiwittransitie, diversiteit en inclusie, en zakelijk gedrag geen materiële thema's zijn in onze DMA, vinden we het wel belangrijk om deze thema's verder toe te lichten in het verslag.

> Duurzaamheidsverslag

# Connectiviteitstabel vervolg

ESG	MVO-pijler	Materieel thema	Indicator	Resultaat 2024	Resultaat 2023	Doelstelling	Doel 2025 / 2030
<b>Natuur en dier (Environmental)</b>	<b>MINDER VERSPILLEN</b>	<b>Energie en emissies</b>	Scope 1 en 2 in kton CO <sub>2</sub> e-uitstoot	69 ✓	79	14	2030
			Scope 3 in kton CO <sub>2</sub> e-uitstoot	4.894 ✓	5.018 ↻	2.669	2030
			FR leveranciers gecommiteerd aan SBTi o.b.v. omzet	71% ✓	33%	80%	2025
		<b>Eiwittransitie*</b>	Percentage verkochte plantaardige eiwitten	44,3% ✓	43,6% ↻	60,0%	2030
		<b>Verpakkingen</b>	Gewicht verpakkingsmateriaal per verkochte CE in grammen	33,8 ✓	34,3 ↻	33,5	2025
		<b>Voedselverspilling</b>	Verspild voedsel (in ton) per € 1 miljoen omzet	1,75 ✓	1,79	1,32	2030
			Verspild voedsel ten opzichte van het inkoopvolume	0,93% ✓	0,96%	0,78%	2030
		<b>KETENS VERDUURZAMEN</b>	<b>Duurzame keten en dierenwelzijn</b>	Het omzetaandeel private label assortiment met keurmerk met een risicoproduct als ingrediënt (cacao, eieren, hazelnoten, kaas, kip, koffie, palmolie, rund, soja, thee, varken, vis en zuivel)	68% ✓	66%	75%
<b>Mens en maatschappij (Social)</b>	<b>LOKAAL IN VERBINDING</b>	<b>Lokale betrokkenheid</b>	Score klanttevredenheid op lokale betrokkenheid	42,6% ✓	42,2%	45,0%	2030
	<b>GEZOND ETEN</b>	<b>Productkwaliteit en -veiligheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid</b>	Score klanttevredenheid op prijs-kwaliteitverhouding	55% ✓	57%	57%	2025
		<b>Gezonde producten</b>	Het percentage omzetaandeel van Nutri-Score A en B in het private label assortiment	43% ✓	43% ↻	44%	2025
	<b>GOED WERKGEVER-SCHAP</b>	<b>Arbeidsomstandigheden en werkomgeving</b>	eNPS Score (medewerkerstevredenheid)	42 ✓	44	46	2025
		<b>Diversiteit en inclusie*</b>	Vrouwen in de (sub)top	29% ✓	24%	33%	2025
	<b>KETENS VERDUURZAMEN</b>	<b>Eerlijke keten (arbeidsomstandigheden in de keten)</b>	Het percentage private label leveranciers met een sociaal keurmerk in hoogrisicolanden	97% ✓	95%	100%	2025
			Het percentage private label leveranciers met een sociaal keurmerk in middenrisicolanden	46% ✓	28%	100%	2025
<b>Zakelijk gedrag (Governance)</b>		<b>Zakelijk gedrag*</b>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Ondanks het feit dat eiwittransitie, diversiteit en inclusie, en zakelijk gedrag geen materiële thema's zijn in onze DMA, vinden we het wel belangrijk om deze thema's verder toe te lichten in het verslag.

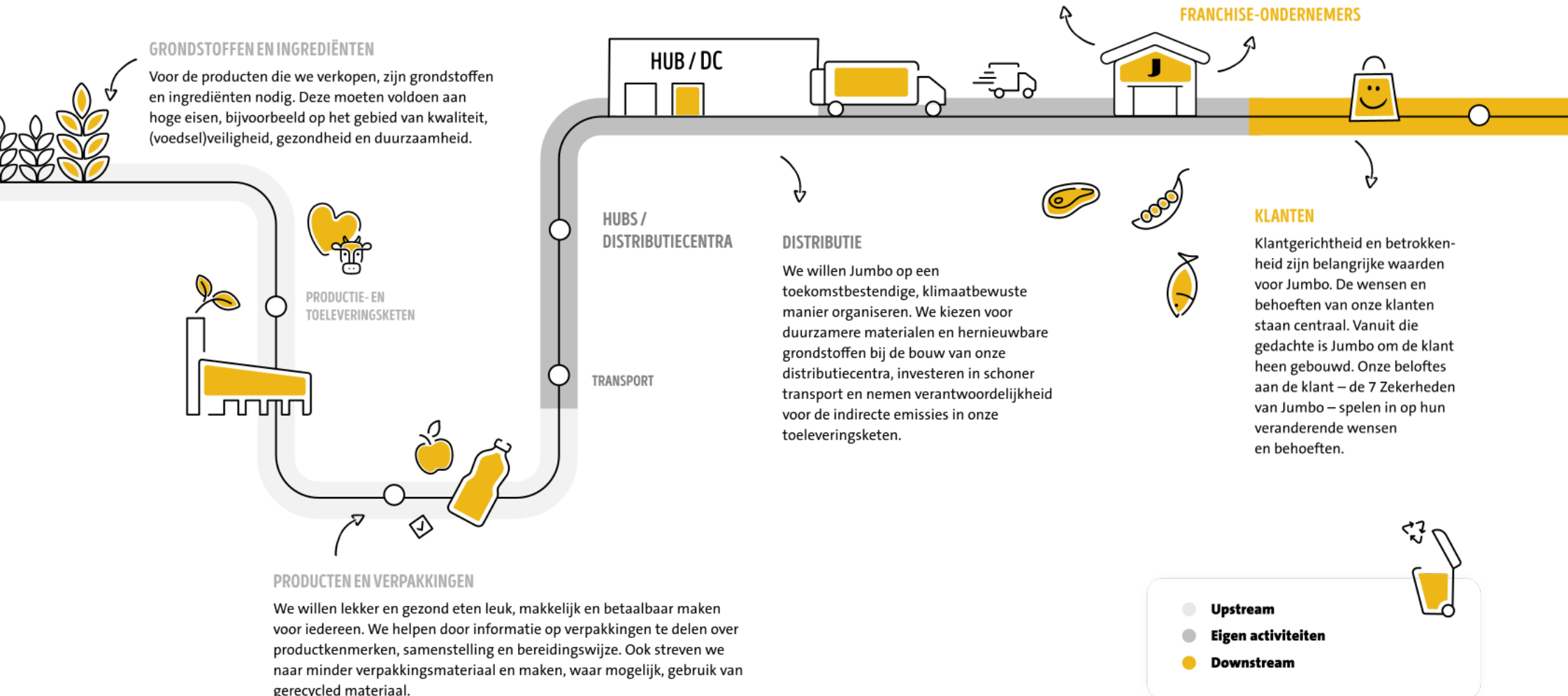
> Duurzaamheidsverslag

# Waardeketen

De waardeketen van Jumbo bestaat uit alle activiteiten en processen die nodig zijn om onze klanten te voorzien van kwalitatieve, lekkere, gezonde en duurzame producten. We werken samen met verschillende leveranciers en partners om de waardeketen zo efficiënt, transparant en verantwoord mogelijk te maken.

## WINKELS / RESTAURANTS / E-COMMERCE

We hebben harde doelen opgesteld voor het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot bij Jumbo. Energiebesparende maatregelen voor ons uitgebreide vastgoedportfolio leveren een grote bijdrage aan het realiseren van die doelen. Onze thuisbezorgbussen vervangen we stapsgewijs door elektrische voertuigen.



## In gesprek met onze stakeholders

We hechten veel waarde aan de gesprekken met onze stakeholders over duurzaamheid in het algemeen en over onze materiële thema's in het bijzonder. Gedeelde inzichten en kennis stellen ons in staat om beter in te spelen op verschillende ontwikkelingen in de maatschappij en het politieke debat. 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.

Naast periodieke een-op-eengesprekken met onze stakeholders, nemen we vanuit Jumbo regelmatig deel aan bijeenkomsten als spreker of panellid. In 2024 zijn we aangesloten bij het Net Positive Dinner van Deloitte, waar we spraken over ons Wortelcollectief en regeneratieve landbouw. Ook heeft onze CEO Ton van Veen een bijdrage geleverd aan een inhoudelijke discussie over het verdienvermogen van boeren tijdens De Week van Ons Eten. We hebben deelgenomen aan een tafelgesprek met Minister Wiersma over voedselverspilling vanuit de Stichting Samen tegen Voedselverspilling. Ook leverden we een bijdrage tijdens een netwerkbijeenkomst voor biologische boeren georganiseerd door ZLTO en hebben we deelgenomen aan de Food Transformation Forum in Wageningen.

Daarnaast organiseerden we in 2024 verschillende stakeholderbijeenkomsten en werkbezoeken voor onze relaties vanuit het politieke en maatschappelijke veld. Zo ontvingen we Kamerlid Ingrid Michon-Derkzen in een van onze winkels om het te hebben over agressie en geweld op de winkelvloer. Met een groep ambtenaren van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid spraken we over goed werkgeverschap, het belang van een bijbaan als opstap naar het werkende leven en over thema's als minimumloon. Ook ontvingen we ambtenaren van het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur met wie we – samen met onze ketenpartijen – in gesprek gingen over duurzamere producten van Nederlandse bodem en de nauwe samenwerking die we hiervoor hebben met boeren en telers. Dit voorjaar hebben we bovendien een klimaat Tafel georganiseerd, waarbij we als Jumbo onze klimaatdoelstellingen en -plannen presenteerden en hierover in gesprek gingen met een groep stakeholders vanuit zowel de overheid, maatschappelijke organisaties als de agrifood sector.

Ook hebben we het gehad over hoe we de klant het beste hierin mee kunnen nemen en of CO<sub>2</sub>e-reductie in alle keurmerken opgenomen moet worden.

We faciliteren zelf sessies om onze leveranciers mee te nemen in bijvoorbeeld onze plannen op MVO-beleid. Zo hebben we bij een telersbijeenkomst van Agrifirm gesproken over hoe we samenwerken met telers, tijdens een bijeenkomst van Stuurgroep Landbouw Innovatie Noord-Brabant gesproken over onze doelstellingen op biologisch en hebben we webinars georganiseerd om onze leveranciers mee te nemen in [ons klimaatbeleid](#), onder andere in november in samenwerking met SBTi. Tijdens onze leveranciersdagen stond dit jaar ons MVO-beleid centraal. Tot slot hebben we in diverse interviews een toelichting kunnen geven op de vele ontwikkelingen binnen Jumbo en onze bijdragen in de verdere verduurzaming van de wereld, zoals een podcast van BNR Nieuwsradio met onze CEO Ton van Veen.

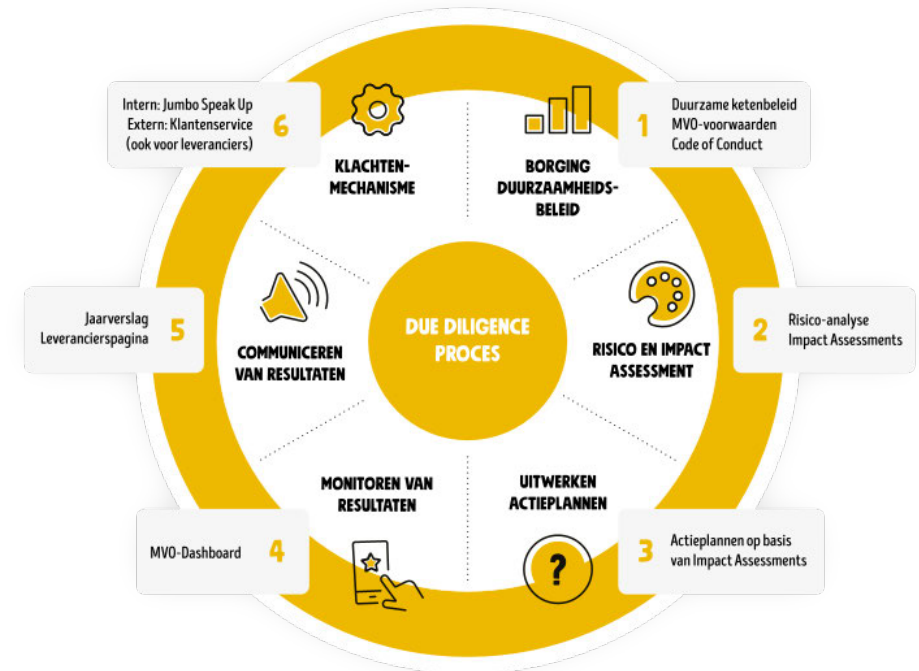
[Bijlage 2](#) bevat een overzicht van onze stakeholders en de onderwerpen waarover wij met hen in contact zijn.

## Due diligence

Onze waardeketens zijn vaak erg uitgebreid: ze bestaan uit meerdere schakels en reiken doorgaans tot ver in het buitenland. We zijn ons ervan bewust dat er in verschillende ketens risico's zijn op het gebied van mens, dier en natuur. Om die terug te dringen voeren we een strikt inkoopbeleid en hanteren we de [Jumbo Kwaliteits-, PL-, en MVO-voorwaarden](#) en onze [Code of Conduct](#) en zijn we continu in gesprek met onze stakeholders. Erkende keurmerken zien we als een belangrijk middel om risico's af te dekken. Bij complexe vraagstukken werken we bij voorkeur samen met branchegenoten. Vaak gebeurt dat op basis van convenanten, zoals het DISCO-convenant voor cacao.

Ondanks deze maatregelen weten we ook dat problemen in de keten niet altijd te voorkomen zijn. Om die reden voeren we ook een eigen duurzame ketenbeleid. Met dit beleid willen we bij de inkoop van ons assortiment de belangen van mens, dier en natuur veiligstellen. Dit is het uitgangspunt van ons due diligence proces, waarmee we werken aan verregaande transparantie in de toeleveringsketens. Het gaat om een systematische risicoanalyse van onze ketens ten aanzien van mensenrechten, dierenwelzijn en natuur en, daaruit voortvloeiend, gerichte acties om de risico's en problemen aan te pakken. Hiermee willen we bijdragen aan een positieve impact. Ook vanuit aankomende wetgeving wordt dit van ons verwacht, de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) en Forced Labour Products ban gebruiken wij hiervoor als handleiding. Het due diligence proces bestaat uit zes stappen gericht op verduurzaming van de keten.

Onderdeel van ons duurzame ketenbeleid is ook een uitvoerige risicoanalyse, met onder meer twintig geïdentificeerde risicoproducten. Elk jaar voeren we verschillende onderzoeken uit in deze risicoketens, de zogeheten Human Rights and Environmental Impact Assessments (HREIA). De strekking van het beleid en deze HREIA's worden verder toegelicht in de hoofdstukken [Duurzame keten en dierenwelzijn](#) en [Eerlijke keten](#).



*De zes fases in het due diligence proces van Jumbo, om risico's in de keten in kaart te brengen en zo goed mogelijk aan te pakken.*

> [Natuur en dier \(Environment\)](#)

Environment

# NATUUR EN DIER

# Energie en emissies

De gevolgen van klimaatverandering zijn overal om ons heen zichtbaar. De krantenkoppen beginnen steeds vaker met temperatuurrecords en extreme weersomstandigheden. Ook bij Jumbo merken we dit dagelijks. Extreem weer kan leiden tot mislukte oogsten of een verminderde kwaliteit van onze producten. Het klimaat beïnvloedt ons, maar wij hebben zelf ook invloed op het klimaat. Onze bedrijfsactiviteiten zorgen voor uitstoot van broeikasgassen en dragen bij aan de opwarming van de aarde. Daarom zetten wij ons actief in om deze impact te verminderen.

## Science Based Targets

In 2022 hebben we ons aangesloten bij het Science Based Target Initiative (SBTi). Dit is een onafhankelijke organisatie die beoordeelt of de klimaatdoelen van bedrijven voldoen aan de wetenschappelijke criteria om de opwarming van de aarde te beperken. Eind 2023 hebben we onze doelstellingen ingediend bij het SBTi en in 2024 is SBTi gestart met de validatie hiervan.

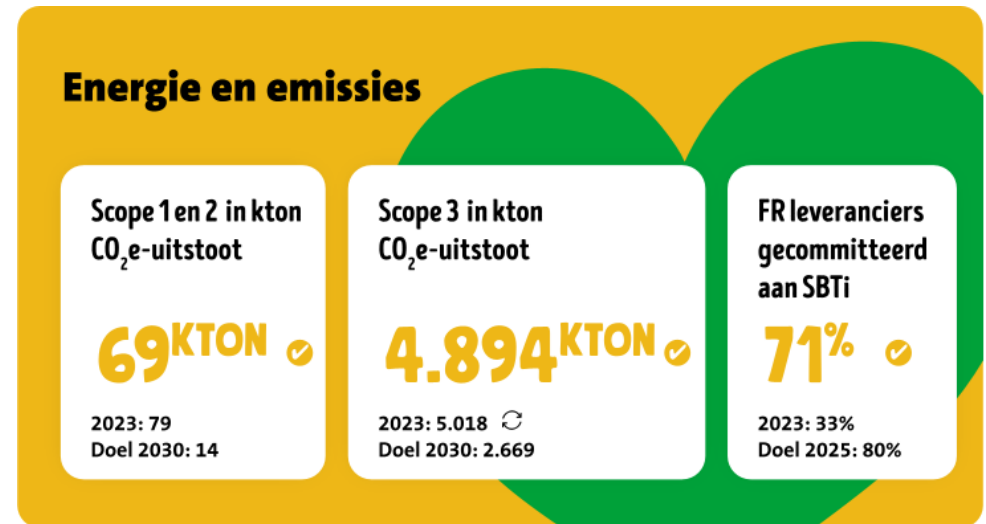
We streven ernaar om onze eigen CO<sub>2</sub>e-uitstoot (scope 1 en 2) in 2030 met 85% te verminderen ten opzichte van 2022 en Net Zero in 2040. Voor de totale keten (scope 3) willen we de CO<sub>2</sub>e-uitstoot halveren in 2030 en Net Zero uiterlijk in 2050. Dit vraagt om forse investeringen.

Bij het vaststellen van onze doelstellingen hebben we het zogenoemde Parijsakkoord van 2015 als uitgangspunt genomen. Hierin is afgesproken om de stijging van de gemiddelde wereldtemperatuur te beperken tot onder de 2 graden Celsius, en liever nog tot onder de 1,5 graad. We hebben ervoor gekozen om onze doelstellingen af te stemmen op de grens van maximaal 1,5 graad opwarming. Een halve graad minder opwarming klinkt op papier weinig, maar heeft een enorme positieve impact op de verschillende ecosystemen. Om binnen de 1,5 graad opwarming te blijven, moeten we in 2030 minimaal 42% van onze CO<sub>2</sub>e-uitstoot

(gebaseerd op 1,5 graad) reduceren ten opzichte van onze uitstoot in 2022. Dit geldt voor zowel scope 1 (directe uitstoot door eigen bronnen, zoals gebouwen, transport en productie), scope 2 (indirecte uitstoot door opwekking van verbruikte energie) en scope 3 (indirecte uitstoot door derden, zoals producenten en leveranciers).

## Klimaatplan

In 2024 hebben we ook ons [Klimaatplan](#) verder uitgewerkt. Hierin staan alle stappen die Jumbo neemt om haar doelstellingen te bereiken. Het [Klimaatplan](#) is ontwikkeld door ons duurzaamheidsteam, in samenwerking met de afdeling Finance en met ondersteuning van het directieteam.





## Scope 1 en 2

Om onze doelstelling voor scope 1 en 2 te bereiken hebben we verschillende acties en initiatieven uitgewerkt, uitgesplitst naar vastgoed, transport en elektriciteitsverbruik.

### Vastgoed

We willen dat uiterlijk in 2030 alle filialen van het gas af zijn. Ook is ons doel om alle chemische koudemiddelen in onze koelingen te vervangen door natuurlijke alternatieven. We hebben een stappenplan opgesteld om dit in fases te realiseren. In 2024 hebben we 34 Jumbo winkels verbouwd, waarbij we ook een standaardpakket aan maatregelen hebben doorgevoerd om ze duurzamer en energiezuiniger te maken. Winkels die vanuit de basis al verbouwd moeten worden, verduurzamen we tegelijkertijd, waardoor we de extra kosten voor verduurzaming relatief beperkt houden. Sinds dit jaar plaatsen we bij verbouwingen dagafdekking voor al onze koelingen, zodat er minder kou verloren gaat. Andere energiebesparende maatregelen zijn onder andere ledverlichting, gerecyclede bouwmaterialen en zuinigere koelinstallaties.

Het merendeel van deze aanpassingen gelden ook voor de distributiecentra in onze Supply Chain. We zijn hierover in overleg met de verhuurders van onze distributiecentra en EFC's. Voor komend jaar staan twee distributiecentra op de planning om van het gas af te gaan. Daarmee besparen we circa 30% van het gasverbruik in onze Supply Chain. In april 2024 hebben we ons nieuwe gemechaniseerd [Centraal Distributiecentrum](#) (CDC) voor verse producten in gebruik genomen. Dit pand in Nieuwegein voldoet aan de strengste duurzaamheidseisen en is BREEAM 2020-Outstanding gecertificeerd, een van de eersten in zijn soort.

De totale CO<sub>2</sub>e-uitstoot uit aardgas en koudemiddelen in onze panden is in 2024 gedaald met 30% ten opzichte van vorig jaar. Dat komt grotendeels door minder lekkages van chemische koudemiddelen. Ook ons gasverbruik is flink gedaald dit jaar. Dit zijn beide positieve effecten van de winkelverbouwingen, waarbij we streven naar gasloze panden en chemische koudemiddelen vervangen door natuurlijke.

### Transport

We hebben ook een stappenplan opgesteld om onze transportvloot te elektrificeren. Ons doel is om tegen 2030 80% van onze thuisbezorgbussen en 40% van onze grote vloot elektrisch te laten rijden. De grootste uitdaging hierbij is de beperkte capaciteit op het Nederlandse stroomnet (netcongestie). Dit betekent dat we op sommige locaties niet genoeg stroom kunnen krijgen om onze elektrische vrachtwagens op te laden.



Sinds 2024 testen we in de Amsterdamse binnenstad met een nieuw type elektrische truck die is uitgerust met een koelunit. Deze wagen rijdt zuiniger, schoner, stiller en is nog veiliger ook. De pilot voeren we uit samen met Renault Trucks Nederland en onze transportpartner SVZ en is bedoeld om te ontdekken hoe we de winkel kunnen blijven bevoorraden, terwijl we onze footprint verkleinen.

De daling in scope 1 gerelateerd aan transport (-13% ten opzichte van 2023) komt deels door de gefaseerde vervanging van oudere dieseltrucks door schonere varianten. Dit zorgt voor een 6% verbetering van het gemiddeld verbruik. Verder is een deel van de daling te verklaren door een verschuiving van de verhouding eigen transport ten opzichte van ingehuurd.

In 2024 hebben we het aantal elektrische bestelbussen ongeveer verdubbeld en is het aantal gereden elektrische kilometers voor online bestellingen verzesvoudigd ten opzichte van 2023. Verder zijn we dit jaar gestart met een nieuw systeem voor slimme routeplanning, wat zorgt voor een afname van het aantal gereden kilometers. Samen met de elektrische kilometers zorgt dit voor 4% minder CO<sub>2</sub>e-uitstoot in vergelijking met vorig jaar. Ook zijn we begonnen met een optimaliseringsproces voor vollere bezorgkrachten. Dit project, dat loopt tot eind 2024, heeft een gunstig effect op het aantal gereden kilometers.

## Elektriciteitsverbruik

Groene stroom wordt onze norm. We verwachten dan ook in 2030 volledig te zijn overgestapt. We wekken niet alleen zelf meer groene stroom op, maar zien ook kansen om deze bewuster in te kopen. Gedurende 2023 zijn we bijvoorbeeld gestart met het aankopen van groene stroom van een zonnepark van twintig hectare groot, in samenwerking met onze uienleverancier Wiskerke. De groene stroom vanuit dit zonnepark is dit jaar volledig meegenomen en verdubbeld ten opzichte van vorig jaar.

Ons totale stroomverbruik is in 2024 licht gestegen. Het gasloos maken van onze panden brengt een hogere vraag naar elektriciteit met zich mee; dat geldt ook voor het gasloze distributiecentrum voor verse producten dat we in 2024 in gebruik namen. Dankzij een toename van zelf opgewekte energie en aangekochte groene stroom in combinatie met een dalende emissiefactor, is de CO<sub>2</sub>e-uitstoot van ons elektriciteitsverbruik met 1% gedaald in vergelijking met 2023.

### Energieverbruik en energiemix (MwH)

Verbruik fossiele energie	2024	2023
Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten	74.653	85.282
Brandstofverbruik uit aardgas	38.765	49.340
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit	102.937	104.208
<b>Totaal verbruik fossiele energie</b>	<b>216.355</b>	<b>238.830</b>
Verbruik hernieuwbare energie		
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit	119.396	112.533
Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie	18.197	16.018
<b>Totaal verbruik hernieuwbare energie</b>	<b>137.593</b>	<b>128.551</b>
<b>Totale energieverbruik</b>	<b>353.947</b>	<b>367.381</b>
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	61%	65%
Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)	39%	35%

Totaal emissies (kton co2-eq)	2024	2023	Basisjaar 2022	Doel 2030	Doel 2050
Scope 1 + 2	69	79	92	14	0
Scope 3	4.894	5.018 ↻	5.338 ↻	2.669	0
<b>Totaal</b>	<b>4.963</b>	<b>5.097</b>	<b>5.430</b>		

Scope 2 emissies (kton CO <sub>2</sub> -eq)	2024	2023
Marktgebaseerd	39	40
Locatiegebaseerd	63	67

## Scope 3

De grootste impact kunnen we maken in de ketens van de producten die in onze winkelschappen liggen. 86% van de directe CO<sub>2</sub>e-uitstoot in scope 3 zit namelijk in de toeleveringsketen van deze producten. Om onze reductieplannen voor scope 3 te halen, moeten we nauw samenwerken met producenten, directe leveranciers en onze franchise-ondernemers. Dit is een complex en uitdagend proces, dat we met de verschillende initiatieven aanpakken.

Zo hebben we onze leveranciers gevraagd om ook zelf reductiedoelstellingen te formuleren en deze te laten valideren door het SBTi. Vanaf 2025 geldt dit als bindende bepaling in onze MVO-voorwaarden. Inmiddels heeft 71% (op basis van omzetaandeel) van de leveranciers die goederen leveren aan Jumbo zich gecommitteerd aan het formuleren en indienen van doelstellingen voor het terugdringen van hun CO<sub>2</sub>e-uitstoot. Ook ondersteunen we onze leveranciers bij het ontwerpen en uitvoeren van klimaatplannen. Dat doen we voornamelijk online met tips, adviezen en het delen van goede [praktijkvoorbeelden](#). Ook hebben we online bijeenkomsten over dit thema georganiseerd en zijn we in 2024 het Jumbo Impactfonds gestart. Met het Jumbo Impactfonds maken we financiële middelen vrij voor onze private label leveranciers voor projecten die helpen om de CO<sub>2</sub>e-uitstoot te verminderen. Zo hebben we in 2024 het glansmiddel op onze (krenten)bollen vervangen door plantaardige ingrediënten.

De CO<sub>2</sub>e-uitstoot in scope 3 is dit jaar met 3% afgenomen ten opzichte van het vorig jaar. Binnen deze scope is verreweg het grootste deel van de emissies afkomstig uit de

toeleveringsketen van onze producten. We zien een afname van het verkoopvolume uit de keten als een belangrijke oorzaak van de afname.

Het berekenen van de uitstoot in scope 3 is complex en gebaseerd op diverse schattingen en aannames. Hierdoor kunnen werkelijke emissies variëren, afhankelijk van de specifieke omstandigheden en processen van elke leverancier. Hierdoor zijn de emissies minder goed met elkaar te vergelijken. De huidige berekening geeft echter wel een goede inschatting van de emissies. Met onder andere de bovengenoemde initiatieven wordt deze berekening de komende tijd verder ontwikkeld. Wat uiteindelijk leidt tot een steeds nauwkeurigere en beter vergelijkbare CO<sub>2</sub>e-uitstoot in scope 3.

### Onderzoek naar melk en eieren

De ketens van dierlijke producten zijn verantwoordelijk voor een groot deel van onze CO<sub>2</sub>e uitstoot. Met het oog op onze reductiedoelstellingen hebben we dit jaar in twee van deze ketens – melk en eieren – onderzoek gedaan. Dit heeft beter inzicht gegeven in de emissies in deze ketens en welke maatregelen het meest effectief zijn om deze emissies te reduceren. In beide ketens zit dit vooral in het verbeteren van het voer voor de dieren en voor koeien het verminderen van methaanuitstoot door het toevoegen van voedingssupplementen. Aankomend jaar gaan we hierover in gesprek met onze leveranciers. Daarnaast onderzoeken we de andere (dierlijke) ketens om samen met leveranciers plannen te maken voor het verminderen van uitstoot.

	2024	2023
Energie-intensiteit		
<i>Totale energieverbruik per netto-omzet</i>	43	42
Broeikasgasemissie intensiteit		
<i>Totale broeikasgasemissies in ton CO<sub>2</sub>-eq per netto-omzet</i>	0,6	0,6

Scope 3 emissies (kton CO <sub>2</sub> -eq)	2024	2023
1. Gekochte goederen en diensten	4.518	4.662 ↻
2. Kapitaalgoederen	59	56
3. Brandstof- en energieactiviteiten	18	17
4. Upstreamvervoer en distributie	41	41
5. Afval geproduceerd bij activiteiten	47	47
6. Zakelijk reisverkeer	0	1
7. Woon-werkverkeer werknemers	17	14
11. Gebruik verkochte producten	48	52
12. End-of-life-verwerking verkochte producten	89	74
14. Franchise-ondernemers	57	54
<b>Totaal</b>	<b>4.894</b>	<b>5.018</b>

### Climate Impact Consortium

Om de CO<sub>2</sub>e-emissies op productniveau in kaart te brengen, zijn we eind 2023 samen met andere retailers het Climate Impact Consortium gestart, onder leiding van Impact Buying. Binnen dit consortium werken we aan een gezamenlijke methodologie voor het berekenen van de CO<sub>2</sub>e-emissies in de toeleveringsketens. Dit helpt bij het nauwkeuriger, transparanter en vergelijkbaarder maken van de CO<sub>2</sub>e-emissies van producten en voorkomt dat leveranciers voor verschillende supermarkten andere data moeten aanleveren en bijhouden.

Het afgelopen jaar hebben we verschillende pilots uitgevoerd met leveranciers van zogenaamde Product Carbon Footprint-softwareplatforms. Om tot de juiste keuze voor een platform te komen, hebben we Wageningen University & Research (WUR) gevraagd om de methodologieën van de verschillende aanbieders te beoordelen. Daarnaast hebben we leveranciers betrokken bij het testen van de platforms, zodat we begin 2025 een goed onderbouwde keuze kunnen maken voor de meest geschikte oplossing.



## Methodologie en assumpties

Bij Jumbo relateren we onze doelstelling voor het terugdringen van de CO<sub>2</sub>e-uitstoot aan het basisjaar 2022. Dat jaar is representatief voor onze bedrijfsactiviteiten en geeft een actuele stand van zaken. Bij het berekenen van onze CO<sub>2</sub>e-uitstoot hanteren we de methodiek van het Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol). Dat is een wereldwijd erkend raamwerk voor bedrijven en organisaties om hun broeikasgasemissies te meten en beheren.

### Scope 1 en 2

Tot scope 1 en 2 rekenen we de CO<sub>2</sub>e-emissies van onze eigen filialen, het vastgoed van onze Supply Chain, zoals kantoren, distributiecentra en EFC's, en de eigen transportmiddelen, zoals vrachtwagens en bestelwagens voor thuisbezorging. Ook ons wagenpark met leaseauto's valt hieronder.

Binnen scope 1 gaat het vooral om directe uitstoot door verbranding van fossiele brandstoffen. Voor Jumbo betreft dit met name het gebruik van aardgas, koudemiddelen en eigen transport. Binnen scope 2 hebben we specifiek te maken met indirecte uitstoot door aangekochte elektriciteit. In beide gevallen berekenen we het verbruik aan de hand van meterstanden en verbruiksregistraties van brandstof. Het totale energieverbruik zetten we om in CO<sub>2</sub>e-emissies volgens de emissiefactoren van het platform CO<sub>2</sub>emissiefactoren.nl.

### Scope 3

Een overzicht van de verschillende categorieën en berekeningsmethodieken in scope 3 is beschreven in [bijlage 3](#).

Voor de berekening van het percentage leveranciers geëngageerd aan SBTi zijn alle leveranciers in scope die goederen leveren aan Jumbo voor de verkoop (for resale). Het zogenaamde Target Dashboard van SBTi toont alle organisaties die zich hebben geëngageerd aan het stellen van een doelstelling of deze al hebben laten valideren door SBTi. Deze status wordt gekoppeld aan de leveranciers in scope en de omzet per leverancier.

#### *Aanpassing cijfer vorig jaar*

Als onderdeel van ons data optimalisatie proces, maken we sinds 2024 gebruik van nauwkeurigere gewicht data. Hierdoor hebben we geconstateerd dat de berekening van de CO<sub>2</sub>e-uitstoot voor scope 3.1 in 2022 en 2023 onjuist was. Om ervoor te zorgen dat alle jaren met elkaar vergelijkbaar zijn, is de uitstoot in scope 3 van voorgaande jaren herrekend en aangepast. Het basisjaar is aangepast van 7.710 naar 5.338 kton CO<sub>2</sub>e-uitstoot en 2023 is aangepast van 7.451 kton naar 5.018 kton CO<sub>2</sub>e-uitstoot. Dit heeft verder geen gevolgen voor de doelstellingen die we hebben geformuleerd, aangezien het geplande reductiepercentage gelijk blijft.

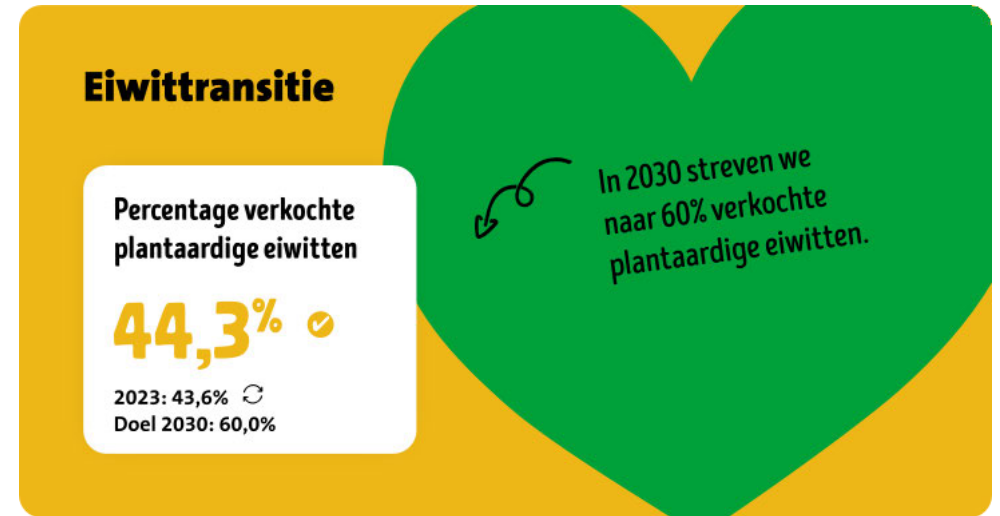
## Eiwittransitie

Onze emissies verminderen we verder door een betere balans op het bord van onze klanten - met meer plantaardige dan dierlijke eiwitten. Ook draagt een meer plantaardig dieet bij aan een gezonder eetpatroon.

Samen met producenten en leveranciers dragen we bij aan de eiwittransitie door onder andere het aanbod producten op basis van plantaardige eiwitten te verbeteren en te vergroten, en positief onder de aandacht te brengen bij onze klanten.

Ons doel? In 2030 komt 60% van de verkochte eiwitten bij Jumbo van plantaardige producten en 40% van duurzamere dierlijke producten. In 2025 streven we naar een verhouding van 50%/50%. Om dat te bereiken, is het belangrijk dat onze producten lekker en betaalbaar zijn. Smaak en prijs vormen namelijk een belangrijke barrière voor de Nederlandse en Belgische consument om [plantaardiger te eten](#).

In 2024 is het aandeel verkochte plantaardige eiwitten uitgekomen op 44,3%. Dit is een stijging ten opzichte van de herberekende verhouding van voorgaand jaar, toen dit aandeel 43,6% bedroeg. De cijfers laten zien dat er veel verschillende initiatieven en invloeden effect hebben op de verhouding tussen plantaardige en dierlijke eiwitten en dat gaat beide kanten op. Zo zien we een licht positief effect van het stoppen met tijdelijke prijspromoties op vers vlees (van/voor-aanbiedingen) en de introductie van innovatieve vleesproducten met een nieuwe receptuur met een groter aandeel plantaardige eiwitten. Tegelijkertijd zien we vanuit de mix van verkopen een negatief effect. Zo neemt de verkoop van vlees af, maar de verkoop van een aantal andere groepen met dierlijke eiwitten juist weer toe. Daarnaast neemt de verkoop van een aantal groepen met plantaardige eiwitten weer af. Een ander effect dat terugkomt in de cijfers is de datanauwkeurigheid die weer verder verbeterd is dit jaar. Dat heeft een positief effect op de verhouding.



Deze uitkomst bevestigt onze hypothese dat het veranderen van consumentengedrag binnen dit thema zeer uitdagend is en om een langetermijnaanpak vraagt. Daarbij zien we dan ook dat er niet maar één manier is om onze doelstellingen te behalen. Vandaar dat we inzetten op een combinatie van initiatieven om klanten op een laagdrempelige manier te inspireren om over te gaan op een meer plantaardig eetpatroon.

We geloven niet in het opleggen van een plantaardig eetpatroon, maar zetten erop in klanten te laten ervaren dat het anders kan zonder in te leveren op prijs, kwaliteit, smaak en gemak. Vanuit alle initiatieven leren we over de impact ervan en hoe we de komende jaren nog effectiever kunnen sturen op het behalen van onze doelstellingen.

Met de inzichten die we nu hebben, zien wij de uitbreiding van innovatieve vleesproducten waarbij wordt ingezet op de combinatie van vlees met plantaardige eiwitten als meest effectief. Daar zetten we in 2025 dan ook nog meer op in. Uiteraard blijven we ook investeren in de andere initiatieven waaronder het meekrijgen van andere supermarkten in het stoppen met tijdelijke vleespromoties.

## Stoppen vleespromoties

[Ons initiatief](#) om te stoppen met tijdelijke prijspromoties, zogenaamde van/voor-aanbiedingen, op vers vlees, ondersteunt de transitie van dierlijke naar plantaardige eiwitten. We hebben daarbij een algemene oproep gedaan aan andere supermarkten om ons te volgen. Een gelijk speelveld is namelijk van groot belang om de transitie echt te kunnen versnellen. Als tijdelijke vleespromoties de standaard blijven, kunnen we het consumentengedrag niet veranderen. Dit vraagt om een stap van de gehele markt.

## Meer plantaardig

Naast het stoppen met vleespromoties, verlaagden we eerder al de prijzen van diverse vleesvervangers, zodat de prijs voor geen enkele private label vleesvervanger hoger is dan voor de vergelijkbare vleesvariant. Ook vinden klanten steeds meer plantaardige producten in onze schappen, zoals lekkere groentespreads en speciaal voor families vega kipstukjes en vegan vers gehakt in grootverpakkingen. Voor kant-en-klaarmaaltijden kunnen onze klanten in elk segment kiezen voor minstens een plantaardig alternatief. Samen met Foodcollege, ons eigen kennis- en ontwikkelcentrum, breiden we ons aanbod ieder seizoen verder uit. Hieronder lichten we diverse andere initiatieven uit:

### Innovatieve vleesproducten

In onze nieuwste vleesproducten komen twee werelden samen. Hierin zit namelijk een combinatie van vers vlees én veldbonen van Nederlandse bodem. Op deze manier willen we onze klanten op een laagdrempelige manier kennis laten maken met vleesproducten waarbij niet meer enkel gebruik wordt gemaakt van dierlijke eiwitten. Door in te zetten op nieuwe smaakvolle producten van goede kwaliteit voor een betaalbare prijs maken we het klanten gemakkelijk om mee te bewegen in de transitie naar een meer plantaardig en gezonder eetpatroon.



## Methodologie en assumpties

Het berekenen van de eiwitverhouding in ons productaanbod voeren we sinds 2023 uit aan de hand van de methode Eiweet. Dit is een uniforme meetmethodiek die is ontwikkeld op initiatief van de Green Protein Alliance (GPA), in samenwerking met ProVeg Nederland en de Nederlandse supermarkten. Experts van Natuur & Milieu en Questionmark hebben ook bijgedragen aan de ontwikkeling van deze methodiek.

De Eiweet-methodiek kijkt naar de verhouding tussen dierlijke en plantaardige eiwitten in alle verkochte voedingsmiddelen voor menselijke consumptie. De basis voor de berekening is enerzijds het totaal verkoopvolume op productbasis en anderzijds de verhouding dierlijk en plantaardig eiwit per product. Dat levert een eiwitgehalte in kilogram op, uitgesplitst naar dierlijk en plantaardig. De verhouding dierlijke of plantaardige eiwitten per product stellen we waar mogelijk vast aan de hand van de voedingswaardedeclaratie. Wanneer die niet beschikbaar is, maken we een inschatting op basis van de NEVO-tabel. Deze gaat uit van gemiddelde waarden per productcategorie en betreft dus een schattingselement. We werken voortdurend aan het verfijnen van de data zodat de berekening nauwkeuriger wordt. Dit jaar is nog maar 34% van de eiwitten berekend op basis van de NEVO-tabel, ten opzichte van 56% vorig jaar.

Door een verbetering van gewicht data is de berekening van de van de verhouding tussen dierlijke en plantaardige eiwitten in 2023 te laag uitgevallen. Om beide jaren wel met elkaar te kunnen vergelijken hebben we het 2023 cijfer aangepast in dit jaarverslag van 39,0% naar 43,6%.

Dit jaar zijn we gestart met grillburgers, barbecueworsten en spiesjes in het barbecueassortiment. Inmiddels hebben we dit uitgebreid naar meer producten in het schap, waaronder hamburgers, kipschnitzels, worsten en vinken. Komend jaar staan er nog meer innovaties in deze in andere productcategorieën gepland. Zo worden ook onze verse saucijzenbroodjes vernieuwd en vervangen we in dit product roomboter met plantaardige margarine. Onze klanten hebben deze producten uitgebreid op smaak getest en als zeer goed gewaardeerd, voordat we ze in de winkel aanbieden.



### Smaakmakers voor groenten

Eind 2024 hebben we onze nieuwe productlijn Smaakmakers geïntroduceerd. Met onder andere kruidenmelanges, smaakboters, smaakoliën en miso's willen we klanten inspireren om meer groenten te eten door ze op een smaakvolle en makkelijke manier te bereiden. Door de smaakmakers direct naast de groenten te plaatsen, maken we ze toegankelijk. Daarnaast helpen we klanten met receptkaarten om deze nieuwe gerechten te ontdekken.

### Gebak om voor te juichen

In 2024 stonden we niet alleen te juichen om de successen van het EK voetbal. We zijn toen ook gestopt met het gebruik van dierlijke gelatine in onze (oranje)tompoucen. Een behoorlijke

mijlpaal, want sindsdien is ons gehele gebakassortiment gelatinevrij. De kers op de taart? Dat was de nominatie voor onze vegan mangoslofjes voor de Vegan Awards 2024.

### Nieuwe inzichten door samenwerking met Wageningen University & Research (WUR)

Wat gebeurt er als we plantaardige alternatieven in het vleesschap leggen? Kiezen klanten dan vaker voor plantaardig? In 2023 probeerden we dit uit. Deze pilot heeft ons veel nieuwe inzichten gebracht, maar het effect bleek minimaal te zijn. Daarom zijn er geen directe schapaanpassingen geweest. De pilot was onderdeel van de publiek private samenwerking (PPS) Transparant, gezond en duurzaam, een vijfjarig onderzoeksprogramma samen met verschillende retailers, de Wageningen University & Research (WUR) en de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Dit onderzoeksprogramma is in 2024 voltooid. Binnen dit onderzoek hebben we gedurende een periode van dertien weken in zeven winkels de meest gangbare vleesvervangers in het vleesschap geplaatst. De verwachting was dat meer klanten in aanraking zouden komen met deze producten. Echter zagen we in de pilotperiode de verkoop van vleesvervangers dalen. De verkoop van vleesproducten ondervond geen verandering. Deze pilot heeft dan ook niet geleid tot concrete veranderingen in onze schappen. Er is geen duidelijke verklaring te geven voor de daling in verkoop van vleesvervangers. Uit aanvullende interviews bleek dat flexitariërs en vegetariërs mogelijk de producten niet meer konden vinden in het vegetarische schap.

### Inspiratie bieden

We willen [klanten inspireren om plantaardiger te eten](#). Om dit te bereiken, nemen we verschillende stappen om barrières bij hen weg te nemen. We zetten steeds vaker tips op onze productverpakkingen, waarmee we klanten inspireren om te kiezen voor plantaardige recepten en dierlijke ingrediënten te vervangen door plantaardige. Deze tips staan altijd op onze verspakketten. Plantaardige private label producten die een alternatief zijn op een dierlijke variant, herkennen klanten duidelijk door het vega(n) logo. Dat geldt ook voor Jumbo's, het nieuwe foodmerk dat wij dit jaar hebben geïntroduceerd. Ons doel is om eind 2025 de helft van onze verpakkingen te voorzien van vegetarische of plantaardige recepten.

# Verpakkingen

Verpakkingen zijn nuttig. Onze producten komen onbeschadigd bij onze klanten aan en voedsel blijft langer vers, waarmee we voedselverspilling tegengaan. Tegelijkertijd heeft de productie van verpakkingen, en het afval dat het oplevert, een negatieve impact op het milieu. We zoeken daarom naar manieren om minder, duurzamer en slimmer te verpakken.

Jumbo is aangesloten bij het Brancheplan Duurzaam Verpakken van het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL). Onze doelstellingen zijn onderdeel van de gezamenlijke afspraken binnen dit plan en zijn opgesteld met 2020 als basisjaar. Door onze data steeds nauwkeuriger vast te leggen en te optimaliseren, worden onze berekeningen steeds verfijnder. Daardoor is een vergelijking met 2020 lastig. We werken aan het vaststellen van nieuwe doelstellingen ten aanzien van verpakkingen voor de periode ná 2025.

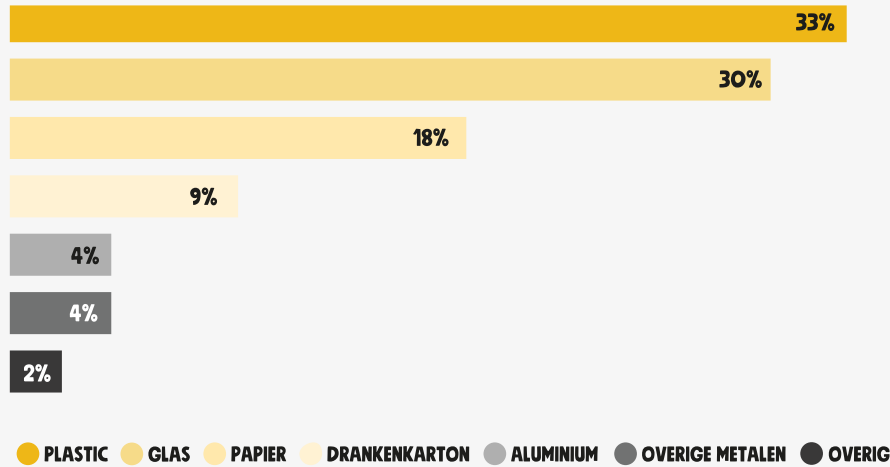
Het gemiddelde verpakkingsgewicht van een consumenteneenheid is in 2024 33,8 gram. Dat is een afname ten opzichte van 2023 (34,3 gram). 70% van het totale verpakkingsgewicht bestaat uit primaire verpakkingen; voor een verdeling van materiaalsoort zie onderstaande grafiek. De secundaire verpakkingen bestaan voornamelijk uit papier (94%). Voor ons private label assortiment stellen we eisen aan verpakkingen middels onze [MVO-voorwaarden](#). Daarbij streven we zoveel mogelijk naar goed recyclebare verpakkingen, gerecyclede materialen en/of herbruikbare oplossingen. In 2024 was 71% van alle verpakkingen goed recyclebaar. Verder is het papier en karton dat we gebruiken is 100% FSC- of PEFC-gecertificeerd. Klanten moedigen we aan om verpakkingen op de juiste manier te scheiden en weg te gooien door onze verpakkingen te voorzien van een weggooiwijzer.



Om onze duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken, hebben we een uitgebreid plan opgesteld voor de reductie van verpakkingsgewicht. Door middel van data-analyse hebben we de verpakkingen met hoog gewicht in kaart gebracht. Deze aanpak helpt ons om systematisch en doelgericht te werken aan het verminderen van het gewicht van onze verpakkingen, zodat we onze impact op het milieu kunnen minimaliseren. We zien echter dat veel alternatieven voor deze zware verpakkingen slecht te recyclen zijn. Daardoor is het soms lastig om de beste keuze te maken voor een specifieke verpakking, zie ook het dilemma Minder of Beter Verpakken hierna.



## VERDELING PRIMAIRE VERPAKKINGEN NAAR MATERIAALSOORT



## Methodologie en assumpties

We berekenen het gemiddeld gewicht per verkochte consumenteneenheid (CE) van de primaire en secundaire verpakkingen van onze private label producten. De primaire verpakking is de verkoopverpakking om het product heen, de consumentenverpakking. De secundaire verpakking is bedoeld voor gezamenlijke verpakking van producten in hun eigen verpakking, bijvoorbeeld in een doos of krat voor het vervoer naar de winkel. We hebben ook te maken met tertiaire verpakkingen, zoals pallets en wikkelfolies. Deze verpakkingen vallen buiten het bereik van de berekeningen omdat ze niet consistent beschikbaar zijn voor alle producten. Daarnaast vallen verpakkingen van vleeswaren en bakkerijproducten die we in de winkel verpakken buiten het bereik van deze berekening, omdat ons systeem deze data nog niet kan verwerken.

### *Aanpassing cijfer vorig jaar*

Door verbeterde databeschikbaarheid en kwaliteit is de 2023 berekening verpakkingsgewicht per consumenteneenheid te hoog uitgevallen. Om ervoor te zorgen dat beide jaren met elkaar vergelijkbaar zijn, is 2023 herrekend en aangepast van 39,4 naar 34,3 gram.

## Minder verpakken

Los verkochte rode paprika, komkommer en bosui van Nederlandse bodem liggen sinds dit jaar in het zomerseizoen zonder plastic verpakking in onze schappen. Hiermee besparen we jaarlijks zo'n 51.000 kilo plastic. Ook hebben we samen met diverse leveranciers verschillende aanpassingen gedaan in de verpakkingen voor onze private label producten, zoals de verkleinde onderlegger bij verse pizza's en minder plastic in de verpakking van Jumbo paaseitjes.

In 2024 zijn we gestopt met het verpakken van nasi-, bami- en macaroni/spaghettigroente in een plastic bak. In plaats daarvan liggen deze producten voortaan in een plastic zak in de koeling. Met deze aanpassing besparen we ruim 80% plastic, wat neerkomt op zo'n 118.000 kilo per jaar.

## Beter verpakken

We streven er voortdurend naar om onze producten anders te verpakken, zodat onze verpakkingen beter recyclebaar zijn in de toekomst. De overgang naar meer recyclebare verpakkingen en gerecyclede verpakkingsmaterialen gebeurt in samenwerking met onze ketenpartners en hun leveranciers. Zo zijn we bijvoorbeeld voor onze cashewnoten overgestapt naar een mono materiaal en is onze koffie ook verpakt in een mono materiaal zonder een aluminium laag.

Onze plukboeketten verpakken we tegenwoordig in gerecycled en FSC-gecertificeerd kraftpapier. Verder bestaan sinds 2024 de plastic hoezen van onze kies & mix bloemen uit 70% gerecycled materiaal. Beide verpakkingssoorten bevatten uitsluitend mono materiaal, waardoor ze probleemloos bij óf het papier- óf het plasticafval kunnen.



### DILEMMA

## Minder of Beter Recyclebaar Verpakken?

Als organisatie staan we voor een uitdagend dilemma: moeten we de nadruk leggen op minder verpakken of op beter verpakken, in de wetenschap dat deze twee elkaar af en toe tegenspreken? Minder verpakken betekent minder materiaal en vaak minder directe CO<sub>2</sub>e-uitstoot. Aan de andere kant richt beter recyclebaar verpakken zich op het goed recyclebaar maken van verpakkingen. Dit betekent dat er in de toekomst minder nieuwe materialen nodig zijn, zodat we natuurlijke hulpbronnen op de lange termijn niet uitputten. Verder zorgt het voor minder afval en op de lange termijn voor minder CO<sub>2</sub>e uitstoot. De keuze tussen deze twee benaderingen is lastig, omdat ze beide voordelen hebben voor het milieu, maar op verschillende manieren en met een andere tijdsperiode. Door een pragmatische benadering proberen we voor elke combinatie van product en verpakking hierin de juiste keuze te maken.

# Voedselverspilling

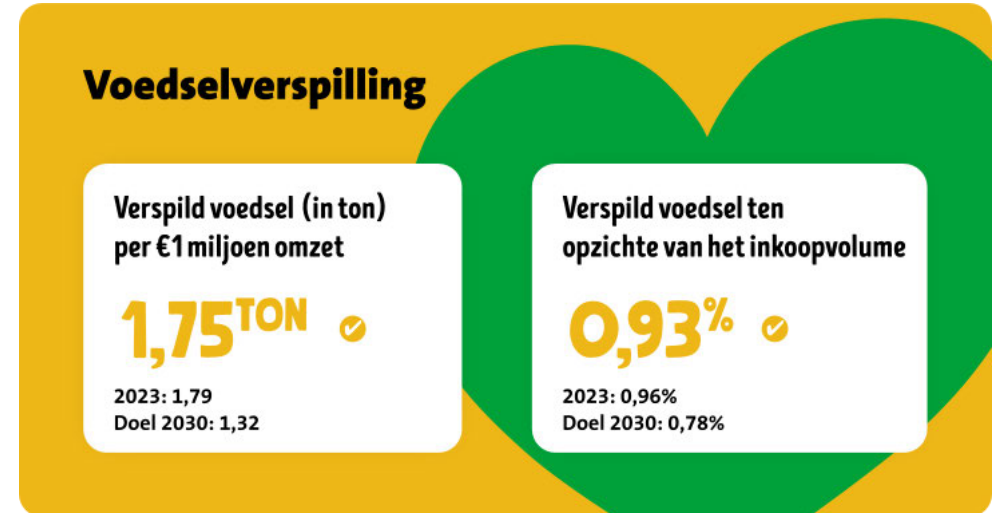
In Nederland gooien we per persoon ruim 33 kilo eten per jaar weg. Om voedselverspilling te verminderen, kijken we kritisch naar onze productieketens en winkels. We richten ons op het voorkomen van derving, het optimaal benutten van voedselresten en het bewust maken van onze klanten. Veel van deze acties lopen al jaren, maar we zijn altijd op zoek naar nieuwe manieren om verspilling tegen te gaan.

## Samen minder verspillen

Met trots kunnen we melden dat we dit jaar opnieuw een belangrijke stap hebben gezet in onze strijd tegen voedselverspilling. We hebben 2% minder voedsel verspild dan vorig jaar. Dat komt neer op 0,7% van al het voedsel dat we inkochten. Dit is minder dan het marktgemiddelde volgens Stichting Samen Tegen Verspilling (0,9%). Jumbo heeft als doel om in 2030 de helft minder voedsel te verspillen ten opzichte van 2015. Dit betreft voedselverspilling in onze logistieke keten, de eigen winkels en die van Jumbo franchise-ondernemers. Vanuit de dubbele materialiteitsanalyse is voedselverspilling bij leveranciers en klanten ook materieel, maar het verkrijgen van deze data is complex. Dit is een aandachtspunt voor komend jaar.

## Samen minder verspillen-schap

Vrijwel alle Jumbo winkels hebben een Samen minder verspillen-schap. Hier zijn producten te vinden die tegen hun houdbaarheidsdatum aan zitten. We verkopen deze producten tegen sterk gereduceerde prijzen. In 2024 hebben we op deze manier zo 32 miljoen producten alsnog kunnen verkopen en zijn er al 690 winkels met een Samen minder verspillen-schap.



	2024	2023
Totaal weggegooid voedsel (gewicht in ton)	18.607	19.478
Verspild voedsel ten opzichte van het inkoopvolume (exclusief brood ingezet als veevoer)	0,70%	0,69%

## Brood van gisteren

Brood is een van de meest verspilde voedingsproducten. Daarom zijn we in 2023 gestart met het verkopen van Brood van gisteren. Doorgaans is dat nog uitstekend geschikt voor consumptie. Onverkochte broden, bolletjes en puntjes zijn de dag na productie tot 11 uur 's ochtends te koop voor 25, 50 of 75 cent. Als er na dat tijdstip nog brood over is, gaat dit naar de veevoerindustrie. Ook kijken we hoe we onverkochte producten een andere bestemming kunnen geven. Zo verwerken we onverkochte croissants tot een heerlijke broodpudding. We zagen in 2023 al een reductie in broodverspilling ten opzichte van 2022 door de introductie van Brood van gisteren. Doordat 2024 het eerste volledige jaar was met Brood van gisteren is een

afname in verspild brood ten opzichte van 2023 gerealiseerd. Dit jaar zijn de kilogrammen verspild brood verder afgenomen met 17%.



### Methodologie en assumpties

Onder voedselverspilling verstaan we etenswaren die geschikt zijn voor menselijke consumptie, maar die worden weggegooid. Om onafhankelijk van groei de vergelijking te kunnen blijven maken over verschillende jaren, zetten we de hoeveelheid weggegooid voedsel af tegen de omzet. Deze KPI hebben we afgelopen jaren gehanteerd. Aangezien onze omzet ook onderhevig is aan inflatie, kijken we ook naar het aandeel voedselverspilling per ingekocht voedsel gewicht.

### Verse soepen en maaltijden van onverkochte groenten

Sinds het najaar van 2024 verkopen we in de Foodmarkten ook verse soepen die zijn gemaakt van onverkochte groenten. Verder bereiden we op het Jumbo kantoor in Veghel en het distributiecentrum in Bleiswijk lunch- en avondmaaltijden met versproducten, afkomstig van onze bezorglocaties en vanwege hun beperkte houdbaarheid niet meer geschikt voor de verkoop aan klanten.

### Klanten inspireren

Bij Jumbo willen we onze klanten helpen met en inspireren om minder eten weg te gooien. Dat doen we met recepten onder de noemer koken met restjes, en met tips op de verpakkingen, op Jumbo.com en in onze folder. Tijdens de Verspillingsvrije Week ontvingen klanten die hun boodschappen online bestelden gratis de 'Eerst op' tape: een handig hulpmiddel om producten in de koelkast, die als eerste op moeten, te markeren. Uit onderzoek van het [Voedingscentrum](#) blijkt dat mensen die deze tape gebruiken gemiddeld 28% minder voedsel verspillen.

### Voedselbanken

Goede onverkochte producten die nog geschikt zijn voor consumptie, onze reststromen, doneren we zoveel mogelijk aan voedselbanken. Door de maatregelen die we nemen in strijd tegen voedselverspilling wordt de hoeveelheid onverkochte producten echter steeds kleiner. Hierdoor neemt de hoeveelheid voedsel die we naar de voedselbanken kunnen sturen af. Daarom kijken we naar andere manieren om onze donaties op peil te houden. Zo gaat, wanneer een winkel tijdelijk moet sluiten vanwege een verbouwing, al het verse en ingevroren assortiment naar de voedselbanken. Daarnaast organiseren we elk jaar voor de voedselbanken een grote donatieactie. We roepen dan onze winkels op om samen met klanten producten in te zamelen. In 2024 hebben 365 Jumbo winkels hieraan deelgenomen. Per winkel zijn tientallen kratten gevuld en gedoneerd aan een lokale voedselbank.



### Hoe technologie ons helpt voedselverspilling verder te reduceren:

- Met ons nieuwe forecasting systeem, uitgerold in september 2023, stelt ons beter in staat om de vraag van producten in winkels te voorspellen, waardoor een product zo vers mogelijk in de winkel ligt. Naast een betere kwaliteit voor de klant zorgt dit voor een daling in verspild voedsel. Verder zijn we bezig om lokale weersinvloeden mee te nemen in de forecastmodellen. De implementatie hiervan vindt in 2025 plaats.
- Door de avocadoscanner, een slim apparaatje dat als het ware een mini-röntgenfoto maakt om de rijpheid van de avocado te controleren. Zo voorkomen we dat klanten in de avocado knijpen, waardoor het product onverkoopt wordt.

## Coalitie Houdbaarheid

Jumbo neemt deel aan de Coalitie Houdbaarheid, een landelijk initiatief om voedselverspilling te verminderen. Van de ongeveer twee miljard kilo goed voedsel die we in Nederland jaarlijks verspillen, wordt een aanzienlijk deel bij klanten thuis weggegooid. Een deel van deze voedselverspilling wordt veroorzaakt door onduidelijkheid over de aanduidingen ten minste houdbaar tot (THT) en te gebruiken tot (TGT). De leden van de Coalitie hebben afgesproken consumenten duidelijker te informeren ten aanzien van de houdbaarheid door onder andere toevoeging van het Kijk-Ruik-Proef logo op producten met een THT-datum. Dit helpt consumenten te bepalen of een product na de THT-datum nog eetbaar is door te kijken, te ruiken en te proeven. In 2025 starten we met de toepassing van het logo op plantaardige eet- en drinkzuivel van ons private label en we breiden dit gedurende het jaar verder uit naar meer producten. Medio 2027 moet het Kijk-Ruik-Proef logo op 50% van de private labelverpakkingen staan.

# Duurzame keten en dierenwelzijn

We willen dat onze klanten kunnen genieten van lekker eten. Tegelijkertijd mag dat niet ten koste gaan van mens, dier en natuur. We zoeken continu naar een goede balans tussen het welzijn van dieren en de impact op de natuur. Daarbij mogen we onze ketenpartners niet uit het oog verliezen. We stellen dan ook criteria op die voor hen haalbaar zijn, met een goed verdienmodel voor onze boeren en telers. Het werken aan duurzame, eerlijke en transparante voedselketens is een verantwoordelijkheid die we samen met onze leveranciers en andere partners dragen.

## Duurzame ketenbeleid

Het [duurzame ketenbeleid](#) is de eerste fase in ons [due diligence proces](#). Binnen dit beleid maken we onderscheid tussen mens, dier en natuur. De onderdelen 'dier' en 'natuur' lichten we hieronder verder toe, het onderdeel 'mens' bespreken we in het hoofdstuk [Eerlijke keten](#).

Het verbeteren van biodiversiteit, de rol van dieren hierin en het beschermen van ecosystemen kunnen we niet alleen. Daarom staat samenwerking met onze ketenpartners centraal in ons beleid. Samen zoeken we naar manieren om positieve impact te creëren en zetten we de nodige stappen om dit te bereiken.

## Risicoproducten

Ketenpartners van Jumbo moeten voldoen aan nationale en internationale wet- en regelgeving en beschikken over alle relevante keurmerken. We vinden uniformiteit op dit gebied belangrijk, omdat die bijdraagt aan een transparante markt. Alle leveranciers van Jumbo zijn verplicht om zich te verbinden aan onze [MVO-voorwaarden](#) en [Code of Conduct](#).



Regelmatig zetten we een extra stap en gaan we verder dan wetgeving en certificering. Vooral in complexe ketens zien we veel kansen voor verbetering. Zo hebben we op eigen initiatief risicoproducten en -gebieden vastgesteld die mogelijk een negatieve impact hebben op mens, dier en natuur. In ons [duurzame ketenbeleid](#) staat het selectieproces van deze producten uitgelegd. Voor onze risicoproducten sturen we enerzijds op certificering. Aan de andere kant doen we aanvullend onderzoek in de vorm van Human Rights and Environmental Impact Assessments (HREIA). Op basis van onze risicoanalyse en volume selecteren we jaarlijks drie productgroepen voor [verdiepend onderzoek](#). Aan de hand van deze onderzoeken stellen we een [actieplan](#) op, waarvan we de voortgang jaarlijks rapporteren.



## Toelichting risicoproducten

De risicoproducten in onze ketens vind je hiernaast. Een deel van de risicoproducten is voorzien van een duurzaamheidskeurmerk, waar we over rapporteren in onderstaande tabel. De overige risicoproducten verduurzamen we op verschillende manieren. Dit kan ook door middel van keurmerken, maar deze zijn niet meegenomen in de tabel om verschillende redenen. Dit kan komen door onvolledige data, de introductie van producten tijdens het rapportagejaar of rapportage op productniveau in plaats van leveranciersniveau. We lichten deze producten verderop in dit hoofdstuk toe.

## Keurmerken

Bij het verduurzamen van ons assortiment richten we ons op onafhankelijke (top)keurmerken, zoals Beter Leven, On the Way to PlanetProof, Rainforest Alliance en Biologisch. Ook voeren we op versproducten van Nederlandse en Belgische herkomst ons eigen Van Dichtbij logo. Als boeren en telers in onze keten nog niet klaar zijn voor een (top)keurmerk, gaan we in gesprek om hen te helpen met verduurzamen. Zo hebben we voor de ketens van varkens, runderen en kaas onze eigen programma's ontwikkeld. Door deze samenwerkingen zorgen we ervoor dat ook de boeren die nu achterlopen, kunnen meedoen in de deze transitie.

Onderstaande tabel toont het omzetaandeel van producten met een keurmerk per risicogroep. Een groot aantal groepen is (bijna) 100% gecertificeerd. De verbetering van kaas komt door de introductie van ons Tuurlijk programma afgelopen jaar, wat aankomend jaar verder wordt uitgerold. Ook rundvlees verduurzamen we verder met het Rund op z'n Best programma. Daarnaast zetten we voor soja aankomend jaar verdere stappen in lijn met de ontbossingswetgeving.

> Natuur en dier (Environment) > Duurzame keten en dierenwelzijn

Ingrediënt	Keurmerken	2024	2023	Doel 2025
Cacao	RFA, Fairtrade, ToC of in combinatie met Biologisch	99%	99%	100%
Eieren (Vers)	BLK, Biologisch of equivalent	100%	100%	100%
Eieren (Verwerkt in producten)	BLK of equivalent	44%	36%	55%
Hazelnoten	RFA	99%	100%	100%
Hout/Papier/Pulp	FSC of PEFC	100%	100%	100%
Kaas	Biologisch, BLK, Tuurlijk	16%	0%	55%
Kip	Biologisch, BLK of equivalent	100%	100%	100%
Koffie	RFA, Fairtrade of in combinatie met Biologisch	100%	100%	100%
Palmolie	RSPO	99%	95%	100%
Rund	Biologisch, BLK of equivalent	16%	15%	35%
Soja	Pro-Terra of RTRS	25%	37%	50%
Thee	RFA, Fairtrade of in combinatie met Biologisch	100%	100%	100%
Varken	Biologisch, BLK of equivalent	94%	92%	95%
Vis	MSC, ASC of Global G.A.P.	98%	97%	98%
Zuivel (Eet- en drink)	Biologisch, BLK of On the way to PlanetProof	36%	30%	36%
Zuivel (Eet- en drink)	Biologisch, BLK, On the way to PlanetProof of Weidegang	87%	84%	100%

- Bloemen en planten verduurzamen we via het Floriculture Sustainability Initiative (FSI), waar onze leveranciers bij zijn aangesloten;
- Tropisch fruit komt uitsluitend van Global GAP-gecertificeerde leveranciers, of een equivalent;
- Onze Nederlandse groenten komen van On the way to PlanetProof gecertificeerde leveranciers. Leveranciers van groenten van verder weg zijn altijd Global GAP gecertificeerd, of een geaccepteerde equivalent;
- Voor vanille voeren we gesprekken met onze leveranciers over verdere verduurzamingsstappen;
- Binnen de kokosnootcategorie hebben we een HREIA uitgevoerd voor [kokosmelk](#).



### Methodologie en assumpties

We rapporteren over Jumbo private label producten. We kijken hierbij naar producten die voor meer dan 2% bestaan uit ingrediënten die classificeren als risicoproduct. We meten welk omzetaandeel van deze producten een onafhankelijk keurmerk heeft. Daarbij hanteren we de keurmerken zoals opgenomen in bovenstaande tabel.

#### Aanpassing definitie

Dit jaar hebben we de methodiek voor deze KPI gewijzigd: vorig jaar rapporteerden we op het aantal producten met een keurmerk, terwijl we nu rapporteren op het omzetaandeel. Om ervoor te zorgen dat beide jaren met elkaar vergelijkbaar zijn, is 2023 herrekend en aangepast op basis van omzetaandeel.

### Verduurzaming overige risicoproducten

- Voor katoen streven we naar certificering via Global Organic Textile Standard (GOTS), Organic Content Standard (OCS) of Better Cotton en zetten we de benodigde stappen;
- Binnen de notencategorie voeren we een HREIA uit voor pinda's en hebben we ons binnen het CBL gecommitteerd aan 100% gecertificeerde private label cashew-snacknoten in 2030;
- Voor basmatirijst zijn we overgestapt op Sustainable Rice Platform (SRP)-certificering. Het SRP logo staat nog niet op de verpakking, maar de basmatirijst is al wel sinds 1 april 2024 gecertificeerd;



## Klachtenmechanisme

Meldingen en/of klachten over dierenwelzijn en natuurschendingen nemen we zeer serieus. Samen met onze leveranciers en relevante stakeholders ondernemen we altijd actie bij meldingen of klachten. We bepalen wat we kunnen én moeten doen om mogelijke schade te herstellen en herhaling te voorkomen. Op onze online leverancierspagina hebben we een centraal meldpunt opgenomen voor klachten. Hier verwijzen we ook naar onze bepalingen ten aanzien van verantwoorde inkoop. In paragraaf [Due diligence](#) is reeds toegelicht hoe het klachtenmechanisme past binnen ons due diligence proces.

## Natuur

Ons voedselsysteem is onlosmakelijk verbonden met de natuur. We moeten er dan ook goed voor zorgen. Van de allerkleinste insecten tot de allergrootste bomen. Gezonde ecosystemen en hoogwaardige biodiversiteit zijn essentieel voor het behoud van bestuiving, bodemgezondheid en waterzuivering. Duurzame landbouw- en productiemethoden dragen daaraan bij én verminderen de negatieve impact op het klimaat.

## Versproducten van Nederlandse bodem

Elke dag bieden we onze klanten verse producten van Nederlandse bodem aan. Ongeveer 75% van ons versassortiment komt uit Nederland. We vinden een toekomstbestendige Nederlandse landbouwsector van belang en daarom investeren we actief in de verdere verduurzaming van onze versproducten, met oog voor een gezond verdienmodel voor de boeren en telers. Om dit te realiseren zetten we in op intensieve samenwerkingsverbanden met boeren en telers die voor een lange termijn aan ons leveren. Wij geloven dat toewerken naar een duurzamer voedselsysteem in Nederland op verschillende manieren kan. Biologische landbouw speelt hier een belangrijke rol in. Daarnaast is er ruimte voor regeneratieve landbouw, boerenprogramma's en innovatieve concepten zoals Zonvarken, Nederlandse edamame boontjes, K-EI Lekker ei en regeneratieve waspeen. Samen telt dit op tot een steeds duurzamer voedselsysteem.

## Biodiversiteit

De biodiversiteit gaat snel verloren, ook in Nederland. Het behoud van gezonde ecosystemen is essentieel voor het klimaat, onze natuur en onze voedselvoorziening. Niet voor niks is duurzame keten ook een van de materiële thema's uit onze dubbele materialiteitsanalyse. Momenteel borgen we onze inzet voor biodiversiteit zo veel mogelijk via keurmerken en verkennen we mogelijkheden voor regeneratieve landbouw en de impact daarvan op de biodiversiteit. We blijven betrokken bij kennisinitiatieven om biodiversiteit meetbaar te maken en onze impact verder te verbeteren.

## Regeneratieve landbouw

Samen met Agrifirm, Ardo en Unilever neemt Jumbo sinds de zomer van 2024 deel aan het Wortelcollectief, een pilot in regeneratieve landbouw. Deze methode is gericht op het juiste gebruik en herstel van natuurlijke landbouwprocessen en levert zo een positieve bijdrage aan natuur, klimaat, voedselzekerheid en sociale omstandigheden. Met het Wortelcollectief willen we regeneratieve landbouw stimuleren en verder onderzoeken. Binnen de pilot wordt de verse waspeen van Jumbo twee keer per jaar gezaaid en geoogst, maar steeds op andere akkers, oftewel rotatie van gewassen. Dit is essentieel in regeneratieve landbouw. We dragen hiermee bij aan de kennisontwikkeling op het gebied van regeneratieve landbouw in Nederland. Daarnaast nemen we vanaf 2025 deel aan het transitiefonds regeneratieve landbouw, Re-Ge-NL, dat vanuit het Nationaal Groeifonds is opgezet en wordt begeleid. Onze waspeen van regeneratieve teelt is winnaar van het Beste Product van het Jaar 2024-2025' in de categorie Duurzaam Food.

## Meer biologisch

We hebben onze ambitie voor de verkoop van biologische aardappelen, groente en fruit (AGF) aangescherpt. Het doel is om in 2026 minimaal 8% en in 2027 minimaal 10% van de verkochte AGF biologisch te telen. Momenteel is dat ongeveer 5%. Aankomend jaar gaan we verder uitdiepen welke producten we enkel biologisch willen aanbieden aan onze klanten. We focussen ons op AGF omdat het een belangrijke instapcategorie is voor Jumbo en klanten. Producten in deze categorie passen daarnaast binnen een gezond eetpatroon. Het is ook de afdeling waar onze klanten de winkel binnenkomen, waardoor ze makkelijk met biologische producten in aanraking komen.



### Ontbossingsvrije ketens

Het tegengaan van ontbossing is cruciaal in de strijd tegen klimaatverandering en de bescherming van biodiversiteit. Jumbo zet zich hier sinds 2021 expliciet voor in. De prioriteit ligt bij soja, palmolie, cacao, rundvlees, koffie en papiergrondstoffen die ook centraal staan in de aankomende European Deforestation Regulation (EUDR), die eind 2025 van kracht wordt.

We omarmen deze wetgeving, omdat die bijdraagt aan een gelijk speelveld in de markt. Maar de wetgeving stelt ons ook voor een uitdaging. Het wordt namelijk vereist dat bedrijven informatie verzamelen over de herkomst van hun producten tot op het niveau van de boerderij of plantage. Voor ons als retailer met complexe ketens, is dit een hele opgave. Dit doet niets af aan onze toewijding om ontbossing te stoppen. Via onder andere keurmerken sturen we hier al langere tijd op. Meer informatie is te vinden op onze [website](#).

## Dier

Dieren hebben het recht op een goed leven. We streven er daarom naar dat onze eieren en vlees- en zuivelproducten, waar mogelijk, een dierenwelzijnskeurmerk hebben, zoals het Beter Leven Keurmerk of Biologisch. Sinds de zomer van 2024 is de Jumbo roomboter bijvoorbeeld voorzien van het 1 ster Beter Leven keurmerk. Ook hebben we verschillende innovaties binnen onze dierlijke ketens, die we hierna verder toelichten.

### Rund

- Duurzaamheidsprogramma Rund op z'n Best (ROB) is verder ontwikkeld, waarbij we zijn overgegaan van lers naar Nederlands rund.
- Binnen ROB is er extra aandacht voor dierenwelzijn. Zo vinden er geen ingrepen plaats, zoals onthoornen of castreren en de dieren leven in ruime huisvesting met grote groepen. De runderen worden gevoerd met lokaal geproduceerd ruwvoer.
- ROB biedt zekerheid voor boeren door langdurige samenwerking en een stabiel prijsmodel. Ook is het programma rendabel om kleinschalig toe te passen.
- De Jumbo keten heeft ongeveer 100 Nederlandse rundveehouders.
- Traject naar certificering 1 ster BLK loopt in overleg met de Dierenbescherming.

## Varken

- Het duurzaamheidsprogramma Varken op z'n Best (VOB) is verder ontwikkeld. Zo zijn er pilots met lange staarten, vrijloopkraamhokken en toepassing van blockchain voor CO<sub>2</sub>e - footprint berekeningen.
- VOB biedt zekerheid voor boeren door langdurige samenwerking en een stabiel prijsmodel.
- Ongeveer 70 Nederlandse 1 ster BLK varkenshouders in de Jumbo keten.
- In 2023 introduceerde Jumbo het 'Zonvarken' concept met 3 ster BLK certificering. In 2024 is het assortiment uitgebreid met BBQ worsten en rookworst én wint Zonvarken de innovatie award op Sial in Parijs.
- In 2025 introduceren we ook Zonvarken vleeswaren in een aantal van onze winkels.
- Klankbordgroep met varkenshouders.

## Kip

- Verkenning van additionele maatregelen in de kip keten zoals het gebruik van zonnepanelen, innovatieve methoden om grondstoffen terug te winnen uit productiewater en verrijking van de stallen met strobalen en een overdekte buitenloop.
- Ongeveer 120 Nederlandse 1 ster BLK pluimveehouders in de Jumbo keten.
- Klankbordgroep met pluimveehouders.
- In 2024 introductie Halal Kip met 1 ster BLK. Daardoor is nu ons volledige aanbod verse kip 1 ster BLK gecertificeerd.

## Vis

- Alle vis is MSC, ASC, Global GAP of biologisch gecertificeerd.
- Indien niet beschikbaar dan moet de vis groen scoren op de VISwijzer of een Fish Improvement Plan (FIP) opgestart zijn.
- Voor makreel is Jumbo aangesloten bij North Atlantic Pelagic Advocacy Group (NAPA).
- In 2024 gestart met het opzetten van een transparante garnalenketen met extra aandacht voor dierenwelzijn.

## Kaas

- We introduceren in 2024 het duurzaamheidsprogramma Tuurlijk!. Dit richt zich enerzijds op dierenwelzijn zoals weidegang, koe-borstels en zachte ligplekken voor koeien. Anderzijds richt het zich op natuur door middel van reductie van CO<sub>2</sub>e - emissies, kruidenrijk grasland en voer uit de regio. Het traject naar 1 ster BLK certificering loopt.
- Tuurlijk! biedt zekerheid voor boeren door langdurige samenwerking en een stabiel prijsmodel.
- Ongeveer 250 Nederlandse melkveehouders in de Jumbo keten.
- Klankbordgroep met melkveehouders.

## Eieren

- RESPEGGT eieren in het assortiment, zonder eendagshaantjes.
- Daarnaast ook assortiment vrije uitloop eieren met 2 ster BLK certificering.
- In 2024 introduceerde Jumbo het K-EI lekker ei met 3 sterren BLK en On the way to PlanetProof certificering. Dit bevordert natuurlijk gedrag van de kippen door onder andere eiwitrijk voer van levende insecten. Daarnaast heeft het een lagere CO<sub>2</sub>e impact dan een scharrelei. Ook zijn er geen eendagshaantjes meer door geslachtsbepaling in het ei.
- Ongeveer 35 Nederlandse 1 ster BLK pluimveehouders in de Jumbo keten.
- Klankbordgroep met pluimveehouders

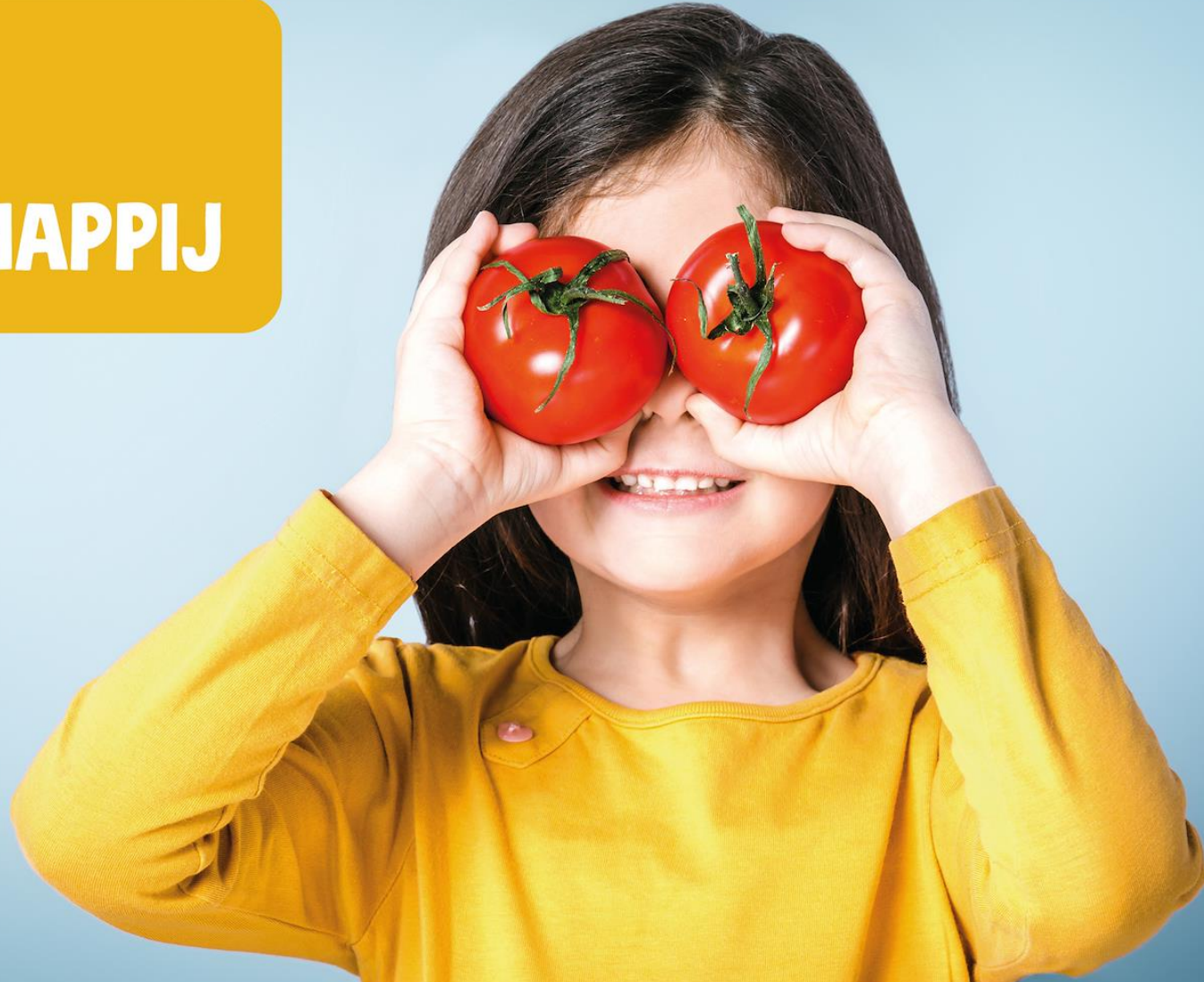
## Zuivel

- Introductie 1 ster BLK roomboter in 2024.
- Ook in 2024 Direct van de Boerderij zuivelproducten met 2 ster BLK geïntroduceerd.
- Assortiment On the way to PlanetProof zuivel in samenwerking met 60 Nederlandse melkveehouders.
- Klankbordgroep met melkveehouders.
- Jumbo introduceerde als eerste retailer 1 ster BLK zuivel met 25 Nederlandse melkveehouders.

> Mens en maatschappij (Social)

Social

# MENS EN MAATSCHAPPIJ



# Lokale betrokkenheid

**Door samen voor een betere buurt te gaan, willen we bijdragen aan het welzijn van onze klanten. Dat doen we door via onze winkels samen met collega's, klanten, buurtgenoten en leveranciers mensen met elkaar te verbinden, oftewel het creëren van sociale cohesie. Wij geloven dat we met voeding en beweging hieraan een bijdrage kunnen leveren. Elk van onze winkels doet dat op een eigen gekozen manier, passend bij de lokale wensen van hun klanten.**

## Aangescherpte visie

In 2024 hebben we onze visie op lokale betrokkenheid verder aangescherpt en ons beleid daarop afgestemd. We vinden het belangrijk om te zorgen voor meer verbinding met en tussen onze klanten. Centraal daarbij staat de maatschappelijke positie van onze ruim zeventhonderd winkels. Hiermee zijn we in staat om op lokaal niveau actief bij te dragen aan sociale verbinding en het tegengaan van toenemende polarisatie, inkomensongelijkheid, ongezond leven en eenzaamheid. We leggen hierbij de nadruk op samen verantwoord eten en bewegen.

Jumbo winkels kunnen naar eigen inzicht inspelen op de wensen en behoeften die op lokaal niveau spelen. Dat geldt vanzelfsprekend ook voor de Jumbo winkels van franchise-ondernemers. Hierbij vinden we het belangrijk om te luisteren naar de behoefte van de klant. We richten ons specifiek op winkels, omdat we daar de grootste positieve impact op onze klanten kunnen maken. Waar we kansen zien zetten we ook lokale acties in voor onze Supply Chain en kantoororganisatie.

## Jumbo Imago Monitor (JIM)

Feedback van klanten ontvangen we graag en motiveert ons om het elke dag weer een beetje beter te doen. We vinden het namelijk belangrijk dat onze initiatieven écht impact maken bij klanten. Dit toetsen we met de Jumbo Imago Monitor (JIM), een doorlopend onderzoek naar klanttevredenheid. Hiermee meten we hoe tevreden klanten zijn met onze initiatieven rondom lokale betrokkenheid. De score voor 2024 is uitgekomen op 42,6%. Dit percentage is licht gestegen in vergelijking met vorig jaar, daar waar we het marktgemiddelde zien dalen.



### Methodologie en assumpties

We meten de klanttevredenheid ten aanzien van het thema lokale betrokkenheid in de JIM aan de hand van de stelling 'Jumbo toont zich betrokken bij de buurt'. De score wordt bepaald door het aantal primaire en secundaire Jumbo klanten dat met 'eens' of 'helemaal eens' reageert op de stelling, gedeeld door het totale aantal respondenten. We wegen deze uitkomst volgens de zogenoemde Gouden Standaard, een ijkingsinstrument voor steekproeven, en drukken het resultaat uit in een percentage. Momenteel onderzoeken we of we naast JIM alternatieve meetmethodes kunnen inzetten om onze acties nog beter te monitoren.



## Lokale betrokkenheid

JIM-score

▲ 0,4%

42,6% ✓

2023: 42,2%

Doel 2025: 45,0%

42,6% van de klanten vindt dat Jumbo betrokken is bij de buurt.

## Campagne ‘Samen een betere buurt’

Een mooi voorbeeld van lokale betrokkenheid is onze campagne ‘[Samen voor een betere buurt](#)’. Elke winkel kreeg 1.000 euro extra om te investeren in de buurt. Zo doneerde de Jumbo winkel in Eerbeek bomen en planten aan de plaatselijke basisschool om het speelplein te vergroenen. In Sint-Michielsgestel trakteerde een winkel zo’n honderd senioren op een gezonde lunch na een gezellige wandeling. En in Zuiderburen ging het geld naar een initiatief dat verschillende activiteiten organiseert voor kansarme kinderen van 8 tot 13 jaar. Dit is nog maar een greep uit de vele buurtinitiatieven die we in 2024 mede mogelijk hebben gemaakt. We hopen dat onze klanten terugkijken op een succesvolle en inspirerende campagne. Wij in ieder geval wel.

## Schonere omgeving

Sinds januari 2024 zijn de regels van de Omgevingswet strenger, vooral op het gebied van vervuiling en geluidsoverlast. Bij elke winkelverbouwing zorgen we ervoor dat we aan deze nieuwe regels voldoen, zodat we de negatieve impact op de lokale gemeenschap kunnen verminderen. Daarnaast organiseren we acties om de buurt schoner te maken. Elk jaar doen veel van onze winkels, distributiecentra en ons kantoor mee aan de Landelijke Opschoondag. Voor thuisbezorging gebruiken we steeds vaker [elektrische bestelwagens](#), wat ook bijdraagt aan minder vervuiling en geluidsoverlast.

## Samen eten en bewegen

We ondersteunen lokale initiatieven, zodat onze winkels echt het verschil kunnen maken. Welke initiatieven dat zijn, bepalen de winkels veelal zelf. Daarbij houden ze altijd rekening met de behoeften van hun klanten. Met ons algemene sponsorbeleid hebben we de koers verlegd. We ondersteunen vooral projecten die onze klanten – letterlijk – in beweging brengen. We richten ons daarbij veel op jongeren, en stimuleren hen met professionele atleten en ambassadeurs meer te bewegen. Hieronder een greep uit onze activiteiten in Nederland van afgelopen jaar:

### Koningsontbijt

Op een lege maag kan je niet presteren. Daarom gaven we in april één miljoen basisschoolkinderen een feestelijk Koningsontbijt. Zo kunnen zoveel mogelijk kinderen met een goed gevulde maag meedoen aan of genieten van de Konings spelen. De lekkere én gezonde ontbijtpakketten zijn gratis en worden door honderden Jumbo winkels aangeboden. Het Koningsontbijt is samengesteld met het Voedingscentrum, zodat we weten dat gezond ook écht gezond is.

### Rode Kruis ontbijtjes

Ook met het Rode Kruis hebben wij een actieve samenwerking. Zo hebben we het afgelopen jaar voor ongeveer € 25.000 aan ontbijtkaarten uitgedeeld. Deze worden gebruikt om een schoolontbijt te financieren op scholen waar minimaal 30% of meer van de leerlingen uit een gezin komt met een laag inkomen.

### Ready2Race

In 2024 hebben we verschillende initiatieven georganiseerd vanuit Ready2Race. Zo zijn er 170 Dikke Banden Races gehouden voor kinderen tot 12 jaar, met maar liefst 11.500 deelnemers dit jaar, 15 wielerveden voor jongeren van 11 tot en met 15 jaar, met in totaal 250 deelnemers. En er zijn 34 schoolveden gegeven voor basisscholen en de eerste twee klassen van de middelbare school, met in totaal 4.000 deelnemers.

## Sven Kramer Academy

Een groot deel van de kinderen in Nederland heeft nog nooit geschaatst. Daar proberen we samen met de Sven Kramer Academy verandering in te brengen. In 2024 hebben we het project Nederlandse Jeugdschaatsdagen ondersteund en ruim 14.000 kinderen ijsplezier hebben bezorgd. Daarnaast verzorgt dit project schoolschaatsen voor ruim 20.000 kinderen.





## Tegen eenzaamheid

Omdat we willen dat niemand zich alleen voelt, zijn we partner en aanjager van de Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid. In dit samenwerkingsverband doen we actief mee aan acties en initiatieven en delen we onze ervaringen met andere organisaties. Ook zijn wij in gesprek gegaan met lokale, gemeentelijke coalities over samenwerkingsmogelijkheden met onze franchise-winkels. Veel van onze winkels en franchise-ondernemers hebben al contact en werken samen met lokale coalities. Coalities die nog geen samenwerking hebben, hebben we aangemoedigd om contact op te nemen met hun lokale Jumbo winkels en samen de mogelijkheden te verkennen. Traditiegetrouw doen we ook elk jaar mee aan de Week tegen Eenzaamheid met onze Kletsboeketten. In 2024 hebben we daar ook een leuke activiteit aan gekoppeld in de vorm van een workshop bloembinden. In meer dan honderd winkels konden klanten zich hiervoor inschrijven. In sommige winkels waren er tientallen deelnemers en in een enkele winkel zelfs bijna honderd.

Bij onze Kletskassa's kunnen klanten gezellig een praatje maken, terwijl ze op hun gemak de boodschappen afrekenen. Deze kassa's zijn al jaren een groot succes en je vindt er ongeveer 200 in Nederland. We hebben ook het Handboek Eenzaamheid voor onze winkels samengesteld. Hierin laten we op een eenvoudige manier zien hoe collega's eenzaamheid bij klanten kunnen herkennen en hier op een positieve manier mee kunnen omgaan.

En dan zijn er ook nog prachtige lokale initiatieven die eenzaamheid tegengaan. Neem Jumbo Monique in Heerhugowaard: daar trakteren ze klanten elke maandag- en vrijdagochtend op 'een Bakkie & Gebakkie'. In het gezellige huiskamercafé van de winkel ontmoeten nieuwe mensen en bekenden elkaar.

**“ELKE MAANDAG EN VRIJDAG TRAKTEREN WIJ BUURTBEWONERS IN ONZE WINKELS OP EEN GRATIS ‘BAKKIE & GEBAKKIE’. WE ONTVANGEN TELKENS WEER EEN DIVERSE CLUB GASTEN DIE MET ELKAAR IN GESPREK GAAN. AL VELE VRIENDSCHAPPEN ZIJN ONTSTAAN VANAF DE VLOER VAN ONZE WINKELS.”**



*Monique Ravenstijn*  
EIGENAAR JUMBO MONIQUE

# Prijs-kwaliteitverhouding

**Onze klanten verdienen de beste producten voor de beste prijs. Daarom zetten we ons elke dag in voor een goede prijs-kwaliteitverhouding. We begrijpen dat de vraag naar verse, voedzame en duurzame producten blijft groeien. Dit zie je terug in ons private label assortiment, waar je lekkere kwaliteitsproducten vindt voor een scherpe prijs. Zo maken we lekker en verantwoord eten bereikbaar voor iedereen.**

## Every Day Low Prices +

Door de hoge inflatie van de afgelopen jaren houden veel mensen minder geld over. Dat is zorgwekkend. We merken bij Jumbo dat huishoudens door de dalende koopkracht meer oog hebben voor aanbiedingen en daardoor vaker naar een andere supermarkt gaan; ze gaan op zoek naar de laagste prijs. Zoveel mogelijk bieden we onze klanten een helpende hand. Zo zijn we bijvoorbeeld uiterst terughoudend met prijsverhogingen voor de essentiële producten van ons private label, ook als dat ten koste gaat van onze marge. Daarnaast bekijken we zorgvuldig óf en in welke mate we prijzen omlaag kunnen brengen. We weten dat klanten worden aangetrokken door prijsvoordeel op A-merken. Met EDLP+ (Elke Dag Lage Prijzen en aanbiedingen) spelen we hier zo goed mogelijk op in.

## Betaalbaarheid en beschikbaarheid

We hebben in 2024 verschillende acties genomen met betrekking tot prijs-kwaliteitverhouding, zoals de introductie van het nieuwe merk Jumbo's, verlaagde productprijzen en één landelijk prijsbeleid. Daarnaast houden we vast aan relevante voordeelacties met A-merken en verse producten. We keuren het af als leveranciers van A-merken een voorgestelde prijsverhoging

niet (goed) weten te onderbouwen. Hierdoor hebben in 2024 bepaalde onderhandelingen tot een leveringsstop geleid. Zie hiervoor verder in ons [bestuursverslag](#).

## Jumbo Imago Monitor (JIM)

Aan de hand van de Jumbo Imago Monitor (JIM), een doorlopend onderzoek naar klanttevredenheid, meten we ook de prijs-kwaliteitverhouding. In 2025 willen we de meetbaarheid van dit thema verder aanscherpen.

De score is in 2024 uitgekomen op 55%. Dat is een daling van 2% ten opzichte van 2023. Onze strategische aanscherping, onder de noemer Jumbo zoals Jumbo bedoeld is, loopt sinds 2023. In het voorjaar 2024 zijn we gestart met de koers Jumbo zoals Jumbo bedoeld is. We maken hiermee steeds duidelijkere keuzes zodat we als EDLP+-formule het verschil kunnen maken met goede vaste lage prijzen in combinatie met een goed en competitief promoaanbod. Hier gaan we in 2025 mee verder.





### Methodologie en assumpties

Onze prijs-kwaliteitverhouding meten we aan de hand van het oordeel dat onze klanten geven in de Jumbo Imago Monitor. De vragenlijst bevat de stelling: Jumbo heeft in het algemeen een goede prijs-kwaliteitverhouding. De methodiek is gelijk aan methodiek zoals toegelicht bij het onderwerp lokale betrokkenheid.

## Productkwaliteit en -veiligheid

Onze klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat onze private label producten van goede kwaliteit zijn. Ons aanbod voldoet aan alle geldende normen, waaronder die voor voedselveiligheid. Om het belang hiervan te benadrukken, verplichten we onze leveranciers om gebruik te maken van een gecertificeerd voedselveiligheidssysteem. Controlerende instanties zoals de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA) voeren toezicht uit op deze leveranciers, en ook zelf doen we verschillende kwaliteitscontroles. Bij twijfel over voedselveiligheid, hoe gering ook, nemen we ter bescherming van onze klanten de benodigde stappen. Onze eisen hieromtrent zijn opgenomen in de [MVO- en Kwaliteitsvoorwaarden](#).

Elke fabrikant die namens Jumbo producten vervaardigt, moet beschikken over een kwaliteitscertificaat dat voldoet aan de standaard van het Global Food Safety Initiative (GFSI). Een kernpunt van de kwaliteitsstandaard is het naleven van de juiste risicoprocedures. Ook houden we nauwgezet het aantal en soort klachten en opmerkingen van onze klanten bij. Waar nodig ondernemen we actie op meldingen die we binnenkrijgen.

Producten die niet aan onze kwaliteitsstandaard voldoen, maar toch in de winkel of bij de klant thuis zijn beland, halen we terug via een zogenoemde terugroepactie. Direct na zo'n gebeurtenis achterhalen we samen met de leverancier de oorzaak van de afwijking en zetten we een verbetertraject in om herhaling te voorkomen. In sommige gevallen schakelen we onafhankelijke specialisten in om het kwaliteitsniveau van de leverancier te beoordelen. De

meest voorkomende oorzaak van een terugroepactie is een mogelijke allergenenbesmetting. Steeds vaker zetten we in zulke gevallen een zogeheten scan in om allergenen in producten te identificeren. Onze terugroepacties worden in de winkels, via de website en via de Jumbo app gecommuniceerd aan de klant. Met deze aanpak zorgen we voor veiligheid ten behoeve van de klant.

### Certificatieschema allergen

We zijn een samenwerking aangegaan met SimplyOK, een stichting die een certificatieschema ter beoordeling van allergenen heeft ontwikkeld. Met dat systeem kunnen we onze leveranciers indelen op basis van complexiteit. We krijgen zo onder meer inzicht in het aantal allergenen dat een product bevat, de hoeveelheid verschillende producten en productwissels, en de wijze van reiniging. Met deze gegevens kunnen we samen met de leveranciers werken aan veiligere en transparante voedselproductie.



# Gezonde producten

Bij Jumbo willen we lekker en verantwoord eten bereikbaar maken voor iedereen. We doen dit door onze klanten te informeren en inspireren over een gezondere levensstijl. Voor gezond eten richten we ons op drie belangrijke aspecten: het gezonder maken van ons assortiment, het betaalbaar maken van gezondere keuzes en het creëren van een gezonde winkelomgeving. Alles wat we doen, staat in het teken van deze aspecten.

## Assortiment gezonder maken

Bij het ontwikkelen van onze private label producten is gezondheid een vast uitgangspunt. Hierbij laten we ons leiden door Nutri-Score en de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV). Het gezonder maken van ons aanbod gebeurt stap voor stap. Binnen elke productgroep willen we een gezonder alternatief kunnen bieden. En over ons volledige assortiment voeren we aanpassingen in de samenstelling van producten door. Bijvoorbeeld door de hoeveelheden groente, fruit en vezels (volkoren) te vergroten en door de gehaltes suiker of verzadigd vet en zout geleidelijk omlaag te brengen. Ook heeft Jumbo Foodcollege, ons eigen kennis-, ontwikkel- en opleidingscentrum, in 2024 gewerkt aan verschillende gezonde innovaties en recepturen, zoals pastasauzen, hummus, soepen, groentespreads en linzenwafels. Uit onderzoek van [De Consumentenbond](#) blijkt dat Jumbo het grootste aantal kant-en-klaarmaaltijden met volkorengranen heeft, vergeleken met acht andere supermarkten.

Ons aanbod van private label producten met Nutri-Score A of B is dit jaar licht gegroeid met 1% en telt 3.000 producten. Deze groei zien we echter onvoldoende terug in ons omzetaandeel. Dat is namelijk gelijk gebleven dit jaar. Dit wordt onder andere verklaard door de verhoging van de verbruiksbelasting op frisdranken, waardoor deze groep in omzet zwaarder weegt in vergelijking met vorig jaar.

**“ONZE NIEUWE JUMBO’S GROENTESPREADS ZIJN ALLEMAAL VOORZIEN VAN NUTRI-SCORE A OF B. ZO IS HET NOG MAKKELIJKER OM TE KIEZEN VOOR LEKKER, GEZOND EN PLANTAARDIG BROODBELEG.”**

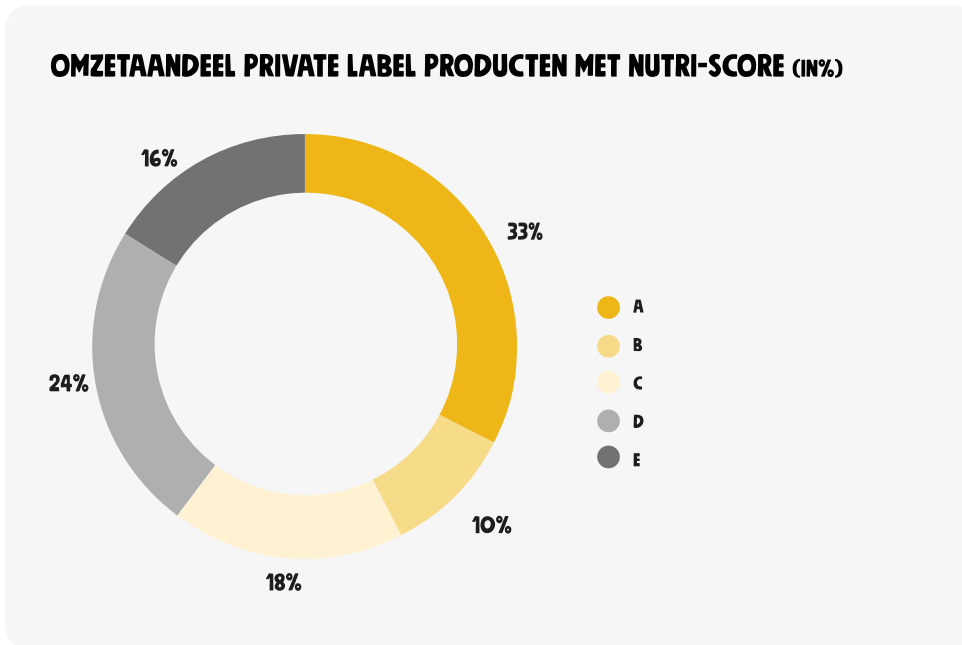


Harmen van Dijk  
CATEGORY MANAGER VLEESWAREN EN SALADES JUMBO



> Mens en maatschappij (Social) > Gezonde producten

Diverse onderzoeken laten zien dat overgewicht- en obesitascijfers in Nederland blijven stijgen. We zetten ons al jaren in voor gezondheid en willen onze rol hierin blijven vervullen. We sluiten ons aan bij vervolgesprekken met het ministerie van VWS voor verdere invulling van het Nationaal Preventieakkoord. Daarnaast blijven we in 2025 sturen op Nutri-Score en onderzoeken we andere meetmethoden, zoals de Schijf van Vijf.



### Nutri-Score

We informeren onze klanten met het voedselkeuzelogo Nutri-Score. Dat stelt ze in staat om binnen een productgroep te kiezen voor varianten met een verantwoordere samenstelling. Nutri-Score geeft aan de hand van kleuren en letters een oordeel over de voedingswaarde.



### Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV)

Voor de NAPV van het ministerie van VWS zijn afspraken vastgelegd in het [Nationaal Preventieakkoord](#). Deze moeten ertoe leiden dat in 2030 voor een groot aantal productgroepen een aantoonbare verbetering te zien is in de samenstelling van bewerkte voeding. Wij gaan hier samen met onze leveranciers actief mee aan de slag. Voor al onze producten zijn de hoeveelheden zout, suiker, verzadigde vetten en vezels in kaart gebracht. Vervolgens zijn per productgroep drie grenswaarden per 100 gram of 100 milliliter vastgesteld: laag, midden en hoog. We streven ernaar om uiterlijk in 2030 te voldoen aan het NAPV-doel om met minimaal 50% van onze private label producten uit te komen onder de laagste grenswaarde. Maximaal 10% mag dan boven de hoogste grenswaarde zitten.



### Methodologie en assumpties

Sinds 1 januari 2024 beoordelen we onze producten op basis van het nieuwe Nutri-Score algoritme dat is vastgesteld door wetenschappelijk bureau Santé publique. Dit hanteren we voor ons gehele private label assortiment. We sturen op verantwoordere keuzes voor de klant en meten dit aan de hand van het omzetaandeel van producten met een Nutri-Score A of B. Dit zetten we af tegen het totaal private label assortiment met een Nutri-Score.

#### Aanpassing cijfer vorig jaar

Vorig jaar is de Nutri-Score berekend op basis van het oude algoritme. Ook is de data beschikbaarheid dit jaar verder verbeterd. Om ervoor te zorgen dat beide jaren wel met elkaar vergelijkbaar zijn, is de 2023 Nutri-Score A/B herrekend en aangepast van 45% naar 43%.

## Gezond eten betaalbaar maken

Het hoeft niet veel te kosten of ingewikkeld te zijn om een lekkere en gezonde maaltijd op tafel te zetten. Op verschillende manieren maken we dit duidelijk en inspireren we onze klanten om vaker te kiezen voor verantwoorde voeding. Zo bestaat ongeveer de helft van ons actieaanbod uit versassortiment, met - naast groente en fruit - brood, broodbeleg, zuivel, vis en vegetarische en plantaardige producten. Bij onze aanbiedingen geven we extra aandacht aan meer verantwoorde varianten. Wanneer we bijvoorbeeld suikerhoudende cola in de aanbieding

hebben, wijzen we ook op de verlaagde prijzen voor de light varianten van cola. Klanten, die deelnemen aan Jumbo Extra's, krijgen regelmatig extra spaarpunten bij de aankoop van groente en fruit.

## Winkels als gezonde voedselomgeving

Bij Jumbo krijgt het gezonde aanbod een prominente plek in de winkel en op de website. Groente en fruit presenteren we met aandacht en op aantrekkelijke wijze. Standaard maakt dit aanbod deel uit van onze kies & mix aanbiedingen. Op de broodafdeling zijn volkorenvarianten duidelijk herkenbaar aan de letter 'V' en de vezelmeter op verpakkingen. Hoe meer aren (als symbool voor graan) er op de verpakking zijn ingevuld, hoe meer vezels het product bevat.

Producten die vallen binnen de Schijf van Vijf presenteren we zoveel mogelijk op ooghoogte. Denk bijvoorbeeld aan onze 100% pindakaas in het broodbelegschap en de basismuesli's in het ontbijtgranenschap.

Via allerlei kanalen bieden we inspiratie en tips om gezonder te eten en leven. We gebruiken hiervoor onder meer de Jumbo folder, Jumbo.com, de nieuwsbrief, de Jumbo app en uitingen op de winkelvloer. Zo hebben we in 2024 'Smaakmakers' geïntroduceerd om klanten te inspireren om meer groenten te eten.



# Arbeidsomstandigheden en werkomgeving

Als supermarktbedrijf staan we midden in de maatschappij, omarmen we maatschappelijk verantwoord ondernemen en maken we ons hard voor duurzame inzetbaarheid. Jumbo is een plek van en voor iedereen. Daar zorgen we voor door naast onze klant onze collega op 1 te zetten. Daarbij is ons uitgangspunt dat collega's bij Jumbo een fijne werkplek hebben waar ze zich thuis, gerespecteerd, gewaardeerd en zich goed en veilig voelen. Ons Jumbo DNA – Samen, Ondernemen, Winnen – staat centraal in onze manier van werken. We geloven in de kracht van divers samengestelde teams, die we zien als een voorwaarde voor innovatie en groei. Het is ook belangrijk dat onze medewerkers goed getraind zijn en klantgericht werken.

## Onze collega's

Eind 2024 bestond ons personeelsbestand uit 44.373 medewerkers (eind 2023: 47.660) exclusief medewerkers bij franchise-ondernemers. Hierin zijn oproepkrachten en ingehuurde medewerkers meegerekend.

In 2024 hebben we kritisch gekeken naar ons personeelsbestand vanwege onze [nieuwe kantoororganisatie](#). Hierdoor hebben we uiteindelijk afscheid moeten nemen van zo'n 350 collega's.



### Methodologie en assumpties - onze collega's

De resultaten van onze KPI's zijn bepaald op basis van onze collega's in vaste dienst, uitzendkrachten en tijdelijke krachten. Collega's die we (extern) inlenen zijn hierin niet meegenomen. Binnen Jumbo is de cao alleen van toepassing op collega's in vaste dienst. Inzichten in collega's die ons hebben verlaten zijn weergegeven in aantallen en in gemiddelde headcount. De headcount is berekend op basis van de headcount per periode, gecorrigeerd voor collega's die uit dienst zijn gegaan. Daarmee wijkt deze headcount af van het totaal aantal collega's per eind 2024. Dit komt enerzijds doordat we met een gemiddelde rekenen en anderzijds doordat het verloop eind 2024 hoger is dan het gemiddelde verloop in 2024.

## Arbeidsmarkt

In 2024 hadden we minder openstaande vacatures en een toenemend aantal sollicitanten. We werken aan nieuwe manieren van werven door meer rekening te houden met regionale en lokale verschillen en nationaliteiten. Ook hebben we diverse initiatieven om de werving, selectie en onboarding van nieuwe collega's eenvoudiger te maken en te versnellen. En steeds vaker verloopt het contact met (potentiële) sollicitanten via eigentijdse communicatiemiddelen zoals WhatsApp, waardoor het contact snel en laagdrempelig is, ook bij sollicitaties. We verwachten dat dit alles een gunstige werking heeft op het aantrekken van met name jongeren en nieuwkomers op de arbeidsmarkt.

## Personeelsbestand

### Totaal aantal medewerkers Jumbo

**44.373**

2023: 47.660



### Vast dienstverband

#### Totaal mannen

**5.634**

2023: 8.623

#### Totaal vrouwen

**6.044**

2023: 8.550

### Medewerkers Nederland

#### Totaal mannen

**22.304**

2023: 23.564

#### Totaal vrouwen

**20.548**

2023: 22.494

### Tijdelijk dienstverband

#### Totaal mannen

**3.342**

2023: 3.306

#### Totaal vrouwen

**2.150**

2023: 2.171

### Medewerkers België

#### Totaal mannen

**657**

2023: 648

#### Totaal vrouwen

**864**

2023: 954

### Oproepkrachten

#### Totaal mannen

**13.985**

2023: 12.283

#### Totaal vrouwen

**13.218**

2023: 12.727

### Collega's die onderdeel zijn van onze cao

#### Nederland

**67,1%**

2023: 76,80%

#### België

**100%**

2023: 100%

#### Collega's die ons hebben verlaten

**33.249**

2023: 35.373

#### Collega's werkzaam tijdens het jaar\*

**48.217**

2023: 49.460

#### Personeelsverloop tijdens het jaar

**69%**

2023: 71,5%

\*Gemiddeld aantal



## Aantal medewerkers

Het totaal aantal medewerkers bij Jumbo is in 2024 afgenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit is onder andere het gevolg van het aantal eigen Jumbo winkels dat afgelopen jaar met 4 is gedaald. Ook de wijzigingen in het welkomstgebied van supermarkten spelen een rol. Het stoppen van tabaksverkoop heeft geleid tot een lagere inzet van uren in de winkel en daarmee tot minder medewerkers. Deze afname vond plaats op basis van natuurlijk verloop. Tot slot heeft de verzelfstandiging van La Place en de vernieuwde kantoororganisatie ertoe geleid dat er eind 2024 minder medewerkers in dienst zijn.

## Goed werkgeverschap

Bij Jumbo zetten we collega dus op 1 om de klant op 1 te kunnen zetten. Dat betekent ook dat we investeren in de vitaliteit en gezondheid van onze collega's. We zorgen voor een gezonde én veilige werkomgeving waarin medewerkers hun werk goed en met plezier kunnen doen. Onder de noemer Goed in je vel, lekker aan het werk voeren we verschillende interne campagnes die ertoe bijdragen dat medewerkers vol energie en met plezier hun werk kunnen (blijven) doen. We voeren regelmatig gesprekken over hoe medewerkers hun werk ervaren. Daarnaast is er gratis fruit en zijn er leefstijlprogramma's en online trainingen.

Veiligheid op de werkvloer nemen we uiteraard heel serieus. We hebben verschillende maatregelen ingevoerd die zijn gericht op het waarborgen van een veilige werkomgeving voor alle medewerkers. Met preventieve maatregelen, zoals veiligheidsinstructies en -trainingen, en het inventariseren en bestrijden van risico's op de werkplek, willen we potentieel onveilige situaties voor onze collega's én klanten minimaliseren. We sporen collega's aan om incidenten, zoals een (bijna-)ongeval op de werkvloer, te rapporteren in ons meldingssysteem. Dit soort meldingen registreren en analyseren we zorgvuldig, zodat we de oorzaken kunnen achterhalen en zo nodig extra preventieve maatregelen kunnen treffen. Op het gebied van veiligheid stimuleren we een cultuur van continu leren en verbeteren.

Al onze collega's in de winkels, supply chain en op kantoor worden op de hoogte gebracht van de mogelijkheid om gebruik te maken van Speak Up. Uit onderzoek is gebleken dat 75% van alle collega's weet waar je anoniem melding kunt maken van ongewenst gedrag. In 2024 zijn 214 meldingen via Speak Up binnengekomen (2023: 141). Deze gingen onder meer over arbeidsconflicten, intimidatie en pesten.

Incidenten en klachten	2024	2023
Totaal aantal gemelde klachten	214	141
- waarvan incidenten van discriminatie en intimidatie	40	27

Alle in 2024 binnengekomen meldingen zijn door het Ethics Committee met zorg behandeld en opgevolgd. Iedere melding wordt individueel behandeld, als er trends zichtbaar zijn wordt dit organisatiebreed opgepakt. Ook brengt het Ethics Committee jaarlijks verslag uit aan de Centrale Ondernemingsraad van Jumbo over het aantal en de aard van de meldingen en de genomen maatregelen. We zijn blij te zien dat medewerkers de ruimte voelen om melding te maken en de hiervoor beschikbare kanalen weten te vinden. Tegelijk blijft ons er alles aan gelegen om te zorgen voor goede opvolging om zo het aantal meldingen terug te dringen. De stijging in het aantal meldingen lijkt verklaard te kunnen worden door de verbeterde vindbaarheid van onze rapportagekanalen. Hierin zetten we in 2025 een volgende stap door het voor medewerkers mogelijk te maken om melding te maken via een app.

## Trainen en ontwikkelen

Ontwikkeling en doorstroom van collega's passend bij hun eigen ambitie staat bij Jumbo centraal. Bijblijven moet en ontwikkelen mag. Wij hebben onze eigen Jumbo Academy, waar we onze collega's ondersteunen in het ontwikkelen van hun passie voor de klant. Medewerkers staan zelf aan het stuur van hun ontwikkeling. Iedereen die in de winkel, de logistiek of op kantoor werkt, kan zichzelf verder ontplooien door te blijven leren. We zijn ervan overtuigd dat alle medewerkers beschikken over talenten, die het waard zijn om verder te ontwikkelen.

## Jumbo Academy

Jumbo Academy, ons eigen onderwijsinstituut, heeft een ruim aanbod trainingen en opleidingen die goed aansluiten op de behoeften van medewerkers én de strategie en ambities van Jumbo. Naast trainingen gericht op functievaardigheden en persoonlijke ontwikkeling, bieden we ook volwaardige mbo- en hbo-opleidingen aan, bijvoorbeeld op het gebied van retailmanagement, ondernemerschap en logistiek. In 2023 hebben we het leiderschapskompas geïntroduceerd, waaraan leerprogramma's zijn verbonden die gericht zijn op een succesvolle ontwikkeling en doorstroming van collega's in een leidinggevende functie. In 2024 hebben ruim 31.000 collega's een opleiding of training afgerond via Jumbo Academy. Ook hebben we dit jaar gewerkt aan een nieuwe opzet van het [JUMPI-programma](#).

## Ontwikkelen en Presteren

Elk jaar voeren leidinggevendenden in het kader van onze Ontwikkel- en Presteercyclus (O&P) een gesprek met medewerkers over hun doelstellingen en prestaties en hun Jumbo DNA (houding en gedrag). Daarnaast is er de mogelijkheid tot een specifiek ontwikkel- of voortgangsgesprek. Zo zorgen we ervoor dat we geregeld in dialoog zijn met onze medewerkers over werkplezier, prestaties en ontwikkelbehoeften. In 2024 hebben we onze Ontwikkel- en Presteercyclus aangescherpt zodat we beter en nadrukkelijker kunnen sturen op performance en gedrag.

## Management traineeship

In 2024 is de eerste lichte talenten na afronding van het management traineeship ingestroomd in een functie op uiteenlopende afdelingen binnen onze organisatie. Dit jaar is een nieuwe groep van zes talenten van start gegaan met het traineeship. We bieden een effectief, hoogwaardig en impactvol programma aan, met als doel om voldoende talent voor de nabije en verdere toekomst aan te trekken.

## Diversiteit en inclusie

Iedereen moet zich bij Jumbo thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. Ongeacht waar je vandaan komt, tot welke generatie je behoort of waar je in gelooft. Vanuit deze gedachte werken we onder de noemer 'Allemaal Anders, Samen Jumbo' continu aan diversiteit en inclusie op de werkvloer. Tijdens onze jaarlijkse Allemaal Anders, Samen Jumbo week vragen we hier extra

aandacht voor. Deze week draaide in 2024 om het thema Van vooroordelen naar delen. We hebben in dit kader verschillende acties en evenementen georganiseerd om elkaar beter te leren kennen en begrijpen. Onderdeel was een gespreksessie over de doorstroming van meer vrouwen naar leidinggevende functies. Naar dit onderwerp hebben we in 2024 samen met Fontys Hogeschool onderzoek gedaan. Mede naar aanleiding van het Fontys onderzoek, zijn we bezig met het opzetten van talentennetwerken die diversiteit in het winkelteam bevorderen.

In het [bestuursverslag](#) van deze rapportage is meer te lezen over de acties die we in 2024 op dit gebied hebben uitgevoerd.

We streven ernaar dat 33% van de functies in de (sub)top worden ingevuld door een vrouw. Eind 2024 was dit 29%. Dat is het gewogen gemiddelde van de verhouding directie en senior management zoals in onderstaande tabel is opgenomen. De verbetering ten opzichte van vorig jaar (+5%) is het gevolg van de vernieuwde kantoororganisatie en een wijziging in methodiek.

Vrouwen in de top	2024	2023
Man/vrouw verhouding RvC	40% ✓	40%
Man/vrouw verhouding Directie	20% ✓	25%
Man/vrouw verhouding Senior Management	32% ✓	24%

Beloningsmaatstaven	2024	2023
Percentage beloningsverschil tussen onze mannelijke en vrouwelijke collega's	6%	7%
Verhouding tussen jaarlijkse totale beloning best betaalde collega en de mediaan van alle collega's (zonder de best betaalde collega hierin mee te nemen)	58,4	66,2



### Methodologie en assumpties - diversiteit en inclusie

Het senior management in de vrouwen in de top bestaat uit alle collega's die direct aan het directieteam rapporteren.

Het percentage beloningsverschillen wordt berekend als de gemiddelde beloning van vrouwelijke collega's en de gemiddelde beloning van mannelijke collega's vergeleken met de beloning van mannelijke collega's. Voor deze berekening is enkel gebruikgemaakt van het gemiddelde (fulltime) maandsalaris en zijn alleen de collega's meegenomen die fulltime, parttime of als hulpkracht bij ons werken. Uitzendkrachten worden bij deze inzichten buiten beschouwing gelaten. De verhouding tussen de jaarlijkse totale beloning van de bestbetaalde collega en de mediaan van alle collega's geeft aan hoeveel keer hoger het hoogste salaris is ten opzichte van de mediaan van alle andere salarissen (zonder de bestbetaalde collega hierin mee te nemen).

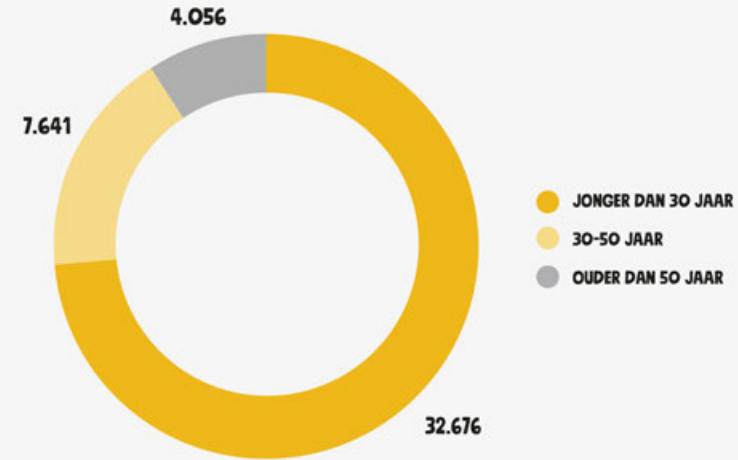
#### Aanpassing definitie

Dit jaar hebben is de definitie van vrouwen in de top gewijzigd. In 2023 is het percentage vrouwen in schaal 14 en 15 gehanteerd. Dit getal is niet aangepast.

### Leeftijdsinclusief werkgeverschap

Bij het aantrekken van nieuwe collega's kijken we bewust naar een variëteit in leeftijd en achtergrond. We zijn ervan overtuigd dat een verscheidenheid aan kennis, ervaring en levenswijsheid van grote waarde is voor onze organisatie en klanten. In 2040 moet leeftijdsinclusief werkgeverschap bij Jumbo de norm zijn. Dit draait om het erkennen, stimuleren en waarderen van individuele behoeften en krachten, ongeacht leeftijd.

### ONZE COLLEGA'S



### Arbeidsvoorwaarden

Bij Jumbo vinden we het belangrijk om goede arbeidsvoorwaarden en een aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Medewerkers ontvangen een marktconform salaris dat is afgestemd op de specifieke functie. Daarnaast hebben zij recht op vakantiedagen, een pensioenregeling en toeslagen voor onregelmatige werktijden.

We voeren een transparant en eenvoudig arbeidsvoorwaardenbeleid. Gelijkwaardige beloning is ons uitgangspunt. Tegelijkertijd hebben we te maken met verschillende cao's en arbeidsvoorwaardenregelingen. Winkelmedewerkers vallen onder de cao van de Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen (VGL). Voor collega's in onze distributiecentra hanteren we de Arbeidsvoorwaardenregeling Jumbo Logistiek. Op kantoormedewerkers zijn specifieke arbeidsvoorwaardenregelingen van toepassing, die zoveel mogelijk aansluiten op de VGL cao. We hebben in 2024 aanpassingen doorgevoerd in het salarisbeleid voor

> Mens en maatschappij (Social) > Arbeidsomstandigheden en werkomgeving

kantoormedewerkers en filiaalmanagement, met als doel een helder en realistisch beloningsstelsel te bieden en tegelijkertijd een aantrekkelijke werkgever te blijven in een veranderende arbeidsmarkt. Het nieuwe beleid geldt voor kantoormedewerkers en filiaalmanagement in schaal 8 en hoger. Hun salarissen worden voortaan per 1 januari geïndexeerd aan de hand van de Korn Ferry index. Voorheen werd indexatie gekoppeld aan de VGL cao. De koppeling met de VGL cao blijft wel in stand voor collega's in kantoorfuncties tot en met schaal 7 en binnen de EFC's. Om hun individuele salarisgroei te bepalen, kijken we vanaf 2025 binnen ons programma Ontwikkelen & Presteren naar de score op prestatie en Jumbo DNA.

Ook de bonusregeling is begin 2024 vernieuwd. Het behalen van vooraf gestelde organisatiedoelstellingen is voortaan de enige maatstaf voor het uitkeren van individuele bonussen. Het totale bedrijfsresultaat is het werk van alle collega's samen, maar we zien het ook als collega's een stapje extra zetten; en dat wordt gewaardeerd. Hiervoor hebben we binnen Jumbo speciale initiatieven, zoals de Gele wimpel. Dit is een extra beloning voor collega's die een bijzondere prestatie hebben geleverd.

## Medezeggenschap

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers betrokken zijn bij de strategie en plannen van Jumbo. Als vertegenwoordiger van de medewerkersbelangen spelen de Ondernemingsraden (OR) van Jumbo een belangrijke rol bij het bevorderen van de medezeggenschap. De OR heeft wettelijke rechten en bevoegdheden om invloed uit te oefenen op het beleid en de beslissingen van het directieteam. Bij Jumbo hebben we drie verschillende ondernemingsraden en een Centrale Ondernemingsraad. Hiervoor verwijzen we naar het hoofdstuk [Corporate Governance](#) in het bestuursverslag.

## Medewerkerstevredenheid

Aan de hand van ons jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) brengen we het welbevinden en de wensen en behoeften van onze medewerkers in kaart. We vragen collega's om feedback op thema's zoals ontwikkelingsmogelijkheden, samenwerking, leiderschap, klantgerichtheid, werkdruk, psychologische veiligheid en inclusiviteit. De resultaten van dit onderzoek zetten we om in concrete acties.

De score op medewerkerstevredenheid, uitgedrukt in eNPS, is voor 2024 (gemeten in januari 2025) uitgekomen op 42. Dit is een lichte daling ten opzichte van de meting in januari 2024 (score 44). We zijn blij met de positieve terugkoppeling van collega's op onder andere thema's als klantgerichtheid en sfeer. Zo bleek uit ons MTO dat 66% van onze collega's trots is op de sfeer in de teams. Anderzijds zien we ook ruimte voor verbetering, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, waardering en arbeidsvoorwaarden. We gaan met deze thema's aan de slag en hopen daarmee ons doel te behalen om onze eNPS in 2025 te laten stijgen tot 46.





### Methodologie en assumpties - MTO

Voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) worden alle collega's uitgenodigd die werkzaam zijn in de filialen, kantoren en distributiecentra van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. en minimaal drie maanden in dienst zijn. De eNPS betreft het percentage promotors (8-10) min het percentage criticasters (0-5). De eNPS wordt gewogen naar het aantal collega's. Tijdelijke krachten waaronder inleenkrachten en stagiaires betrekken we niet in dit onderzoek. Zij werken doorgaans voor een kortere periode bij Jumbo en hebben andere verwachtingen dan medewerkers in vaste dienst. Bovendien hebben acties ter verbetering van de medewerkerstevredenheid geen tot weinig effect op hen, vanwege het snelle verloop van deze medewerkers.

# Eerlijke keten

**Bananen zijn populair bij onze klanten. Eén probleem: die groeien niet in Nederland. We zijn dan ook betrokken bij productieketens over de hele wereld. Als we producten van buiten Nederland halen, dan zetten we ons in om ook daar te zorgen voor goede arbeidsvoorwaarden, welzijn, gezondheid en veiligheid. Gelijke beloning voor gelijk werk vinden we belangrijk, evenals het tegengaan van kinderarbeid en gedwongen werk. Om risico's te beperken, werken we zoveel mogelijk met certificeringen en beoordelen we onze impact.**

## Mensenrechten

In ons duurzame ketenbeleid zijn de mensenrechten geborgd. Dit beleid ziet met name toe op de ketens van ons private label assortiment. We respecteren hiermee de internationaal erkende mensenrechten in de waardeketen. Deze zijn vastgelegd in de Guiding Principles on Business and Human Rights van de Verenigde Naties (UNGP's) en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Eind 2023 heeft het Jumbo directieteam het eigen [duurzame ketenbeleid](#) vastgesteld, waar het thema mensenrechten in is geborgd. Met dit beleid bewaken we de voorwaarden voor medewerkers in de keten om een waardig en onafhankelijk leven te leiden en gevrijwaard te zijn van misbruik of mensenrechtenschendingen. Het gaat dan om fundamentele zaken, zoals het recht op gelijke behandeling, vrijheid van meningsuiting, privacy, een veilige werkomgeving, sociale zekerheid, onderwijs en toegang tot schoon drinkwater. Het inkomen moet voldoende zijn om in waardigheid en vrijheid te kunnen leven. Meldingen en/of klachten over mensenrechtenschendingen nemen we uiterst serieus, voor het klachtenmechanisme verwijzen wij naar hoofdstuk [Duurzame keten](#).

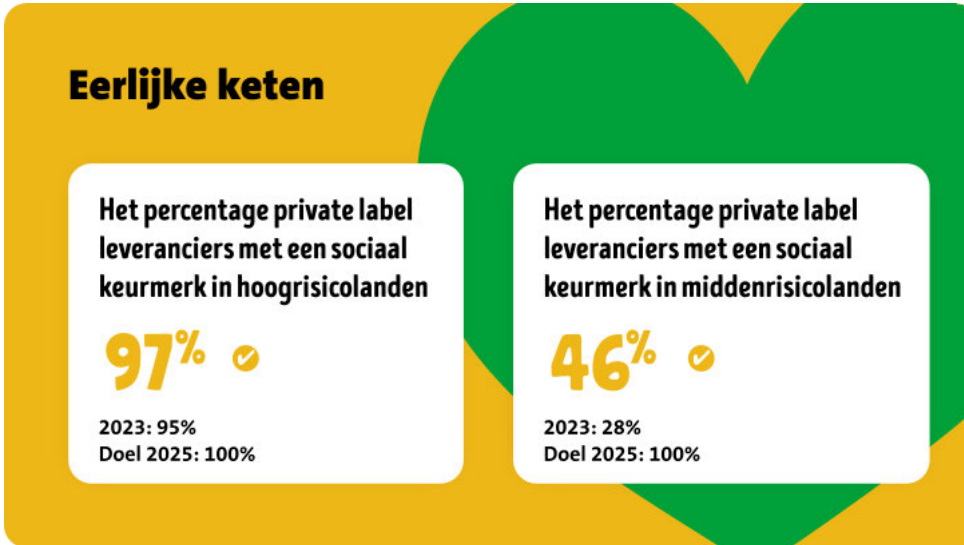
## Code of conduct en MVO- en Kwaliteitsvoorwaarden

Als onderdeel van ons beleid, vragen we leveranciers akkoord te gaan met onze [MVO- en Kwaliteitsvoorwaarden](#) en [Code of Conduct](#). In de Code of Conduct is opgenomen waar we als Jumbo waarde aan hechten en wat wij verwachten van leveranciers om deze waarden te borgen. Hierin hebben we ook onze vereisten voor leveranciers op het gebied van mensenrechten vastgelegd. De Code of Conduct geldt voor alle leveranciers, dus ook A-merk leveranciers. De criteria en eisen waar onze private label producten minimaal aan moeten voldoen zijn aanvullend opgenomen in de MVO- en Kwaliteitsvoorwaarden.

## Social compliance

Van leveranciers die produceren in midden- en hoogrisico-landen vragen we naast de juiste certificering een geldig auditrapport. Deze vereisten zijn onderdeel van de MVO- en Kwaliteitsvoorwaarden. Het vereiste auditrapport is bedoeld om mogelijke onrechtmatigheden (zogenoemde non-conformiteiten) vast te stellen en de te nemen maatregelen te controleren. Voor Jumbo zijn certificeringen en audits belangrijke hulpmiddelen om inzicht te krijgen in de productieketens. Met deze informatie bepalen we hoe we leveranciers kunnen ondersteunen in het aanpakken van risico's op het vlak van mensenrechten en natuur en de negatieve impact daarvan te voorkomen. We kijken actief naar mogelijkheden om bij te dragen aan een positieve impact.

Wij hebben ons ten doel gesteld dat in 2025 alle producten van het Jumbo private label, die afkomstig zijn uit een midden- of hoogrisicoland, beschikken over een erkend onafhankelijk sociaal keurmerk.



In 2024 beschikt 97% van onze private label leveranciers uit hoog-risicolanden over een sociaal keurmerk. We streven naar 100%. In het behalen van deze doelstelling zien we een uitdaging op de afhankelijkheid van certificeringsinstanties. We merken dat het administratieve proces van (her)certificering regelmatig langer duurt dan gepland en gehoopt. Voor middenrisicolanden beschikt 46% over een sociaal keurmerk, een stijging van 18%-punt. Vanaf 2025 is een sociaal keurmerk ook voor leveranciers in middenrisicolanden een standaard vereiste in onze MVO-voorwaarden en streven we dan ook naar 100%.



## Methodologie en assumpties

Bij de herkomst van producten maken we onderscheid tussen landen met een hoog, midden en laag risico. Om te bepalen of social compliance certificering nodig is houden wij de risico classificatie aan die is gedefinieerd door het [Sustainability Initiative Fruits & Vegetables \(SIFAV\)](#). We houden hier wel rekening met de volgende stelregels:

- Alleen de landen die door de [BSCI-risicoclassificatie](#) als laag risico worden beschouwd, kunnen een medium risicoland worden. Daarmee blijft een hoog risicoland dus hoog en kan dit niet verschuiven naar medium risicoland.
- Een land wordt pas een medium risicoland als het minimaal twee jaar achter elkaar geclassificeerd wordt als een medium risicoland door SIFAV.

De voortgang in het realiseren van onze doelen op het gebied van mensenrechten meten we door het in kaart brengen van het aantal leveranciers in midden- en hoog risicolanden met certificering ten aanzien van arbeidsomstandigheden. De scope is de laatste fase van productie – het laatste punt waarbij arbeid betrokken is bij het creëren of verwerken van het eindproduct. Voor AGF is de coöperatie van telers eveneens in scope. We accepteren de keurmerken van onder meer BSCI, ETI/SMETA en Fairtrade. Voor de volledige lijst van toegestane keurmerken, zie onze [MVO- en Kwaliteitsvoorwaarden](#).

## Samenwerkingsverbanden

Jumbo werkt actief samen in diverse initiatieven, zoals het Sustainable Initiative Fruits & Vegetables (SIFAV), het Floriculture Sustainability Initiative (FSI), het Leefbaar loon bananen-commitment en het Dutch Initiative Sustainable Cacao (DISCO). We vervullen in deze initiatieven een brede rol: van het aansturen van leveranciers tot het ontwikkelen van methodes voor datadeling en leefbaar loon. Deze samenwerkingen zorgen voor een gelijk speelveld in de markt. Dat is nodig, omdat problemen rond mensenrechten vaak complex zijn en verweven met de cultuur en leiderschapstijl van een land. Mede dankzij deze samenwerkingsverbanden had in 2023 65% van de medewerkers op Jumbo bananenplantages een leefbaar loon. Voor de medewerkers waar die nog geen leefbaar loon verdienen, is het nog te dicht loongat gemiddeld 9%. We werken nauw met onze leverancier samen om dit gat verder te dichten.

## Impact assessments

Elk jaar voeren we drie zogeheten Human Rights and Environmental Impact Assessments (HREIA) uit. De selectie hiervan vindt plaats op basis van de risicoanalyse in ons duurzame ketenbeleid. In 2024 zijn we gestart met een HREIA naar pangasius uit Vietnam, pinda's uit Argentinië en wijn uit Australië. We onderzoeken specifiek deze productketens, omdat ze binnen de risicoproducten vallen en ze binnen hun productgroep hoog zijn in volume. De HREIA naar pangasius is in december 2024 afgerond, de overige twee lopen nog aangezien het oogstseizoen in 2025 valt. Aan de HREIA's uit voorgaande jaren geven we actief opvolging aan de hand van de vastgestelde actieplannen. In 2024 hebben we dit specifiek gedaan voor kweekgarnalen uit Ecuador en Vietnam, vruchtgroenten uit Almeria (Spanje), kokosmelk uit Sri Lanka, en paddenstoelen uit Nederland.

### Pangasius uit Vietnam

Uit het impactonderzoek naar Pangasius uit Vietnam zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen, maar geen kritieke onderwerpen. Een positieve conclusie van het onderzoek was dat het ASC keurmerk over het algemeen goed functioneert in deze keten. Er zijn een aantal zaken gevonden rondom contracten en huisvesting op de kwekerijen die samen met de

leverancier worden opgevolgd. Verder onderzoeken we samen met de leverancier hoe we medewerker representatie kunnen verbeteren. In de eerste helft van 2025 wordt de voortgang van het opgestelde actieplan besproken.

### Kweekgarnalen uit Ecuador en Vietnam

Het impactonderzoek naar Vietnamese en Ecuadoriaanse kweekgarnalen (Vannamei) bracht geen ernstige problemen aan het licht. Het is wel de basis geweest om in samenwerking met de leveranciers onze garnalenketen opnieuw op te zetten. Vanaf 2025 wordt oogsteelablatie (het verwijderen van een of beide oogstelen bij garnalen) niet meer toegepast, dit is ook opgenomen in onze inkoopvoorwaarden. Daarnaast onderzoeken we nieuwe verduisteringstechnieken en is in de nieuwe ASC Farm Standard onderzoek vereist naar leefbaar loon. Daarom vragen we een ASC-certificering voor al onze Vannamei garnalen.

### Vruchtgroenten uit Spanje

Het impactonderzoek naar vruchtgroenten uit Almeria bracht aan het licht dat onze due-diligence strategie in Spanje verbeterd moest worden. Als eerste stap hebben we onze [Code of Conduct](#) herijkt. Deze maakt nu duidelijk wat we van leveranciers verwachten door specifieke eisen te stellen aan arbeidsomstandigheden, milieuprestaties en integriteit. Daarnaast zijn we actief het gesprek aangegaan met onze eigen leveranciers en de onderzochte toeleveranciers. Deze gesprekken hebben nog niet geleid tot een concreet resultaat, maar zorgen wel voor bewustwording en begrip van de risico's in de keten. Dit laatste was ook een belangrijk advies dat uit het impactonderzoek naar voren is gekomen.

### Kokosmelk uit Sri Lanka

Het impactonderzoek naar kokosmelk uit Sri Lanka liet zien dat over het algemeen de samenwerking met onze leveranciers goed verloopt. Beide leveranciers zijn zeer welwillend om aan de slag te gaan met de resultaten en hebben zelf een actieplan geformuleerd dat ze opvolgen. In onze drie bijeenkomsten met beide partijen dit jaar gaven zij een update over de genomen stappen. In 2025 wordt dit voortgezet.



## Paddenstoelen uit Nederland

Het impactonderzoek naar paddenstoelen uit Nederland liet zien dat de arbeidsomstandigheden van arbeidsmigranten bij de leverancier verder verbeterd kunnen worden. In het actieplan wordt met name gestuurd op het opstellen van een cao in dialoog met FNV/CNV, LTO en de leverancier. Aangezien dit een langdurig proces is, heeft deze dialoog nog niet geleid tot het gewenste resultaat. Wel blijven we de voortgang monitoren en zijn we voornemens hier verder op in te zetten.

We volgen nauwgezet of en hoe de situatie op termijn als gevolg van de actieplannen, die in de HREIA's zijn opgenomen, verbetert. Op onze [rapportagewebsite](#) informeren we belanghebbenden hierover.

> Zakelijk gedrag (Governance)

Governance

# ZAKELIJK GEDRAG

# Zakelijk gedrag

**Bij Jumbo vinden we goed ondernemingsbestuur ontzettend belangrijk. Het helpt ons om het vertrouwen bij onze stakeholders te vergroten en om op een duurzame manier waarde te creëren voor de lange termijn. Met ons beleid voor 'good governance' willen we transparantie en verantwoord ethisch gedrag bevorderen in al onze bedrijfsactiviteiten. We werken met een bestuurlijke driehoek' die bestaat uit de familie Van Eerd als betrokken aandeelhouder, de Raad van Commissarissen (RvC) die toezicht houdt en ons directieteam voor het dagelijkse bestuur.**

In de paragraaf [Corporate Governance](#) van het bestuursverslag is informatie opgenomen over structuur, samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit en vergaderingen van deze bestuursorganen. Hier hebben we ook andere relevante onderwerpen uitgewerkt, zoals de Corporate Governance Code.

Voor Jumbo is effectief risicomanagement een continu aandachtspunt. Het onderzoek dat het Openbaar Ministerie (OM) in 2022 startte, heeft het belang hiervan eens te meer onderstreept. In de paragraaf [Risicomanagement](#) van het bestuursverslag gaan we hier verder op in. Naar aanleiding van het remediation plan zijn enkele interne processen en procedures aangescherpt. De additionele maatregelen die zijn opgenomen in het ICF zijn standaard onderdeel van onze interne beheersing en helpen ons zakelijk gedrag binnen Jumbo te waarborgen.

## Code Geel: de Gedragscode van Jumbo

Integer handelen en ethisch het juiste doen staan bij ons hoog in het vaandel. We onderschrijven en handelen naar de MVO-richtlijnen van de OESO en de Guiding Principles for Business and Human Rights van de Verenigde Naties. In 2017 hebben we onze eigen gedragscode geïntroduceerd: Code Geel. Code Geel omschrijft de omgangsvormen en

gedragslijnen die we bij Jumbo belangrijk vinden en is van toepassing op alle medewerkers van Koninklijke Jumbo Food Groep. We verwachten dat iedereen de richtlijnen in deze gedragscode voortdurend respecteert en naleeft. Dit is de basis van onze bedrijfsvoering en beschrijft het gedrag dat we van elkaar mogen verwachten. We beschouwen Code Geel als een ethisch kompas dat ons helpt om de reputatie van Jumbo als organisatie en werkgever te beschermen. De code geeft algemene richtlijnen om de juiste keuzes te kunnen maken in ons dagelijks werk.

Code Geel weerspiegelt bovendien de manier waarop wij als bedrijf in de maatschappij staan en bevat de volgende onderwerpen:

### Houd je aan de wet

Als bekende speler in de markt stellen we ons altijd op als betrouwbare deelnemer aan het maatschappelijke verkeer. Onze medewerkers moeten zich daarom houden aan de geldende wet- en regelgeving. In Code Geel wijzen we specifiek op verantwoord gedrag met betrekking tot mededinging, onderzoek door overheidsinstanties, het sluiten van overeenkomsten, correcte financiële vastlegging, bewaartermijnen, fraude en verboden transacties.

### Handel eerlijk en verantwoord

Integriteit is voor Jumbo erg belangrijk. Eerlijk en verantwoord handelen is de basis voor vertrouwen bij onze klanten, medewerkers, leveranciers en andere stakeholders. Daarom spannen we ons in om belangenverstremming te vermijden. Eventuele nevenfuncties mogen nooit in conflict zijn met het werk voor Jumbo. Specifieke nevenfuncties beoordelen we per geval; we geven schriftelijk toestemming indien er geen sprake is van een potentieel conflict. We hebben aanvullende richtlijnen ten aanzien van integer handelen, in het bijzonder over omkoping, corruptie en het geven en ontvangen van geschenken.

## Respecteer elkaar

We zijn ervan overtuigd dat samenwerking de sleutel is tot succes. We zorgen daarom voor een werkomgeving die is gebaseerd op respect, openheid en eerlijkheid. Iedereen moet zich bij Jumbo gehoord en gewaardeerd voelen. Medewerkers zijn op het werk verplicht om het Jumbo bedrijfsreglement na te leven. De regels daarin zijn onder meer gericht op het creëren en behouden van een veilige werkomgeving. We verwachten dat medewerkers op een verantwoorde en zorgvuldige manier omgaan met sociale media. Vermoedens van misstanden en inbreuken kunnen medewerkers op vertrouwelijke wijze delen via de Jumbo Speak Up regeling.

## Bescherm en wees zorgvuldig

Onze medewerkers zijn verantwoordelijk voor het beschermen van bedrijfsinformatie en -middelen. Daaronder valt het zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke documenten en met computers, telefoons, machines en andere apparatuur. Ook hebben we richtlijnen voor internet- en e-mailgebruik, het recht op privacy van en communicatie met derden.

## Jumbo Speak Up regeling

We hechten 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 en inbreuken. Binnen een gezonde bedrijfscultuur is een laagdrempelig en effectief meldsysteem essentieel. Bij Jumbo hebben we daarvoor onze Speak Up regeling. Medewerkers kunnen hier hun zorgen uiten over handelingen die schijnbaar in strijd zijn met Code Geel, andere bedrijfsregelingen en algemene wet- en regelgeving. Met de ontvangen meldingen kunnen we (potentiële) problemen tijdig en zorgvuldig aanpakken. Medewerkers kunnen een melding doen via hun leidinggevende of HR business partner of kunnen desgewenst anoniem een melding doen via de speciale Speak Up regeling (telefonisch of online) of bij de externe vertrouwenspersoon.

## Ethics Committee

Het Ethics Committee van Jumbo is verantwoordelijk voor het ontvangen, toetsen en beoordelen van de meldingen die via Speak Up binnenkomen. Dit orgaan kan zelf of een externe partij onderzoek (laten) doen, waarbij zij toeziet op de juiste en tijdige afwikkeling hiervan. Het Ethics Committee brengt periodiek verslag uit aan de Ethics Board, waar een afvaardiging van het directieteam zitting in heeft. Deze Board bepaalt het algemene ethisch beleid en houdt toezicht op de uitvoering hiervan door het Ethics Committee.

## Meldingen

In 2024 zijn 214 (2023: 137) meldingen via Speak Up binnengekomen. Deze gingen onder meer over intimidatie, pesten en arbeidsconflicten. Elk jaar brengt het Ethics Committee verslag uit aan de Centrale Ondernemingsraad van Jumbo over het aantal en de aard van de meldingen en de genomen maatregelen.

Het melden van mogelijke misstanden vereist moed. Wij zullen daarom nooit maatregelen nemen of toestaan tegen iemand die te goeder trouw melding maakt van een mogelijke misstand of inbreuk. Alle in 2024 binnengekomen meldingen zijn opgevolgd door het Ethics Committee.

## Naleving Gedragscode

Het actueel houden van Code Geel is de verantwoordelijkheid van de afdeling Legal & Compliance. Deze afdeling bewaakt de naleving ervan met behulp van het Internal Control Framework (ICF). Nieuwe collega's volgen bij indiensttreding de e-learningmodule Code Geel. Daarnaast krijgen alle medewerkers eenmaal per jaar een herhalingscursus. Het directieteam ziet erop toe dat Code Geel wordt nageleefd. Afdeling Legal & Compliance monitort dit. Op deze manier zorgen we ervoor dat alle medewerkers van Jumbo op de hoogte zijn én blijven van onze gedragsregels.

## Corruptie en omkoping

We hechten bij Jumbo veel belang aan eerlijk zakendoen. Daarom staan we het niet toe om waardevolle objecten te schenken of aan te nemen met als doel ongepast gedrag aan te moedigen of op ongepaste wijze voordeel te behalen. Vormen van omkoping en corruptie zijn mogelijk in verband te brengen met commissies, provisies of royalty's, consultancyvergoedingen, marketingkosten, reis- en verblijfkosten, te hoge facturen, kortingen of gratis goederen. We zijn alert op de routes die betalingen afleggen; dit kan rechtstreeks zijn of via derden lopen. Vanzelfsprekend zijn omkoping en corruptie bij Jumbo verboden. Medewerkers die een vermoeden van omkoping of corruptie hebben, zijn verplicht dit te melden bij hun leidinggevende, bij Legal & Compliance of via Speak Up. In 2024 zijn geen meldingen ontvangen. Evenmin hebben we boetes ontvangen voor (vermoedens van) corruptie en omkoping.

## Informatiebeveiliging en data privacy

De gegevens van onze klanten, medewerkers en andere betrokkenen moeten altijd goed beschermd zijn. Dat geldt ook voor de beveiliging van informatiestromen, systemen en tools die de continuïteit van data-uitwisseling moeten waarborgen. Het ongeoorloofd kunnen raadplegen van (concurrentie)gevoelige informatie is evenzeer risicovol. Informatiebeveiliging en privacy zijn voortdurend terugkerende thema's die onze aandacht vragen. Tegelijkertijd beseffen we dat het tempo van technologische innovaties hoog is en dat we tijdig moeten inspelen op deze ontwikkelingen.

Voor meer informatie over informatiebeveiliging, data privacy, wet- en regelgeving verwijzen we naar de paragraaf [Risicomanagement](#) in het bestuursverslag. Daar lichten we onder meer de risico's en onze interne beheersmaatregelen toe.

## Wet- en regelgeving

Bij Jumbo volgen we de ontwikkelingen in wet- en regelgeving op de voet, zodat we tijdig aan nieuwe wetten en regelgeving kunnen voldoen. Vanzelfsprekend geldt dit ook voor veranderende regels voor verslaglegging en belastingen. Verschillende afdelingen binnen Jumbo houden de veranderingen in de gaten, zoals Legal & Compliance, Finance en Corporate Communicatie & MVO. De belangrijke ontwikkelingen op dit gebied hebben we toegelicht in de paragraaf [Trends en ontwikkelingen](#) in het bestuursverslag. Risico's met betrekking tot de duurzaamheidswetgeving en -verslaglegging zijn vermeld in de paragraaf [Risicomanagement](#).

## Betalingspraktijken

Ons beleid en onze procedures zijn erop gericht om betalingen tijdig en correct uit te kunnen voeren. Het proces ter beoordeling en verwerking van facturen helpt daarbij en is van belang om een betrouwbare toeleveringsketen te garanderen. In het ICF zijn specifieke controles opgenomen om de tijdigheid en juistheid van betalingen te waarborgen. Daarbij valt te denken aan het vier-ogen principe, beoordelen van stamgegevens, analyses van betaallunten en openstaande crediteuren. Bij het afspreken van betalingstermijnen hebben we specifiek aandacht voor de richtlijnen voor mkb-bedrijven en leveranciers van verse producten. We volgen hierbij Nederlandse en Europese wet- en regelgeving. Daarnaast hebben we bij Jumbo een Supplier Finance programma, dat leveranciers de mogelijkheid biedt om hun facturen eerder dan de reguliere betalingstermijn betaald te krijgen.

## Relatiebeheer

Om op een fijne manier te kunnen samenwerken met onze leveranciers vinden we het belangrijk om onze ethische normen ook met hen te delen. We beschouwen het als onze ketenverantwoordelijkheid om eerlijke en integere handelswijzen te bevorderen. Bij het materiële thema's [Duurzame keten](#) en [Eerlijke keten](#) in het duurzaamheidsverslag gaan we hier dieper op in.

## Rapportage

Jumbo legt elke week en periode intern verantwoording af door middel van een rapportage over de prestaties van de organisatie, met daarin zowel financiële als niet-financiële cijfers. Deze rapportages dienen als stuurinformatie voor de directie. De aandeelhouders, de RvC en het directieteam blijven hierdoor op de hoogte van de realisatie van de doelstellingen. Onderdeel van de perioderapportage is het ESG Impact Dashboard, waarin we elk kwartaal over de realisatie van onze duurzaamheidsdoelstellingen rapporteren. Bij het directieteam staat het bespreken van deze gegevens standaard op de agenda. Ook hier is tijdige bijsturing mogelijk. Wel is het soms een uitdaging om duurzaamheidsdata van onze directe activiteiten en die uit de keten op tijd, juist en volledig beschikbaar te hebben. Dit heeft - met het oog op de rapportageverplichting vanaf 2025 - onze voortdurende aandacht.



### DILEMMA

## Doelstellingen, realiseerbaarheid en kosten

Onze duurzaamheidsdoelstellingen maken deel uit van onze bedrijfsstrategie en onze ambities zijn daarom ook opgenomen in ons Meerjarenplan. Deze doelstellingen zijn gebaseerd op onze keuze om verder te verduurzamen, de maatschappelijke verwachtingen op dit gebied en de aangescherpte eisen door wet- en regelgeving. Ontwikkelingen volgen we nauwgezet en we zijn voortdurend in gesprek met onze stakeholders over de verwachtingen binnen duurzaamheidsthema's. De realiseerbaarheid van onze duurzaamheidsdoelstellingen is echter ook afhankelijk van de mate waarin we financieel kunnen investeren in deze thema's.

We constateren dat het investeren in duurzaamheidsthema's veel geld kost en een opwaarts effect heeft op het investeringsniveau van Jumbo. In een economisch klimaat waarin ook andere kosten hard stijgen en de financiële ruimte van ondernemingen beperkter wordt, moeten keuzes gemaakt worden die mogelijk haaks staan op het willen realiseren van duurzaamheidsambities. Ook klanten hebben te maken met stijgende kosten, waardoor ook zij soms andere keuzes maken. Dit dilemma vraagt om een voortdurende dialoog met overheden, politiek, belangengroepen, leveranciers, klanten en andere stakeholders.

# JAAARREKENING 2024



> Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024

<i>in € 1.000</i>	Noot	2024	2023
<b>Netto-omzet</b>	1	<b>8.248.567</b>	<b>8.702.453</b>
Kostprijs omzet	2	-6.845.851	-7.275.351
<b>Bruto-omzetresultaat</b>		<b>1.402.716</b>	<b>1.427.102</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	4	187.365	155.149
Verkoopkosten	5	-1.039.513	-1.034.670
Algemene beheerkosten	6	-272.196	-274.039
<b>Totale kosten</b>		<b>-1.311.709</b>	<b>-1.308.709</b>
<b>Netto-omzetresultaat</b>		<b>278.372</b>	<b>273.542</b>
Amortisatie immateriële vaste activa	10	-148.397	-147.485
(Terugname) bijzondere waardeverminderingen	7	-17.291	-28.518
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>112.684</b>	<b>97.539</b>
Financiële baten	8	1.680	1.143
Financiële lasten	8	-73.164	-66.397
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>41.200</b>	<b>32.285</b>
Belastingen	9	-13.167	-10.567
<b>Resultaat na belastingen toekomende aan aandeelhouders</b>	18	<b>28.033</b>	<b>21.718</b>



> Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2024

## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2024

<i>in € 1.000</i>	Noot	2024	2023
<b>Resultaat na belastingen toekomende aan aandeelhouders</b>		<b>28.033</b>	<b>21.718</b>
<b>Resultaten die niet worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening</b>			
Actuariële resultaten op toegezegd-pensioenregelingen	21	824	-570
Belastingen over mutaties op toegezegd-pensioenregelingen	9	-211	148
		<b>613</b>	<b>-422</b>
<b>Totaalresultaat</b>		<b>28.646</b>	<b>21.296</b>
<b>Totaalresultaat toekomende aan aandeelhouders</b>		<b>28.646</b>	<b>21.296</b>

> Geconsolideerde balans per 29 december 2024

## Geconsolideerde balans per 29 december 2024

Voor winstbestemming, in € 1.000

ACTIVA	Noot	29 december 2024	31 december 2023
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	10	1.644.596	1.666.442
Materiële vaste activa	11	592.601	595.295
Gebruiksrechten huurcontracten	12	1.426.525	1.643.483
Financiële vaste activa	13	156.712	130.086
Latente belastingvorderingen	9	6.697	7.619
		<b>3.827.131</b>	<b>4.042.925</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voor verkoop aangehouden activa	14	2.193	7.055
Voorraden	15	237.266	237.974
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	16	397.028	409.037
Liquide middelen	17	63.238	36.561
		<b>699.725</b>	<b>690.627</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>4.526.856</b>	<b>4.733.552</b>

PASSIVA	Noot	29 december 2024	31 december 2023
<b>Groepsvermogen</b>	18		
Geplaatst kapitaal		8	8
Algemene reserves		683.469	661.138
Onverdeeld resultaat		28.033	21.718
		<b>711.510</b>	<b>682.864</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Huurverplichtingen	19	1.251.268	1.431.218
Leningen en overige verplichtingen	20	526.888	526.453
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	21	16.775	15.990
Latente belastingverplichtingen	9	172.507	166.135
Voorzieningen	22	-	1.256
		<b>1.967.438</b>	<b>2.141.052</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Voor verkoop aangehouden passiva	14	-	3.478
Huurverplichtingen	19	270.230	256.846
Leningen en overige verplichtingen	20	983	902
Voorzieningen	22	16.057	276
Vennootschapsbelasting	9	5.719	6.574
Handelscrediteuren en overige schulden	23	1.554.919	1.641.560
		<b>1.847.908</b>	<b>1.909.636</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>3.815.346</b>	<b>4.050.688</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>4.526.856</b>	<b>4.733.552</b>

> Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

<i>Volgens indirecte methode, in € 1.000</i>	Noot	2024	2023
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>112.684</b>	<b>97.539</b>
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële vaste activa en gebruiksrechten huurcontracten	10, 11, 12	559.301	540.031
(Terugname) bijzondere waardeverminderingen	7	17.291	28.518
Mutatie gebruiksrechten huurcontracten en huurverplichtingen	12, 19	-27.466	7.035
Mutatie langlopende vorderingen, langlopende schulden en voorzieningen	13, 20, 22	17.469	7.237
		<b>679.279</b>	<b>680.360</b>
Mutaties in werkkapitaal:			
Mutatie vooruitbetaalde bedragen	13	6.966	-6.057
Mutatie voorraden	15	708	-3.427
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen	16	46.012	31.361
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden	23	-92.740	-107
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>640.225</b>	<b>702.130</b>
Betaalde vennootschapsbelasting	9	-6.335	5.363
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>633.890</b>	<b>707.493</b>

> Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

<i>Volgens indirecte methode, in € 1.000</i>	Noot	2024	2023
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in (im)materiële vaste activa	10, 11	-253.819	-289.528
Desinvesteringen van (im)materiële vaste activa	10, 11	24.320	7.736
Investerings in gebruiksrechten huurcontracten	12	-	-2.789
Desinvesteringen van voor verkoop aangehouden activa en passiva	14	1.532	-
Verwervingen van kapitaal belangen	13	-	-168
Verwervingen of vervreemdingen via bedrijfscombinaties	10, 11	2.015	-34.680
Verstreckte langlopende vorderingen	13	-9.188	-16.924
Aflossingen langlopende vorderingen	13	2.719	6.852
Ontvangen rente	8	902	772
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-231.519</b>	<b>-328.729</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Opname kredietfaciliteiten	20	-	100.000
Aflossingen kredietfaciliteiten	20	-	-100.000
Betalingen uit hoofde van huurverplichtingen	19	-351.847	-315.859
Betaalde rente	8	-23.847	-17.716
Uitgekeerd dividend over voorgaand boekjaar	18	-	-42.000
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-375.694</b>	<b>-375.575</b>
<b>Totale netto kasstroom</b>		<b>26.677</b>	<b>3.189</b>
Beginsaldo geldmiddelen		36.561	33.372
<b>Eindsaldo geldmiddelen</b>		<b>63.238</b>	<b>36.561</b>

> Geconsolideerd verloop groepsvermogen over 2024

## Geconsolideerd verloop groepsvermogen over 2024

Het verloop van het groepsvermogen over 2024 is als volgt (zie ook noot 18):

<i>voor winstbestemming, in € 1.000</i>	Geplaatst kapitaal	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groeps- vermogen
<b>Stand begin boekjaar 2024</b>	<b>8</b>	<b>661.138</b>	<b>21.718</b>	<b>682.864</b>
Resultaat na belastingen	-	-	28.033	28.033
Winstbestemming voorgaand boekjaar	-	21.718	-21.718	-
Actuariële resultaten op toegezegd-pensioenregelingen	-	613	-	613
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-</b>	<b>22.331</b>	<b>6.315</b>	<b>28.646</b>
Uitgekeerd dividend gebaseerd op het resultaat van voorgaand boekjaar	-	-	-	-
<b>Totaal mutaties in relatie aandeelhouders</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Stand einde boekjaar 2024</b>	<b>8</b>	<b>683.469</b>	<b>28.033</b>	<b>711.510</b>

> Geconsolideerd verloop groepsvermogen over 2024

Het verloop van het groepsvermogen over 2023 is als volgt:

<i>voor winstbestemming, in € 1.000</i>	Geplaatst kapitaal	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groeps- vermogen
<b>Stand begin boekjaar 2023</b>	<b>8</b>	<b>623.880</b>	<b>79.680</b>	<b>703.568</b>
Resultaat na belastingen	-	-	21.718	21.718
Winstbestemming voorgaand boekjaar	-	79.680	-79.680	-
Actuariële resultaten op toegezegd-pensioenregelingen	-	-422	-	-422
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-</b>	<b>79.258</b>	<b>-57.962</b>	<b>21.296</b>
Uitgekeerd dividend gebaseerd op het resultaat van voorgaand boekjaar	-	-42.000	-	-42.000
<b>Totaal mutaties in relatie aandeelhouders</b>	<b>-</b>	<b>-42.000</b>	<b>-</b>	<b>-42.000</b>
<b>Stand einde boekjaar 2023</b>	<b>8</b>	<b>661.138</b>	<b>21.718</b>	<b>682.864</b>

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

# 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 (tot aan het moment van verzelfstandiging van La Place activiteiten).

Deze geconsolideerde jaarrekening is door de directie opgesteld en op 25 februari 2025 ondertekend. De jaarstukken 2024 zijn ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 25 februari 2025.

### Overeenstemmingsverklaring met IFRS Accounting Standards

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

### Algemene grondslagen

De grondslagen voor resultaatbepaling en de waarderingsgrondslagen worden toegelicht in noot 1 tot en met noot 23. Deze grondslagen omvatten ook de classificatie en presentatie.

Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De financiële afsluiting vindt plaats op basis van de internationale weeknummering. Het boekjaar van Jumbo omvat daarom 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 2024 bestond uit 52 weken en eindigde op 29 december 2024. Het vergelijkende boekjaar 2023 bestond ook uit 52 weken. Boekjaar 2023 begon op 2 januari 2023 en eindigde op 31 december 2023.

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

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.

### Schattingen en oordelen

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS Accounting Standards vereist dat schattingen gemaakt worden en oordelen worden gevormd die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen, de gerapporteerde waarden van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, alsmede toekomstige verwachtingen en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt.

Voor de uiteenzetting van de specifieke posten in de jaarrekening waarvoor schattingen of oordelen van toepassing zijn, wordt verwezen naar de toelichting onder de jaarrekeningposten.

### Continuïteit

In 2024 was er, net als vorig jaar, sprake van uitdagende marktomstandigheden met aanhoudende kostenstijgingen en druk op marges. De markt is als geheel gekrompen door het wegvallen van de tabaksverkoop in het tweede half jaar. Naast omzet, heeft dit ook marktaandeel gekost. Door scherp op de kosten te blijven letten en vast te houden aan onze ingezette strategische koers 'Jumbo zoals Jumbo bedoeld is' zijn we er in geslaagd om de winstgevendheid te vergroten en ligt er een sterk fundament voor verdere groei.

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Het is nog niet zeker of we in 2025 een herstel van de markt zullen zien. Daarvoor zijn de economische en politieke omstandigheden nog te onzeker. Wel hebben we bij Jumbo het volste vertrouwen in het sterke fundament dat we de afgelopen twee jaar hebben gelegd, waardoor we met ons aangescherpte Meerjarenplan voor 2025-2027 weer volop in zullen zetten op een nieuwe groeifase. Er is voor Jumbo op dit moment dan ook geen reden om te concluderen dat de continuïteit in het gedrang komt. De jaarrekening is daarom 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 beschikt over de meerderheid van de stemrechten of soortgelijke rechten in een entiteit, is blootgesteld aan variabele opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij de entiteit, en wanneer 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.

De volgende entiteiten zijn in 2024 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen.

Vennootschap	Plaats van vestiging	2024	2023
<b>Jumbo Food B.V.</b>	Veghel	100%	100%
- Jumbo Distributiecentrum B.V.	Veghel	100%	100%
> Jumbo Logistiek Vastgoed B.V.	Veghel	100%	100%
> La Place Food GmbH	Montabaur	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 Vastgoed B.V.	Veghel	100%	100%
> RBM Holding B.V.	Nieuwegein	100%	0%
> RBM Service Center B.V.	Nieuwegein	100%	0%
> Retail Ontwerp Groep B.V.	Nieuwegein	100%	0%
> CIP Circulair Innovatie Partners B.V.	Nieuwegein	100%	0%
> Retail Instore Coördinatie B.V.	Nieuwegein	100%	0%
> Retail Bouw Management B.V.	Nieuwegein	100%	0%
> TRC B.V.	Nieuwegein	100%	0%
> RBM Travel Factory B.V.	Nieuwegein	100%	0%
- Jumbo e-fulfilment B.V.	Veghel	100%	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%	100%
> Jumbo België Franchise 3 B.V.	Brasschaat	100%	100%
> Jumbo België Franchise 4 B.V.	Brasschaat	100%	100%
> Jumbo België Franchise 5 B.V.	Brasschaat	100%	100%
- J&C Acquisition Holding B.V.	Veghel	100%	100%
<b>La Place Food Groep B.V.</b>	Veghel	100%	100%
- La Place Food B.V.	Veghel	100%	100%



> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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 uiteindelijke aandeelhouders van Jumbo te behartigen.

Jumbo heeft gedurende 2024 de volgende wijzigingen doorgevoerd in de bedrijfsstructuur:

- De aandelen van La Place Food GmbH zijn per 26 maart 2024 overgegaan van La Place Food Groep B.V. naar Jumbo Distributiecentrum B.V.;
- Jumbo Supermarkten B.V. heeft per 28 juni 2024 100% van de aandelen gekocht in RBM Holding B.V.;
- La Place B.V. is per 15 juli 2024 opgericht door La Place Food B.V.;
- De aandelen van La Place B.V. zijn per 15 juli 2024 overgegaan van La Place Food B.V. naar Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.;
- Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. heeft per 19 augustus 2024 49% van de aandelen van La Place B.V. verkocht aan Vermaat Retail B.V.

De herstructurering van de La Place activiteiten wordt verder in de jaarrekening aangeduid als 'verzelfstandiging'. De financiële gegevens van La Place B.V. zijn niet in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen. Ondanks het bezit van het merendeel van de aandelen heeft Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. geen beslissende zeggenschap over La Place B.V. Jumbo heeft echter wel invloed van betekenis, waardoor het belang in La Place B.V. als geassocieerde deelneming is verantwoord (zie noot 13). De operationele resultaten van de La Place restaurants zijn tot 19 augustus 2024 verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

## 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 en/of uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten) die door de overnemende partij wordt geleverd. 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.

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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).

#### **Vorraden**

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**

De handelsdebiteuren, overige vorderingen, handelscrediteuren en overige schulden 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**

De reële waarde van afgeleide financiële instrumenten (zoals derivaten) 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 markttrente voor een vergelijkbaar instrument per waarderingsdatum (niveau 2).

## **Vreemde valuta**

#### **Functionele valuta en presentatievaluta**

De posten in de jaarrekening van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (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.

## **Nieuwe en gewijzigde standaarden die effectief zijn vanaf boekjaar 2024**

De door de Europese Unie (EU) aanvaarde aanpassingen van IFRS Accounting Standards die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2024, hebben geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van Jumbo. Het betreft de volgende standaarden:

- Aanpassingen op IFRS 16 Leaseovereenkomsten: een verduidelijking over hoe om te gaan met boekwinst en variabele huurbetalingen bij een sale en lease-back transactie (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2024).

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening: een verduidelijking of verplichtingen in de jaarrekening als kort- of langlopend geclassificeerd dienen te worden en nadere uitleg over welke grondslagen in de jaarrekening moeten worden toegelicht (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2024).
- Aanpassingen op IAS 7 en IFRS 7 Supplier Finance: verplichte toelichtingsvereisten omtrent de transparantie van financieringsovereenkomsten met leveranciers en het effect op de verplichtingen, kasstromen en liquiditeitsrisico's (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2024).

## Nieuwe standaarden en stelselwijzigingen die nog niet effectief zijn

De volgende nieuwe standaarden en interpretaties zijn gepubliceerd, die nog niet van toepassing zijn voor het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2024:

- Aanpassingen op IFRS 9 en IFRS 7 Classificatie en waardering van financiële instrumenten: Financiële activa moeten worden geclassificeerd op basis van het bedrijfsmodel en de kenmerken van hun kasstromen, wat bepaalt of ze tegen geamortiseerde kosten of reële waarde worden gewaardeerd. Daarnaast verplicht IFRS 7 tot meer uitgebreide openbaarmakingen om transparantie te bieden over deze classificaties en waarderingmethoden, evenals de impact op krediet- en liquiditeitsrisico's (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2026);
- Aanpassingen op IFRS 18 Presentatie en toelichtingen in de jaarrekening: bevat nieuwe categorieën en subtotalen in de winst- en verliesrekening. Tevens bevat het nieuwe toelichtingen omtrent door het management gedefinieerde prestatie maatstaven en bevat het nieuwe vereisten voor de locatie, aggregatie en disaggregatie van financiële informatie (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2027);
- De nieuwe standaard IFRS 19 Deelnemingen zonder publieke verantwoording - toelichtingen: in aanmerking komende entiteiten kunnen ervoor kiezen om minder toelichtingsvereisten op te nemen (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2027).
- Aanpassingen op IAS 21 Lack of exchangeability: een verduidelijking over hoe een entiteit moet beoordelen of een valuta om te rekenen is en hoe ze een contante wisselkoers moet bepalen wanneer dit niet mogelijk is (van toepassing op boekjaren vanaf 1 januari 2025).

Deze standaarden en interpretaties zijn niet vervroegd toegepast door Jumbo. De gevolgen voor Jumbo van de aanpassingen in IFRS 9, IFRS 7 en IFRS 18 worden op dit moment onderzocht, maar zullen naar verwachting geen materieel effect hebben op de geconsolideerde jaarrekening of transacties in de nabije toekomst. De aanpassingen van IAS 21 en de nieuwe standaard IFRS 19 zijn niet van toepassing voor Jumbo.

## 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.

De betaling van de huurtermijnen uit hoofde van huurcontracten 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 (tot aan het moment van verzelfstandiging) en bestaat uit:

	2024	2023
Jumbo eigen winkels Nederland (inclusief online)	4.050.126	4.133.304
Jumbo distributiecentra aan derden	4.001.922	4.348.702
Jumbo eigen winkels België	187.855	206.068
La Place restaurants	8.664	14.379
	<b>8.248.567</b>	<b>8.702.453</b>

De omzet die is gerealiseerd via distributiecentra aan derden betreft met name leveringen aan franchise-ondernemers. De opbrengsten uit Jumbo Retail Media maken onderdeel uit van de netto-omzet Jumbo eigen winkels Nederland (inclusief online).



## Schattingen en oordelen

Jumbo heeft verschillende spaarprogramma's, waaronder Jumbo Extra's, waar consumenten punten sparen die in de toekomst kunnen worden ingewisseld voor korting op producten of gratis producten. Ten tijde van de initiële aankoop wordt omzet uitgesteld, tot het moment dat consumenten de punten inwisselen voor korting of gratis producten. Bij het sparen wordt de totale transactieprijs toegewezen aan de Jumbo Extra's punten of spaarzegels en de verkochte producten op basis van hun relatieve stand-alone verkoopprijzen. Ten behoeve hiervan wordt een beste inschatting gemaakt hoeveel van de uitgegeven punten door de consument worden ingeleverd en wat de verwachte inwisselmix zal zijn.



## Grondslagen voor resultaatbepaling

De netto-omzet bestaat met name uit de opbrengsten vanuit de Foodretail activiteiten, aan zowel consumenten als franchise-ondernemers. Tevens maken de opbrengsten uit Jumbo Retail Media onderdeel uit van de netto-omzet.

De netto-omzet inzake leveringen aan consumenten wordt verantwoord wanneer aan de prestatieverplichting is voldaan en de beschikkingsmacht 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. Wanneer goederen worden bezorgd, vindt de overdracht plaats op het moment dat de bezorging heeft geleid tot een aflevering van goederen bij de klant. De netto-omzet inzake leveringen aan franchise-ondernemers en derden wordt verantwoord bij levering uit de distributiecentra of bij levering vanuit leveranciers. De opbrengst wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdende met de waarde van verstrekte loyaliteitsprogramma's.

Opbrengsten vanuit diensten, zoals Jumbo Retail Media, worden verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdend met eventuele overige overeengekomen variabele elementen. De omzet wordt verantwoord wanneer beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen en vindt plaats wanneer de dienst is geleverd.

## 2. Kostprijs omzet

De kostprijs van de omzet bestaat uit:

	2024	2023
Inkoopwaarde van de voorraden	-6.110.737	-6.592.835
Overige kosten	-735.114	-682.516
	<b>-6.845.851</b>	<b>-7.275.351</b>

De kostprijs omzet in relatie tot de netto-omzet is procentueel licht gedaald vergeleken met vorig jaar, met name als gevolg van betere inkoopcondities.



### Schattingen en oordelen

Wanneer leveranciersbijdragen niet specifiek kunnen worden geïdentificeerd in de aankoopprijs van geleverde goederen worden de volgende schattingen gemaakt voor de timing van wanneer prestatieverplichtingen zijn vervuld:

- verkoopvolumes per periode
- eindvoorraden
- de waarschijnlijkheid dat leveranciersbijdragen kunnen worden geïnd

Met deze schattingen worden leveranciersbijdragen gealloceerd aan de kostprijs van de omzet of voorraad op basis van verkoopvolumes en eindvoorraden.



### Grondslagen voor resultaatbepaling

De kostprijs van de omzet omvat de verkrijgingsprijs van de geleverde goederen, onder aftrek van gerealiseerde leveranciersbijdragen. Verder 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 en de afschrijvingskosten voor materiële vaste activa en gebruiksrechten huurcontracten van distributiecentra.

## 3. Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen bestaan uit:

	2024	2023
Salarissen	-638.774	-621.871
Sociale lasten	-116.959	-109.270
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-613	-512
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-57.013	-50.213
Overige personeelsbeloningen	-36.161	-13.485
	<b>-849.520</b>	<b>-795.351</b>

De stijging in de personeelsbeloningen houdt verband met loonsverhogingen, voornamelijk voortkomend uit het voljaarseffect van stijgende cao-lonen uit vorig jaar en eenmalige kosten gerelateerd aan de verandering van de kantoororganisatie, waarbij we afscheid hebben genomen van zo'n 350 collega's. De dotatie aan de reorganisatievoorziening betrof € 20.581, zie ook noot 22.

De personeelsbeloningen zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de jaarrekeningenposten kostprijs omzet, verkoopkosten en algemene beheerkosten. De uitsplitsing is als volgt:

	2024	2023
Kostprijs omzet	-189.139	-170.495
Verkoopkosten	-542.584	-522.451
Algemene beheerkosten	-117.797	-102.405
	<b>-849.520</b>	<b>-795.351</b>

In 2024 waren gemiddeld 15.838 fulltime equivalenten (2023: 16.017) in dienst van Jumbo, waarvan 679 (2023: 696) buiten Nederland. In Nederland waren hiervan 2.000 werkzaam in de supply chain, 1.694 op het kantoor in Veghel en 11.465 in de eigen winkellocaties en restaurants.

## 4. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit:

	2024	2023
Opbrengsten verhuur onroerend goed	140.385	132.462
Geleverde diensten aan franchise-ondernemers	16.268	15.597
Overige	30.712	7.090
	<b>187.365</b>	<b>155.149</b>

Onder geleverde diensten aan franchise-ondernemers zijn de vergoedingen opgenomen voor de dienstverlening met betrekking tot winkelautomatisering.

De stijging van de opbrengsten verhuur onroerend goed ten opzichte van 2023 wordt veroorzaakt door huurverhogingen. Verder zijn de onder overige inbegrepen opbrengsten gestegen door het herwaarderingsresultaat vanwege beëindigde huurcontracten en verkopen van winklexploitaties en vastgoed gerelateerde opbrengsten.



### 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 bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de onderliggende overeenkomsten.

Onder opbrengsten verhuur onroerend goed zijn opbrengsten verantwoord uit onderhuurcontracten die zich classificeren als operationele huur. 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 onderhuurcontracten met, voornamelijk, franchise-ondernemers waarbij Jumbo als verhuurder fungeert.

Onder overige zijn mede inbegrepen de opbrengsten voor aan franchise-ondernemers verkochte winklexploitaties en opbrengsten in verband met verkoop van activa.

## 5. Verkoopkosten

De verkoopkosten bestaan uit:

	2024	2023
Personeelsbeloningen en overige personeelsgerelateerde kosten	-542.584	-522.451
Afschrijvingskosten	-288.634	-294.602
Marketingkosten	-70.189	-78.246
Overige verkoopkosten	-138.106	-139.371
	<b>-1.039.513</b>	<b>-1.034.670</b>

De verkoopkosten zien met name toe op de personeelsbeloningen en overige personeelsgerelateerde kosten in de eigen winkels. Deze zijn voornamelijk toegenomen door loonsverhogingen als gevolg van het voljaarseffect van stijgende cao-lonen uit vorig jaar. Deze toename wordt deels gecompenseerd door lagere marketingkosten. De overige verkoopkosten zien met name toe op huisvestingskosten van winkels, waaronder energie-, schoonmaak- en onderhoudskosten.



### Grondslagen voor resultaatbepaling

De verkoopkosten bestaan uit de kosten die direct en indirect verband houden met de verkoop van goederen en diensten. Hierin zijn onder andere begrepen de kosten die verband houden met de exploitatie van de eigen filialen en de kosten die door het kantoor in Veghel worden gemaakt ter ondersteuning van de verkoopactiviteiten inclusief marketingkosten ten behoeve van de filialen en de franchise-ondernemers. Eveneens zijn de afschrijvingskosten voor materiële vaste activa en gebruiksrechten huurcontracten van verkooplocaties opgenomen.



## 6. Algemene beheerkosten

De algemene beheerkosten bestaan uit:

	2024	2023
Personeelsbeloningen en overige personeelsgerelateerde kosten	-117.797	-102.405
Afschrijvingskosten	-31.673	-26.531
Onderhoudskosten	-47.069	-48.741
Overige algemene beheerkosten	-75.657	-96.362
	<b>-272.196</b>	<b>-274.039</b>

De algemene beheerkosten zien met name toe op de kosten van het kantoor in Veghel, waaronder personeelskosten, kosten ICT en overige algemene kosten. De algemene beheerkosten liggen in lijn met vorig jaar. De eenmalige kosten gerelateerd aan de verandering van de kantoororganisatie worden gecompenseerd door besparingen, met name vanwege het stoppen met grootschalige sponsoring.

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:

	2024	2023
Controle van de jaarrekening	-629	-570
Andere controleopdrachten	-78	-63
Andere niet-controle diensten	-83	-145
	<b>-790</b>	<b>-778</b>

De accountantskosten worden toegerekend aan het boekjaar ongeacht wanneer de uitvoering van de werkzaamheden heeft plaatsgevonden. In 2024 bedragen de kosten die zijn gemaakt voor dienstverlening door het overige PwC-netwerk € 161 (2023: € 195). Er is geen sprake van overige fiscale adviesdiensten door het overige PwC-netwerk.



### Grondslagen voor resultaatbepaling

Onder de algemene beheerkosten zijn de kosten inbegrepen die worden gemaakt in het kader van de aansturing van de organisatie vanuit het kantoor in Veghel. Eveneens zijn de afschrijvingskosten voor materiële vaste activa en gebruiksrechten huurcontracten opgenomen voor zover de activa geen betrekking hebben op distributiecentra of verkooplocaties.

## 7. (Terugname) bijzondere waardeverminderingen

De bijzondere waardeverminderingen inclusief terugnames bestaan uit:

	2024	2023
Goodwill en merknamen	-7.951	-14.500
Overige immateriële vaste activa	-4.870	-13.147
Materiële vaste activa	-7.332	-871
Gebruiksrechten huurcontracten	5.062	-
Financiële vaste activa	-1.690	-
Voor verkoop aangehouden activa	-511	-
	<b>-17.292</b>	<b>-28.518</b>

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

In 2024 is een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 7.951 (2023: € 14.500) met betrekking tot de merknaam La Place. Deze bijzondere waardevermindering is het gevolg van de verzelfstandiging van La Place medio 2024.

Bijzondere waardeverminderingen van overige immateriële vaste activa hebben voornamelijk betrekking op vestigingspunten en zelfontwikkelde software van de eigen winkels en La Place restaurants. Er hebben in 2024 terugnames van bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden voor een bedrag van € 698 (2023: € 0).

De bijzondere waardeverminderingen voor de materiële vaste activa hebben voornamelijk betrekking op bouwkundige voorzieningen en inventarissen van de eigen winkels en La Place restaurants. Er hebben in 2024 geen terugnames van bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden (2023: € 950).

In 2024 hebben terugnames van bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot de gebruiksrechten huurcontracten plaatsgevonden voor een bedrag van € 5.062 (2023: € 0).



### 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 (tot aan het moment van verzelfstandiging medio 2024). Voor het exclusiviteitsrecht met betrekking tot de samenwerkingsovereenkomsten met HEMA en La Place, die zijn 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 huurcontracten 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, omzetmultiple, de disconteringsvoet, de resterende economische levensduur, het groeipercentage dat in de kasstroomprognoses wordt betrokken, de operationele kosten, de inschattingen van de te behalen toekomstige marges en de restwaarde van de activa (indien van toepassing). De effecten van 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% (2023: 6,0%) na belastingen, wat overeenkomt met 8,2% (2023: 8,9%) voor belastingen voor Nederland en 6,5% (2023: 6,5%) na belastingen en 7,9% (2023: 8,6%) 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 gehanteerde amortisatieperiode op het vestigingspunt, 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. 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 omzetmultiple van 1 leiden niet tot materiële andere bijzondere waardeverminderingen dan hiervoor vermeld. Bovendien is geconcludeerd dat er voldoende ruimte in de impairmentberekeningen 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 huurcontracten 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 waardevermindervers verliezen teruggenomen.

## 8. Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten bestaan uit:

	2024	2023
<b>Financiële baten</b>		
Overige renteopbrengsten en soortgelijke opbrengsten	1.680	1.143
	<b>1.680</b>	<b>1.143</b>
<b>Financiële lasten</b>		
Gecalculeerde rente op huurverplichtingen	-46.647	-37.296
Rente leningen kredietinstellingen	-19.858	-15.588
Reële waardemutatie afgeleide financiële instrumenten	-798	-8.422
Overige rentelasten en soortgelijke kosten	-5.861	-5.091
	<b>-73.164</b>	<b>-66.397</b>
	<b>-71.484</b>	<b>-65.254</b>

De financiële baten bevat een bedrag van € 11 (2023: € 0) aan resultaat deelnemingen. Gezien de beperkte omvang is deze niet separaat in de winst- en verliesrekening gepresenteerd. Zie noot 13 voor een toelichting op de geassocieerde deelnemingen.

De rente leningen kredietinstellingen bevat tevens een bedrag van € 2.160 (2023: € 6.171) voor ontvangen rente van kredietinstellingen uit hoofde van rentederivaten. De stijging van de financiële lasten ten opzichte van voorgaand boekjaar ziet voornamelijk toe op de gecalculeerde rente op huurverplichtingen vanwege een toegenomen rentevoet als gevolg van de looptijdanaanpassing in 2023. Daarnaast wordt de mutatie van de financiële lasten beïnvloed doordat de rentecaps per december 2023 zijn beëindigd waardoor renteontvangsten en reële waarde mutaties uit hoofde van deze rentederivaten niet meer van toepassing zijn.



### Grondslagen voor resultaatbepaling

De financiële baten bestaan onder andere uit de rentebaten op geïnvesteerde gelden en gecalculeerde renteopbrengsten op financiële onderhuurcontracten. De financiële lasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, gecalculeerde rentelasten op huurverplichtingen 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

De belastingen bestaan uit:

	2024	2023
Acute belastinglast	-5.139	-18.494
Uitgestelde belastingbaten/(last)	-8.028	7.927
	<b>-13.167</b>	<b>-10.567</b>

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

	2024		2023	
Resultaat vóór belastingen		41.200		32.285
Gewogen gemiddelde nominaal belastingtarief	-25,7%	-10.592	-26,0%	-8.395
Tariefswijzigingen	-6,7%	-2.779	-8,0%	-2.599
Overige correcties	2,2%	899	4,3%	1.395
Aanpassingen van voorgaande jaren	-1,7%	-695	-3,0%	-968
<b>Effectieve belastingdruk / Belastingen</b>	<b>-31,9%</b>	<b>-13.167</b>	<b>-32,7%</b>	<b>-10.567</b>

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 in Nederland. De latente belastingverplichtingen per ultimo 2024 zijn opgenomen rekening houdend met het effect van het verlaagde tarief over het innovatieboxvoordeel welke loopt tot en met 2027. Ten opzichte van 2023 is het tariefsvoordeel met één jaar afgenomen.

De overige correcties betreffen voornamelijk permanente verschillen veroorzaakt door de innovatiebox en niet- en beperkt aftrekbare kosten. In 2023 betroffen de overige correcties voornamelijk permanente verschillen in 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 in de balans gesaldeerd gepresenteerd voor zover het recht bestaat de vordering en verplichting simultaan af te wikkelen en hebben overwegend een langlopend karakter.

De latente belastingvorderingen bestaan ultimo 2024 uit vorderingen op de Belgische en Nederlandse belastingjurisdictie (2023: Belgische en Duitse belastingjurisdictie). Het verloop van de latente belastingvorderingen is als volgt:

	2023		Mutaties gedurende het boekjaar			2024	
	Vordering	Verplichting	Via winst- en verliesrekening	Via totaal-resultaat	Uitbreiding consolidatiekring	Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa	-	-101	101	-	-	-	-
Gebruiksrechten huurcontracten	-	-15.135	-1.276	-	-	-	-16.411
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	1	-	-130	82	-	11	-58
Huurverplichtingen	15.367	-	1.307	-	-	16.674	-
Verliescompensatie	7.487	-	-1.529	-	523	6.481	-
Saldering latente vorderingen en verplichtingen	-15.236	15.236	-	-	-	-16.469	16.469
<b>Netto latente belastingvorderingen</b>	<b>7.619</b>	<b>-</b>	<b>-1.527</b>	<b>82</b>	<b>523</b>	<b>6.697</b>	<b>-</b>

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 9. Belastingen

De latente belastingverplichtingen bestaan ultimo 2024 uit verplichtingen aan de Nederlandse belastingjurisdictie (2023: Nederlandse belastingjurisdictie). Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt:

	2023		Mutaties gedurende het boekjaar		2024	
	Vordering	Verplichting	Via winst- en verliesrekening	Via totaal-resultaat	Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa	-15.161	197.968	-4.649	-	-11.784	189.942
Materiële vaste activa	-2.130	1.041	12.741	-	-1.871	13.523
Gebruiksrechten huurcontracten	-	411.277	-52.511	-	-2.931	361.697
Financiële vaste activa	-	3.921	1.009	-	-	4.930
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	-1.602	-	241	-129	-1.490	-
Voorzieningen	-	1.101	-1.101	-	-	-
Huurverplichtingen	-428.694	-	53.354	-	-378.099	2.759
Langlopende verplichtingen	-2.917	-	-41	-	-2.958	-
Overige activa en passiva	-645	677	-1.680	-	-1.895	247
Herinvesteringsreserve	-	2.794	-862	-	-	1.932
Verliescompensatie	-1.495	-	-	-	-1.495	-
Saldering latente vorderingen en verplichtingen	452.644	-452.644	-	-	402.523	-402.523
<b>Netto latente belastingverplichtingen</b>	<b>-</b>	<b>166.135</b>	<b>6.501</b>	<b>-129</b>	<b>-</b>	<b>172.507</b>



> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 9. Belastingen

De latente belastingverplichtingen voor de Nederlandse belastingjurisdictie zijn ultimo 2024 per saldo opgenomen tegen het nominale tarief van 25,8% (2023: 25,8%) rekening houdend met het effect van het verlaagde tarief over het innovatieboxvoordeel wat loopt tot en met 2027.

De latente belastingvorderingen zijn voor € 575 kortlopend (2023: € 526), de latente belastingverplichtingen zijn voor € 16.260 (2023: € 23.731) kortlopend.

## Belastingvorderingen en -verplichtingen

De openstaande (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 2024 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. en RBM Holding B.V. en haar onderliggende groepsvennootschappen.

Ultimo boekjaar 2024 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, met uitzondering van RBM Holding B.V. en haar onderliggende groepsvennootschappen.

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

## Wet minimumbelasting 2024 (“Pillar II”)

Op 19 december 2023 is de Wet minimumbelasting 2024 (“Pillar II”) in Nederland aangenomen. Jumbo valt binnen het toepassingsgebied van deze wetgeving. De wet is in werking getreden met ingang van 31 december 2023 en is van toepassing voor boekjaren beginnend op of na 31 december 2023. Jumbo heeft de verplichte tijdelijke vrijstelling toegepast voor het opnemen en toelichten van informatie over latente belastingposities met betrekking tot Pillar II, zoals opgenomen in de wijzigingen in IAS 12 uitgegeven in mei 2023.

Op basis van deze wetgeving is Jumbo mogelijk een aanvullende belasting verschuldigd voor het verschil tussen het effectieve belastingtarief per belastingjurisdictie zoals berekend onder Pillar II en het minimumtarief van 15%. Zoals hieronder toegelicht is Jumbo op basis van de toepassing van Pillar II geen aanvullende belasting verschuldigd.

Jumbo is actief in Nederland, België, Duitsland en Denemarken. Deze landen kennen een wettelijk belastingtarief hoger dan 15% waarbij er bovendien geen beroep wordt gedaan op (fiscale) regelingen en/of vrijstellingen die als gevolg het effectieve belastingtarief kunnen verlagen naar een percentage van minder dan 15%. Daarnaast heeft Jumbo in alle landen waar zij actief is fysieke aanwezigheid en voert in deze landen daadwerkelijk economische activiteiten uit.

Als onderdeel van deze wetgeving bestaan een aantal regelingen waaronder een tijdelijke Country-by-Country Reporting (“CbCR”)-veilige havenregeling. Jumbo kan zich hierop beroepen.



### 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, inclusief 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 2024 is als volgt:

	Goodwill	Merknamen	Vestigingspunten	Zelfontwikkelde software	Overige	Totaal 2024
<b>Stand begin boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	780.335	32.059	1.272.275	578.431	55.795	2.718.895
Cumulatieve amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	-	-14.500	-680.780	-313.983	-43.189	-1.052.452
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>780.335</b>	<b>17.559</b>	<b>591.495</b>	<b>264.447</b>	<b>12.606</b>	<b>1.666.442</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investeringen	-	-	35.607	83.110	22.144	140.861
Verwervingen via bedrijfscombinaties	1.133	-	-	-	-	1.133
Desinvesteringen	-	-9.608	-4.386	12	-	-13.982
Overboekingen binnen activa	-	-	11.360	-	-	11.360
Amortisaties	-	-	-55.846	-87.971	-4.580	-148.397
Bijzondere waardeverminderingen	-	-7.951	-3.222	-1.327	-321	-12.821
	<b>1.133</b>	<b>-17.559</b>	<b>-16.487</b>	<b>-6.176</b>	<b>17.243</b>	<b>-21.846</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	781.468	-	1.299.738	629.481	68.001	2.778.688
Cumulatieve amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-724.730	-371.210	-38.152	-1.134.092
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>781.468</b>	<b>-</b>	<b>575.008</b>	<b>258.271</b>	<b>29.849</b>	<b>1.644.596</b>

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 10. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2023 is als volgt:

	Goodwill	Merkenamen	Vestigingspunten	Zelfontwikkelde software	Overige	Totaal 2023
<b>Stand begin boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	761.340	32.059	1.230.901	484.360	57.804	2.566.464
Cumulatieve amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-612.795	-230.837	-41.174	-884.806
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>761.340</b>	<b>32.059</b>	<b>618.106</b>	<b>253.523</b>	<b>16.630</b>	<b>1.681.658</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investeringen	2.479	-	29.407	98.083	877	130.846
Verwervingen via bedrijfscombinaties	18.995	-	12.554	-	-	31.549
Desinvesteringen	-2.480	-	-	-	-	-2.480
Amortisaties	-	-	-56.110	-86.474	-4.900	-147.484
Bijzondere waardeverminderingen	-	-14.500	-12.461	-686	-	-27.647
	<b>18.994</b>	<b>-14.500</b>	<b>-26.610</b>	<b>10.923</b>	<b>-4.023</b>	<b>-15.216</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	780.335	32.059	1.272.275	578.431	55.795	2.718.895
Cumulatieve amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	-	-14.500	-680.780	-313.983	-43.189	-1.052.452
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>780.335</b>	<b>17.559</b>	<b>591.495</b>	<b>264.447</b>	<b>12.606</b>	<b>1.666.442</b>

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 10. Immateriële vaste activa

De goodwill is gevormd als gevolg van de verwerving van Super de Boer, C1000, EMTÉ en overige supermarkten in het verleden. Daarnaast is in 2024 een belang in RBM Holding B.V. verworven, waarbij goodwill is verantwoord.

De boekwaarde van de goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid Jumbo Nederland bedraagt € 774.978 en de kasstroomgenererende eenheid Jumbo België bedraagt € 6.490.

Onder de merknamen was de merknaam La Place verantwoord, welke per jaareinde nihil is aangezien Jumbo als gevolg van de verzelfstandiging van La Place medio 2024 geen merkeigenaar meer is.

Onderdeel van de overige immateriële vaste activa is het exclusiviteitsrecht met betrekking tot de samenwerkingsovereenkomsten met HEMA en La Place, waarvan laatstgenoemde in 2024 is verkregen.

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 gebruiksduur van de activa. De gehanteerde amortisatiepercentages van de immateriële activa zijn als volgt:

Goodwill	0%
Merknamen	0%
Vestigingspunten	5% - 20%
Zelfontwikkelde software	6,67% - 20%
Overige	10% - 20%



### 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 waardeverminderingen. 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 (tot aan het moment van verzelfstandiging medio 2024).

### **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 waardeverminderingen. Merkmamen worden niet geamortiseerd, aangezien de betreffende merkmamen actief worden gevoerd in de bedrijfsuitoefening (tot aan het moment van verzelfstandiging medio 2024).

### **Vestigingspunten**

Vestigingspunten worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde, verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Koopsommen betaald voor de verkrijging van nieuwe vestigingspunten en uitbreiding voor bestaande 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**

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

Implementatie- en configuratiekosten met betrekking tot Software as a Service (SaaS) cloud oplossingen worden geactiveerd indien deze kwalificeren als immateriële vast activa.

### **Overige immateriële vaste activa**

De overige immateriële vaste activa bestaan uit van derden aangekochte software en verkregen exclusiviteitsrechten vanuit licentieafspraken. Na de eerste opname worden geactiveerde overige immateriële vaste activa gewaardeerd tegen aanschafwaarde, verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. 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 2024 is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Bouwkundige voorzieningen	Inventarissen en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal 2024
<b>Stand begin boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	14.374	617.423	604.986	63.995	15.477	1.316.255
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-2.084	-283.332	-403.369	-32.175	-	-720.960
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>12.290</b>	<b>334.091</b>	<b>201.617</b>	<b>31.820</b>	<b>15.477</b>	<b>595.295</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investeringen	3.659	76.529	41.946	2.370	1.859	126.363
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	-	537	-	-	537
Desinvesteringen	-	-5.823	-4.516	-682	-488	-11.509
Overboekingen binnen materiële vaste activa	-	5.218	5.207	-	-10.425	-
Overboekingen van en naar voor verkoop aangehouden activa	-658	-	-	-	-	-658
Afschrijvingen	-519	-52.322	-51.113	-6.141	-	-110.095
Bijzondere waardeverminderingen	-672	-4.483	-2.496	-169	488	-7.332
	<b>1.810</b>	<b>19.119</b>	<b>-10.435</b>	<b>-4.622</b>	<b>-8.566</b>	<b>-2.694</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	16.383	681.045	627.825	64.810	6.911	1.396.974
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-2.283	-327.835	-436.643	-37.612	-	-804.373
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>14.100</b>	<b>353.210</b>	<b>191.182</b>	<b>27.198</b>	<b>6.911</b>	<b>592.601</b>

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 11. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa over 2023 is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Bouwkundige voorzieningen	Inventarissen en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal 2023
<b>Stand begin boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	11.118	562.082	581.884	41.713	6.692	1.203.489
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-1.789	-241.414	-376.316	-26.794	-	-646.313
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>9.329</b>	<b>320.668</b>	<b>205.568</b>	<b>14.919</b>	<b>6.692</b>	<b>557.176</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investerings	-	60.868	38.417	22.513	17.733	139.531
Verwervingen via bedrijfscombinaties	1.863	376	892	-	-	3.131
Desinvesteringen	-	-1.456	-2.357	-168	-	-3.981
Overboekingen binnen materiële vaste activa	-	3.254	5.695	-	-8.949	-
Overboekingen van en naar voor verkoop aangehouden activa	1.393	-	-	-	-	1.393
Afschrijvingen	-296	-48.702	-46.658	-5.430	-	-101.086
Bijzondere waardeverminderingen	-	-1.439	-367	-15	-	-1.821
Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	522	428	-	-	950
	<b>2.960</b>	<b>13.423</b>	<b>-3.950</b>	<b>16.900</b>	<b>8.784</b>	<b>38.117</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	14.374	617.423	604.986	63.995	15.477	1.316.255
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-2.084	-283.332	-403.369	-32.175	-	-720.960
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>12.290</b>	<b>334.091</b>	<b>201.617</b>	<b>31.820</b>	<b>15.477</b>	<b>595.295</b>



> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 11. Materiële vaste activa

De materiële vaste activa liggen in lijn met 2023. De investeringen in 2024 zien met name toe op investeringen in bouwkundige voorzieningen en inventarissen en installaties vanwege winkelverbouwingen. De investeringen in onze supply chain betreffen verdere verbeteringen van ons logistiek, transportnetwerk en ondersteunende systemen. De desinvesteringen in 2024 zijn voornamelijk het gevolg van verzelfstandigingen van filialen in België waardoor de betreffende activa zijn overgedragen aan franchise-ondernemers.

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 gebruiksduur van de activa. De gehanteerde afschrijvingspercentages van de materiële activa zijn als volgt:

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	0% - 4%
Bouwkundige voorzieningen	6,67% - 10%
Inventarissen en installaties	10% - 33,3%
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10% - 33,3%
Activa in uitvoering	0%



### Waarderingsgrondslagen

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve 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.

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 huurcontracten

Het verloop van de gebruiksrechten huurcontracten over 2024 is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Vervoers- middelen	Overige bedrijfsmiddelen	Totaal 2024
<b>Stand begin boekjaar</b>				
Aanschafwaarde	2.880.279	67.776	35.424	2.983.479
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-1.285.167	-48.303	-6.526	-1.339.996
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>1.595.112</b>	<b>19.473</b>	<b>28.898</b>	<b>1.643.483</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>				
Investeringen	187.869	12.359	1.015	201.243
Beëindigingen	-266.056	-24	-	-266.080
Overboekingen van en naar financiële huurcontracten	-41.949	-	-	-41.949
Overboeking binnen activa	-11.360	-	-	-11.360
Afschrijvingen	-286.632	-10.250	-3.927	-300.809
Herwaarderingen	196.934	-	1	196.935
Terugname bijzondere waardeverminderingen	5.062	-	-	5.062
	<b>-216.132</b>	<b>2.085</b>	<b>-2.911</b>	<b>-216.958</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>				
Aanschafwaarde	2.945.717	80.111	36.440	3.062.268
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-1.566.737	-58.553	-10.453	-1.635.743
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>1.378.980</b>	<b>21.558</b>	<b>25.987</b>	<b>1.426.525</b>

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 12. Gebruiksrechten huurcontracten

Het verloop van de gebruiksrechten huurcontracten over 2023 is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Vervoers- middelen	Overige bedrijfsmiddelen	Totaal 2023
<b>Stand begin boekjaar</b>				
Aanschafwaarde	3.404.884	58.267	15.009	3.478.160
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-1.006.863	-38.099	-3.573	-1.048.535
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>2.398.021</b>	<b>20.168</b>	<b>11.436</b>	<b>2.429.625</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>				
Investerings	82.348	9.509	3.289	95.146
Verwervingen via bedrijfscombinaties	27.731	-	-	27.731
Beëindigingen	-9.704	-	-	-9.704
Overboekingen van en naar financiële huurcontracten	-1.238	-	-	-1.238
Afschrijvingen	-278.304	-10.204	-2.953	-291.461
Herwaarderingen	-623.742	-	17.126	-606.616
	<b>-802.909</b>	<b>-695</b>	<b>17.462</b>	<b>-786.142</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>				
Aanschafwaarde	2.880.279	67.776	35.424	2.983.479
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-1.285.167	-48.303	-6.526	-1.339.996
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>1.595.112</b>	<b>19.473</b>	<b>28.898</b>	<b>1.643.483</b>

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 12. Gebruiksrechten huurcontracten

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

Als onderdeel van de gebruiksrechten huurcontracten zijn ook huurcontracten 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 € 16.762 (2023: € 20.037), waarvan € 495 (2023: € 10.690) wordt ingehuurd van verbonden partijen.

De afname van de gebruiksrechten huurcontracten vanwege beëindigingen zien toe op huurcontracten van 119 locaties waarvoor een aan Jumbo verbonden partij met ingang van boekjaar 2025 als hoofdhuurder in de plaats treedt en deze doorverhuurt aan franchise-ondernemers van Jumbo en derden.

De overboekingen in 2024 van gebruiksrechten huurcontracten naar financiële vaste activa zijn toegelicht in noot 13.

De herwaarderingen in 2024 zijn het gevolg van huurprijsindexaties en aanpassingen van de verwachte looptijd. De herwaarderingen in 2023 houden voornamelijk verband met de herbeoordeling van de maximale looptijd van de huurperiode voor Nederlandse winkellocaties, zoals ook toegelicht bij de huurverplichtingen in noot 19.

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

Onder vervoersmiddelen zijn de huurcontracten voor personenauto's en home delivery-bussen verantwoord.

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



### Schattingen en oordelen

Voor meer informatie over de gemaakte schattingen voor gebruiksrechten huurcontracten wordt verwezen naar noot 19 Huurverplichtingen.



### Waarderingsgrondslagen

De term huur wordt gebruikt in relatie tot alle vormen van lease-overeenkomsten zoals bedoeld onder de IFRS 16 standaard. Jumbo heeft gebruiksrechten op huurcontracten inzake bedrijfsgebouwen en -terreinen, vervoersmiddelen en overige bedrijfsmiddelen. Gebruiksrechten op huurcontracten worden gewaardeerd tegen kostprijs, bestaande uit het initiële bedrag van de huurverplichting, eventuele bedragen die vooraf of bij de start van de huur 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.

De gebruiksrechten op huurcontracten worden verminderd met cumulatieve lineaire afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen en worden aangepast voor eventuele herwaarderingen van de huurverplichting. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief gereed is voor ingebruikname. De afschrijvingstermijn is bepaald op maximaal 10 jaar, gelijk aan de verwachte looptijd per individueel huurcontract.

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 op huurcontracten, tenzij deze kwalificeren als financiële huurcontracten zoals toegelicht in noot 13.

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 direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

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

## 13. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit:

	2024	2023
Leningen u/g	44.766	52.327
Vooruitbetaalde bijdragen	59.465	59.620
Financiële huurcontracten	46.270	8.523
Vooruitbetaalde kosten	616	866
Overige vorderingen	5.416	8.582
Geassocieerde deelnemingen	179	168
	<b>156.712</b>	<b>130.086</b>

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

	2024	2023
<b>Bruto saldo per begin boekjaar</b>	<b>54.068</b>	<b>50.759</b>
Nieuwe verstrekkingen	3.763	7.476
Ontvangen aflossingen	-2.469	-5.010
Desinvesteringen	-8.923	-
Overige mutaties	-28	843
<b>Bruto saldo per einde boekjaar</b>	<b>46.411</b>	<b>54.068</b>
Voorziening	-1.645	-1.741
<b>Netto saldo per einde boekjaar</b>	<b>44.766</b>	<b>52.327</b>

De leningen u/g betreffen leningen aan ondernemers en overige leningen. Van de huidige leningen wordt in 2025 naar verwachting € 1.190 afgelost. Het merendeel van de leningen aan ondernemers is niet-rentedragend. De desinvesteringen zijn het gevolg van de verzelfstandiging van La Place. Onder de overige mutaties zijn onder andere de contante waarde mutaties opgenomen. Op de voorziening met betrekking tot de leningen u/g is in 2024 een bedrag van € 101 gedoteerd, een bedrag van € 95 onttrokken en een bedrag van € 102 vrijgevallen.

Het verloop van de vooruitbetaalde bijdragen is als volgt:

	2024	2023
<b>Bruto saldo per begin boekjaar</b>	<b>60.382</b>	<b>54.449</b>
Nieuwe verstrekkingen	11.351	15.505
Ontvangen aflossingen	-2.070	-528
Afschrijvingen	-9.493	-9.044
<b>Bruto saldo per einde boekjaar</b>	<b>60.170</b>	<b>60.382</b>
Afwaardering	-705	-762
<b>Netto saldo per einde boekjaar</b>	<b>59.465</b>	<b>59.620</b>

De vooruitbetaalde bijdragen betreffen met name bijdragen aan ondernemers voor verbouwingen aan winkels die gedurende de looptijd worden afgeschreven.

Het verloop van de financiële huurcontracten is als volgt:

	2024	2023
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>8.523</b>	<b>8.459</b>
Overboekingen van en naar gebruiksrechten huurcontracten	41.949	1.238
Herwaarderingen	858	63
Ontvangen aflossingen	-5.346	-1.314
Berekende rente	286	77
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>46.270</b>	<b>8.523</b>

De overboekingen in 2024 van gebruiksrechten huurcontracten naar financiële vaste activa zien toe op de uithuurcontracten van La Place locaties welke vanwege de verzelfstandiging van La Place medio 2024 geen onderdeel meer zijn van de eigen bedrijfsuitoefening van Jumbo.

De financiële huurcontracten vervallen als volgt (niet verdisconteerd):

	2024	2023
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	12.269	1.288
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	30.428	4.369
Termijnen vervallend na 5 jaar	5.237	3.347
	<b>47.934</b>	<b>9.004</b>

De geassocieerde deelnemingen betreft het belang van Jumbo in Epic Partners SA, de geassocieerde deelneming La Place B.V. is op nihil gewaardeerd.



### Schattingen en oordelen

Contante waarde mutaties met betrekking tot leningen u/g betreffen de oprenting. Bij eerste waardering zijn deze leningen gewaardeerd tegen reële waarde op basis van een disconteringsvoet van 5,2% (2023: 5,2%), zijnde de risicovrije rente plus risico-opslag. De vervolgwaardering vindt plaats tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Financiële huurcontracten betreffen de huurcontracten voor de verhuur van bedrijfsgebouwen en -terreinen aan derde partijen voor 75% of meer van de inhuurperiode en waarbij Jumbo de inhuurcondities een-op-een doorzet in de doorverhuurcondities. Daarmee fungeert Jumbo als lessor. Daarnaast heeft Jumbo huurcontracten voor de verhuur van bedrijfsgebouwen en -terreinen aan ondernemers. Hiervan heeft Jumbo beoordeeld en geconcludeerd dat deze als operationele huurcontracten 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 huurcontracten wordt verwezen naar noot 19.

De geassocieerde deelnemingen bestaan uit het belang van Jumbo in Epic Partners SA en het nieuw verkregen belang in La Place B.V., zoals toegelicht in de algemene grondslagen. Het belang in Epic Partners SA is een geassocieerde deelneming omdat Jumbo invloed van betekenis heeft, gezien een bestuurder van Jumbo onderdeel uitmaakt van de 'board of directors' van Epic Partners SA en daarom mee mag beslissen over het beleid. Het belang in La Place B.V. betreft ook een geassocieerde deelneming. Ondanks het bezit van het merendeel van de aandelen heeft Jumbo geen beslissende zeggenschap, Jumbo heeft echter wel invloed van betekenis.



### Waarderingsgrondslagen

Financiële vaste 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 verwerkt 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 vaste activa tegen geamortiseerde kostprijs betreffen leningen u/g, vooruitbetaalde bijdragen, financiële huurcontracten 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 huurcontracten 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.

Geassocieerde deelnemingen zijn alle entiteiten waarover Jumbo invloed van betekenis heeft, maar geen zeggenschap kan uitoefenen. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien Jumbo houder is van 20% of meer van de stemrechten of een bestuurder mag benoemen. Geassocieerde deelnemingen worden opgenomen vanaf de datum dat Jumbo invloed van betekenis heeft tot de datum dat deze eindigt.

Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de investering van Jumbo is begrepen de bij acquisitie vastgestelde goodwill. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van Jumbo in het totaalresultaat, in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van Jumbo. Wanneer het aandeel van Jumbo in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de waarde van de deelneming afgeboekt tot nihil. Eventuele verdere verliezen worden niet meer in aanmerking genomen, behalve voor zover Jumbo een verplichting is aangegaan of het voornemen heeft om de verliezen aan te zuiveren.



## 14. Voor verkoop aangehouden activa en passiva

De voor verkoop aangehouden activa en passiva bestaan uit:

	2024	2023
<b>Voor verkoop aangehouden activa</b>		
Immateriële vaste activa	-	1.081
Materiële vaste activa	2.193	2.583
Gebruiksrechten huurcontracten	-	3.391
	<b>2.193</b>	<b>7.055</b>
<b>Voor verkoop aangehouden passiva</b>		
Huurverplichtingen	-	3.478
	<b>-</b>	<b>3.478</b>

De voor verkoop aangehouden activa en passiva betreffen activa en passiva van locaties waarvan het in hoge mate waarschijnlijk is dat de boekwaarde via verkoop binnen 12 maanden wordt gerealiseerd. De feitelijke overdracht van deze locaties kan echter langer dan één jaar duren, wat het gevolg is van vertraging buiten de invloedssfeer van Jumbo. Het is de verwachting dat deze activa in de loop van 2025 zullen worden overgedragen.



### Waarderingsgrondslagen

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

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. Zodra classificatie als activa aangehouden voor verkoop heeft plaatsgevonden worden op deze activa geen afschrijvingen en amortisaties meer verantwoord. De verplichtingen die samenhangen met de activa aangehouden voor verkoop worden afzonderlijk weergegeven onder de voor verkoop aangehouden passiva.

## 15. Voorraden

De voorraden bestaan hoofdzakelijk uit handelsgoederen en emballage.

De boekwaarde van de voorraad handelsgoederen die is gewaardeerd tegen lagere netto-opbrengstwaarde bedraagt € 6.408 (2023: € 19.532), rekening houdend met nog te maken verkoopkosten. 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:

	2024	2023
Handelsdebiteuren	329.862	335.439
Vorderingen op nabetalings	1.157	2.072
Voorfinanciering onroerend goed	30.693	22.918
Overlopende activa	35.316	48.608
	<b>397.028</b>	<b>409.037</b>

In de post handelsdebiteuren is een voorziening wegens oninbaarheid opgenomen van € 9.491 (2023: € 8.790). Het grootste gedeelte van de daling in de handelsdebiteuren wordt veroorzaakt door een afname van de netto-omzet.

Ultimo 2024 zijn onder de handelsdebiteuren vorderingen op verbonden partijen opgenomen van € 37 (2023: € 97), hiervoor is geen voorziening wegens oninbaarheid opgenomen (conform 2023).

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 (zie noot 24).

De voorfinanciering voor onroerend goed heeft betrekking op onroerend goed dat per jaareinde in ontwikkeling is en wordt afgewikkeld bij afronding van het project.

De overlopende activa betreffen onder andere vooruitbetaalde kosten, vorderingen op personeel, overige vorderingen en overlopende activa. De afname ten opzichte van voorgaand jaar ziet onder andere toe op huurbetalingen die zijn gedaan in 2023 voorafgaand aan de gebruiksperiode van het nieuwe distributiecentrum in Nieuwegein. Het distributiecentrum is in 2024 in gebruik genomen. Daarnaast wordt de afname veroorzaakt door de afname in marketingactiviteiten en het tijdstip van afwikkeling van lopende campagnes.



### 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 toegelicht in noot 25.

## 17. Liquide middelen

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking. De liquide middelen bestaan voor een bedrag van € 54.589 uit banksaldi (2023: € 28.834) en voor een bedrag van € 8.649 uit kasgeld (2023: € 7.727).



### Waarderingsgrondslagen

Liquide middelen bestaan uit kas en banksaldi 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 2024 bestaat uit 8.008 gewone aandelen (2023: 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 5 van de toelichting op de vennootschappelijke balans.

In 2024 is geen dividend uitgekeerd, gezien de uitdagende marktomstandigheden en de daarmee gepaard gaande druk op het resultaat van Jumbo.

In 2023 is een dividend van € 42.000 uitgekeerd vanuit de algemene reserves gebaseerd op het resultaat van boekjaar 2022 zijnde € 79.680 aan Stichting Jumbo Groep. Dit uitgekeerde dividend is door de aandeelhouders grotendeels aangewend voor de betaling van noodzakelijke successierechten en andere belastingen in verband met het overlijden van de heer Karel van Eerd eind 2022.

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

	2024	2023
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	8.008	8.008
Gewone winst per aandeel (x €1)	3.501	2.712
Verwaterde winst per aandeel (x €1)	3.501	2.712
Dividend per aandeel (x €1)	-	5.245



#### 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. Huurverplichtingen

De huurverplichtingen, waaraan de gebruiksrechten huurcontracten zijn gekoppeld, bestaan uit:

	2024	2023
<b>Langlopende huurverplichtingen</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1.213.143	1.393.998
Vervoersmiddelen	13.944	10.756
Overige bedrijfsmiddelen	24.181	26.464
	<b>1.251.268</b>	<b>1.431.218</b>
<b>Kortlopende huurverplichtingen</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	258.000	244.875
Vervoersmiddelen	9.206	9.305
Overige bedrijfsmiddelen	3.024	2.666
	<b>270.230</b>	<b>256.846</b>
<b>Totaal huurverplichtingen</b>	<b>1.521.498</b>	<b>1.688.064</b>

Het verloop van de huurverplichtingen is als volgt:

	2024	2023
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>1.688.064</b>	<b>2.471.629</b>
Investeringen	185.098	93.021
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	27.731
Beëindigingen	-277.563	-10.898
Herwaarderingen	197.096	-605.391
Aflossingen	-317.844	-325.324
Contante waarde mutaties	46.647	37.296
	<b>-166.566</b>	<b>-783.565</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>1.521.498</b>	<b>1.688.064</b>

Van de totale huurverplichting heeft een 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 franchise-ondernemers en derden en waarvoor Jumbo in de toekomst huurbijdragen ontvangt. Dit kan als volgt worden samengevat:

	2024	2023
Eigen gebruik	993.471	926.286
Doorverhuur aan franchise-ondernemers en derden	368.174	647.052
<b>Huurverplichtingen voor niet-opzegbare periode</b>	<b>1.361.645</b>	<b>1.573.338</b>
Huurverplichtingen voor ingerekende verlengingsopties	159.853	114.725
<b>Totaal huurverplichtingen</b>	<b>1.521.498</b>	<b>1.688.064</b>

De afname van de huurverplichtingen vanwege beëindigingen zien toe op huurcontracten van 119 locaties waarvoor een aan Jumbo verbonden partij met ingang van boekjaar 2025 als hoofdhuurder in de plaats treedt en deze huurcontracten doorverhuurt aan franchise-ondernemers van Jumbo en derden.

De herwaarderingen in 2024 zijn het gevolg van huurprijsindexaties en aanpassingen van de verwachte looptijd. De herwaarderingen in 2023 houden voornamelijk verband met de aanpassing van de maximale looptijd van de huurperiode voor Nederlandse winkellocaties, welke voorgaand jaar opnieuw is beoordeeld en heeft geresulteerd in een afname van de balansposten gebruiksrechten huurcontracten en huurverplichtingen met een totale impact van € 834 miljoen.

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

De huurverplichtingen vervallen als volgt (niet verdisconteerd):

	2024	2023
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	323.205	331.966
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	955.733	1.049.531
Termijnen vervallend na 5 jaar	442.965	540.451
	<b>1.721.903</b>	<b>1.921.948</b>

Dit bedrag wordt bepaald op basis van de nog te betalen bedragen per balansdatum voor de resterende looptijd van de huurverplichtingen. De bedragen die worden vermeld sluiten aan met de contractuele kasstromen per balansdatum zoals opgenomen onder noot 25.

Kosten uit hoofde van huurcontracten met een looptijd korter dan 1 jaar of een waarde lager dan € 5 zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening voor een bedrag van € 12.338 (2023: € 14.460) respectievelijk € 5.120 (2023: € 5.094). Deze kosten hebben betrekking op huur van bedrijfsgebouwen en -terreinen, transportmiddelen zoals personenauto's en vrachtwagens, intern transport zoals heftrucks, winkelautomatisering, kopieerapparatuur en overige machines en inventarissen.

Variabele huurbetalingen zijn niet gewaardeerd in de huurverplichtingen en in de gebruiksrechten op huurcontracten. De variabele huurbetalingen zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening voor een bedrag van € 1.872 (2023: € 2.125). Deze hebben betrekking op huurcontracten inzake bedrijfsgebouwen waarvan een deel van de te betalen huurbedragen gerelateerd is aan de behaalde omzet door Jumbo en/of La Place op een dergelijke locatie.

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

In de totale huurverplichting is een bedrag van € 284.625 (2023: € 175.984) opgenomen aan verplichtingen uit huurovereenkomsten met verbonden partijen inzake huur van een aantal verkooplocaties van Jumbo en La Place, een aantal distributiecentra, het kantoor in Veghel en zonnepanelen op bedrijfsgebouwen.



### Schattingen en oordelen

Voor de verdiscontering van huurbetalingen hanteert Jumbo de marginale interestvoet, waarbij rekening wordt gehouden met de verwachte resterende looptijd van het huurcontract. 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 2024 komt deze uit op een gewogen gemiddelde van 2,7% (2023: 1,5%).

Bij het bepalen van de verwachte looptijd van de huurverplichtingen 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 huurtermijn inbegrepen en meegenomen onder de huurverplichtingen als het redelijkerwijs zeker is dat de huurovereenkomst wordt verlengd (of niet wordt beëindigd).

Jumbo maakt hoofdzakelijk gebruik van verkooplocaties, zijnde bedrijfsgebouwen en -terreinen, door het afsluiten van huurcontracten en heeft beperkt bedrijfsgebouwen en -terreinen in eigendom. De aanvankelijke looptijd van huurcontracten voor verkooplocaties in Nederland is over het algemeen tien jaar met continue verlengingsopties van ieder vijf jaar. In België is de aanvankelijke looptijd van huurcontracten veelal drie jaar met continue verlengingsopties van ieder drie jaar. Het uitoefenen van verlengingsopties ligt voornamelijk in handen van Jumbo, als gevolg van wettelijke huurdersbescherming. Voor La Place locaties worden geen verlengingsopties inbegrepen. De volgende maximale looptijden zijn van toepassing: tien jaar voor Jumbo winkellocaties in Nederland, negen jaar voor Jumbo winkellocaties in België en tien jaar voor 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 2 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 term huur wordt gebruikt in relatie tot alle vormen van leaseovereenkomsten zoals bedoeld onder de IFRS 16 standaard. De huurverplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de nog niet-betaalde huurbetalingen op startdatum, verdisconteerd tegen de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet niet betrouwbaar kan worden bepaald, wat in algemene zin geldt voor huurcontracten die Jumbo aangaat als huurder, wordt de marginale rentevoet van de huurder gebruikt. Voor huur met een looptijd korter dan twaalf maanden of een waarde lager dan € 5 neemt Jumbo geen huurverplichting op. Vanuit de huurverplichtingen worden de gebruiksrechten op huurcontracten bepaald en gewaardeerd.

De verwachte looptijd van een contract omvat de huurperiode (vast te stellen als de niet-opzegbare periode van een huurcontract), 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.

Huurbetalingen die in de waardering van de huurverplichting zijn opgenomen, zijn:

- vaste betalingen verminderd met te ontvangen huur-incentives;
- variabele huurbetalingen 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 huurovereenkomst, indien de gehanteerde huurperiode de uitoefening door Jumbo van een optie tot beëindiging van de huurovereenkomst weerspiegelt.

Eventueel van toepassing zijnde huurkortingen worden opgenomen in de waardering van de huurverplichting. Servicekosten worden niet meegenomen in de waardering van de huurverplichting, maar direct in de winst- en verliesrekening verantwoord.

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

Herwaarderingen van de huurverplichting ontstaan uit gewijzigde huurbetalingen, een verandering in de huurperiode 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 huurverplichting wordt opgenomen als een aanpassing van het gebruiksrecht van het huurcontract.

Indien de boekwaarde van gebruiksrecht van het huurcontract tot nul is afgeboekt en er van een verdere vermindering van de huurverplichting sprake is, wordt de herwaardering verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Huurcontracten die huur bevatten met een looptijd korter dan twaalf 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 huurverplichtingen 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:

	2024	2023
<b>Langlopende leningen en overige verplichtingen</b>		
Schuldschein	199.748	199.600
Bankleningen	324.554	324.083
Verplichtingen uit hoofde van triple-net-distributiecentra	-	983
Reële waarde afgeleide financiële instrumenten	2.586	1.787
	<b>526.888</b>	<b>526.453</b>
<b>Kortlopende leningen en overige verplichtingen</b>		
Verplichtingen uit hoofde van triple-net-distributiecentra	983	902
	<b>983</b>	<b>902</b>
<b>Totaal rentedragende leningen</b>	<b>527.871</b>	<b>527.355</b>

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

	2024	2023
<b>Bruto saldo per begin boekjaar</b>	<b>525.000</b>	<b>450.000</b>
Aflossingen	-	-25.000
Opnamen	-	100.000
<b>Bruto saldo per einde boekjaar</b>	<b>525.000</b>	<b>525.000</b>
Uitgestelde bankenfee	-698	-1.317
Overig	2.586	2.770
<b>Netto saldo per einde boekjaar</b>	<b>526.888</b>	<b>526.453</b>

Op 26 april 2021 heeft Jumbo een Schuldschein-financiering aangetrokken met een hoofdsom van € 200 miljoen. Voor meer informatie over deze financiering verwijzen wij naar noot 25. Per 29 december 2024 is het bedrag volledig geclassificeerd onder langlopende leningen. Het gemiddelde rentepercentage in 2024 bedroeg 2,28% (2023: 2,09%).

De aangegane bankleningen maken onderdeel uit van de op 15 december 2020 afgesloten vijfjarige financieringsovereenkomst, met een optie tot verlenging van twee jaar. Deze optie is gelicht in 2023. Daarnaast is er op 6 december 2021 een werkkapitaal faciliteit gesloten van € 75 miljoen welke per jaareinde 2024 niet is aangewend. Over de aangegane 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 ook rekening gehouden met het behalen van duurzaamheidsindicatoren. Het gemiddelde rentepercentage van de bankleningen in 2024 bedroeg 3,76% (2023: 2,13%).

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.



### 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 huurovereenkomsten, 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 huurovereenkomsten. De verplichtingen voortvloeiende uit deze overeenkomsten heeft Jumbo verantwoord als kortlopende 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:

	2024	2023
Pensioenverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.940	4.453
Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	12.835	11.537
	<b>16.775</b>	<b>15.990</b>

### Pensioenverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen

Het verloop van de pensioenverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen is als volgt:

	Toegezegd-pensioenverplichtingen	Reële waarde fondsbeleggingen	Totaal 2024	Totaal 2023
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>41.561</b>	<b>-37.108</b>	<b>4.453</b>	<b>4.054</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>				
Rentelasten (baten)	1.277	-1.152	125	139
Rendement op fondsbeleggingen	-	1.665	1.665	-2.833
Aanpassingen in financiële veronderstellingen	-2.183	-	-2.183	3.358
Betaalde pensioenuitkeringen	-1.290	1.290	-	-
Overige mutaties	137	-257	-120	-265
	<b>-2.059</b>	<b>1.546</b>	<b>-513</b>	<b>399</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>39.502</b>	<b>-35.562</b>	<b>3.940</b>	<b>4.453</b>

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 21. Pensioenen en overige uitgestelde beloningen

Jumbo heeft haar toegezegd-pensioenregeling ondergebracht bij pensioenverzekeraars middels verzekeringscontracten. Dit betreffen met name middelloonregelingen met voorwaardelijke indexatie. Deze regelingen vallen onder de Pensioenwet. Indien deze contracten aflopen, bestaat het risico dat het afsluiten van nieuwe contracten leidt tot hogere pensioenkosten.

De overige mutaties bestaan uit: aan dienstjaren toegekende pensioenrechten, bijdragen door de werkgever, ervaringsaanpassingen, aanpassingen in demografische veronderstellingen en waardeoverdracht pensioenregeling.

In 2024 is € 737 (2023: € 650) te laste van de winst- en verliesrekening gebracht en € -824 (2023: € 570) rechtstreeks verwerkt in het groepsvermogen.

In 2024 zijn er € 484 (2023: € 877) 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 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.

	2024	2023
Disconteringsvoet	3,3% - 3,5%	3,1% - 3,2%
Verwachte toekomstige reële loonsverhogingen algemeen	3,1%	3,2%
Verwachte toekomstige reële loonsverhogingen individueel	1,0%	1,0%
Verwachte toekomstige inflatie	2,1%	2,2%
Verwachte pensioenstijging actieve deelnemers	0,0%	0,0%
Verwachte pensioenstijging inactieve deelnemers	0,0% - 2,1%	0,0% - 2,2%

Voor 2024 is de Prognosetafel AG 2024 gebruikt (2023: Prognosetafel AG 2022).

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.

	2024	2023
Daling disconteringsvoet met 0,5%	2.997	3.379
Stijging disconteringsvoet met 0,5%	-2.674	-2.999
Daling indexatie met 0,5%	-1.524	-1.619
Stijging indexatie met 0,5%	3.163	3.537

### 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 2024 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 2024 respectievelijk 109,9% en 119,7% (2023: respectievelijk 104,2% en 119,3%). 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 2025 een bijdrage te verrichten in de vorm van premies ten bedrage van € 56.204 (2024: € 63.119) aan de toegezegde-bijdrage pensioenregelingen.

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 21. Pensioenen en overige uitgestelde beloningen

## Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen

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

	Jubileumuitkeringen	Arbeidsongeschiktheid	Regeling vervroegde uittreding	Totaal 2024	Totaal 2023
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>10.146</b>	<b>575</b>	<b>816</b>	<b>11.537</b>	<b>14.786</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>					
Dotaties	1.152	2.021	1.136	4.309	2.212
Vrijvallen	-27	-228	-	-255	-2.986
Onttrekkingen	-719	-1.223	-814	-2.756	-2.475
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>10.552</b>	<b>1.145</b>	<b>1.138</b>	<b>12.835</b>	<b>11.537</b>
Langlopend	9.628	630	-195	10.063	9.626
Kortlopend	924	515	1.333	2.772	1.911
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>10.552</b>	<b>1.145</b>	<b>1.138</b>	<b>12.835</b>	<b>11.537</b>



## 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 voor jubileumuitkeringen 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-bijdrageregeling 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.



## 22. Voorzeningen

De voorzieningen hebben volledig betrekking op de reorganisatievoorziening. Het verloop van de reorganisatievoorziening is als volgt:

	2024	2023
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>1.532</b>	<b>1.851</b>
Dotaties	20.581	2.053
Vrijvallen	-888	-469
Ottrekkingen	-5.168	-1.903
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>16.057</b>	<b>-319</b>
Langlopend	-	1.256
Kortlopend	16.057	276
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>16.057</b>	<b>1.532</b>

De dotatie in 2024 betreft de eenmalige kosten gerelateerd aan de verandering van de kantoororganisatie, waarvan een gedeelte in het boekjaar aan de voorziening is onttrokken.



### Waarderingsgrondslagen

Voorzeningen 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. Voorzeningen 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 financieringsresultaat verantwoord.

## 23. Handelscrediteuren en overige schulden

De handelscrediteuren en overige schulden bestaan uit:

	2024	2023
Handelscrediteuren	1.151.223	1.219.355
Personeelsgerelateerde verplichtingen	117.799	120.196
Belastingen en sociale premies	101.652	120.451
Zegelverplichtingen	53.160	42.890
Uitgestelde omzet	20.325	28.115
Overlopende passiva	110.760	110.553
	<b>1.554.919</b>	<b>1.641.560</b>

De daling van de handelscrediteuren ten opzichte van 2023 houdt onder andere verband met het wegvallen van de inkoop van tabak. Onder de handelscrediteuren is een vordering inzake nog te ontvangen inkoopbonussen en promotionele bijdragen opgenomen. Deze vordering bedraagt ultimo 2024 € 115.878 (2023: € 113.712). Ultimo 2024 is onder de handelscrediteuren geen schuld aan verbonden partijen opgenomen (2023: € 913).

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.

De gemiddelde betaaltermijn van handelscrediteuren is gedurende 2024 gedaald naar 23 dagen ten opzichte van 24 dagen gedurende 2023. Hiermee komt Jumbo tegemoet aan de maatschappelijke wens om handelscrediteuren sneller te betalen.

De daadwerkelijk gerealiseerde betaaltermijn is als volgt:

	2024	2023
Handelscrediteuren (incl. btw)	1.151.223	1.219.355
Btw-bedrag in handelscrediteuren	-155.566	-162.133
Faciliteiten Supply Chain Finance, Dynamic Discounting en overige	-509.482	-527.486
<b>Handelscrediteuren (gecorrigeerd)</b>	<b>486.175</b>	<b>529.736</b>
Kostprijs omzet	6.110.737	6.592.835
Inkoop niet-handelsgoederen en -diensten en overige	1.446.396	1.485.733
<b>Totale inkoop (gecorrigeerd)</b>	<b>7.557.133</b>	<b>8.078.568</b>
<b>Betaaltermijn handelscrediteuren</b>	<b>23 dagen</b>	<b>24 dagen</b>

De betaaltermijn is bepaald middels het delen van de genormaliseerde handelscrediteuren door de genormaliseerde totale inkoop 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 inkoop 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 inkoop in geval van overnames gedurende het boekjaar om de juiste totale inkoopwaarden te bepalen die gerelateerd zijn aan de betreffende handelscrediteuren.

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 23. Handelscrediteuren en overige schulden

Jumbo heeft een Supply Chain Finance overeenkomst met de Deutsche Bank. De boekwaarde van de financiële verplichtingen die deel uitmaken van de overeenkomst bedraagt € 471.367 en zijn opgenomen in de handelscrediteuren. Van dit bedrag is € 450.145 al als betaling van de bank ontvangen door leveranciers. De vervaldatum van betalingen variëren van 0 tot 251 dagen. De langere termijn tot 251 dagen betreft slechts enkele individuele gevallen van beperkte omvang. Jumbo heeft met het merendeel van de leveranciers een betalingstermijn van maximaal 60 kalenderdagen afgesproken. Aangezien de gemiddelde betalingstermijn 23 dagen bedraagt, wordt deze afspraak nageleefd. Er zijn geen veranderingen in de boekwaarde van de handelscrediteuren die niet gerelateerd zijn aan directe kasstromen.

Onder de personeelsgerelateerde verplichtingen is een schuld voor pensioenen opgenomen van € 19.808 (2023: € 14.238).

Ten aanzien van zegelverplichtingen is in 2024 voor een totaalbedrag van € 76.090 (2023: € 68.068) aan koopzegels uitgegeven, te weten 760.901 (2023: 680.680) koopzegels. De mutatie van de zegelverplichtingen in 2024 bedraagt een toename van € 10.270. Jumbo is in 2023 overgestapt op digitale koopzegels. De fysieke zegels kunnen tot april 2028 worden verzilverd.

De verplichting voor uitgestelde omzet bestaat uit de verplichtingen inzake spaaracties en bezorgabonnementen. De verplichting inzake spaaracties wordt 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. De overlopende passiva zijn niet-rentedragend en zijn voor € 2.077 langlopend (2023: € 0).



### 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 franchise-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 franchise-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 over 2024 en voorgaande verslagjaren een bedrag van € 1.157 (2023: € 2.072) opgenomen. Voor de jaren 2025 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.

De verplichtingen gerelateerd aan deze inkoopcontracten met een omvang van € 1.000 of meer vervallen als volgt:

	2024	2023
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	70.674	57.339
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	88.051	30.449
Termijnen vervallend na 5 jaar	25.981	1.239
	<b>184.706</b>	<b>89.027</b>

De toename in inkoopverplichtingen ten opzichte van 2023 heeft met name betrekking op de toename van de investeringsverplichting ten behoeve van IT en HR. Daarnaast heeft Jumbo

ultimo boekjaar 2024 diverse inkoopcontracten afgesloten voor de levering van goederen en diensten die in redelijke verhouding staan tot de normale bedrijfsomvang.

### Huurverplichtingen

Jumbo heeft huurovereenkomsten 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, franchise-ondernemers. Daarbij neemt Jumbo de volledige eigenaarslasten voor haar rekening. De condities waaronder huurovereenkomsten worden afgesloten, zijn voornamelijk gebaseerd op bedrijfseconomische overwegingen en marktomstandigheden op het moment van het sluiten van huurovereenkomsten.

De huurverplichtingen zijn opgenomen in noot 19. Zie voor de gerelateerde gebruiksrechten huurcontracten noot 12. Huurcontracten met een looptijd korter dan 1 jaar of een onderliggende actief met een waarde van minder dan € 5 zijn hierbij uitgezonderd. De huurverplichtingen die hieruit voortvloeien zijn onderstaand opgenomen alsmede de verplichtingen die aangegaan zijn in 2024 en waarvan ingebruikname plaatsvindt in 2025 of later.

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

	2024	2023
<b>Huurverplichtingen</b>		
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	31.817	32.194
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	38.263	149.435
Termijnen vervallend na 5 jaar	37.745	157.927
	<b>107.825</b>	<b>339.556</b>

[Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening](#) > 24. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Van deze verplichting heeft € 0 (2023: € 206.819) betrekking op verbonden partijen. Vorig jaar betroffen dit verplichtingen die waren aangegaan voor de bouw van een gemechaniseerd landelijk distributiecentrum voor versproducten in Nieuwegein. Met de ingebruikname van het distributiecentrum gedurende 2024 zijn deze verplichtingen verantwoord als huurverplichting onder IFRS 16 (zie noot 19).

## Huurvorderingen

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

	2024	2023
<b>Huurvorderingen (onroerend goed)</b>		
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	85.011	136.202
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	263.708	415.987
Termijnen vervallend na 5 jaar	103.377	163.975
	<b>452.096</b>	<b>716.164</b>

Van deze vordering heeft € 185 (2023: € 266) betrekking op verbonden partijen. De totale huurvorderingen zijn afgenomen vanwege beëindigde huurcontracten van locaties waarvoor een aan Jumbo verbonden partij met ingang van boekjaar 2025 als hoofdhuurder in de plaats treedt en deze huurcontracten doorverhuurt aan franchise-ondernemers van Jumbo en derden. Daarnaast zijn vanaf 2024 de uithuurcontracten van La Place locaties als financiële huurverplichting op de balans verantwoord, zie noot 13 Financiële vaste activa.

In 2024 zijn huuropbrengsten van € 140.385 (2023: € 132.462) voor operationele huurovereenkomsten inzake onroerend goed ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

## Onderzoek Openbaar Ministerie

Het onderzoek dat het Openbaar Ministerie (OM) in 2022 startte, heeft geleid tot dagvaarding van medeaandeelhouder en voormalig algemeen directeur Frits van Eerd wegens vermeende strafbare feiten. Jumbo is op geen enkele wijze als verdachte aangemerkt in deze strafzaak, waarvan de inhoudelijke behandeling in 2025 plaatsvindt. Naar aanleiding van de verdenkingen van het Openbaar Ministerie heeft de Raad van Commissarissen in 2022 aan A&O en KPMG opdracht gegeven een onafhankelijk onderzoek uit te voeren. Hieruit zijn binnen Jumbo geen strafbare feiten geconstateerd. Het is daarom niet aannemelijk dat Jumbo alsnog betrokken wordt in het onderzoek, maar de uitkomst daarvan is onzeker.

## Overige verplichtingen

Jumbo heeft toezeggingen gedaan aan franchise-ondernemers over te verstrekken financiële vergoedingen en bijdragen en is hiervoor verplichtingen met derden aangegaan. Het totaal van deze verplichtingen bedraagt ultimo 2024 € 457.966 (2023: € 444.332). De toezeggingen aan franchise-ondernemers betreffen voornamelijk (des)investeringsbijdragen, gewinningsbijdragen, 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. Deze verplichting bedraagt ultimo 2024 € 3.000 (2023: € 3.000). Dit 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.

## 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 hoge (basis)rentes wordt Jumbo niet significant 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.

De bedragen die in deze toelichting zijn opgenomen, hebben enkel betrekking op de financiële instrumenten van de desbetreffende jaarrekeningpost.

### 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 hierop bij indien dit nodig is om de continuïteit van de operationele activiteiten te waarborgen.

Sinds begin 2022 is de betalingstermijn met het overgrote deel van de leveranciers beperkt tot een maximum van 60 kalenderdagen. Jumbo houdt hier rekening mee in de planning van de financieringsbehoeften.

Jumbo maakt gebruik van verschillende vormen van financiering waaronder langere termijn bankfinanciering, een Schuldschein en werkkapitaal faciliteiten.

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 29 december 2024 is de leverage ratio 1,22x (31 december 2023: 1,34x). 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. Deze optie is in 2023 gelicht. 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 3,00x te bedragen (leverage ratio). De banken corrigeren de nettoschuld en EBITDA 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 welke eind 2024 € 75 miljoen bedraagt. Van de werkkapitaal faciliteit staat € 2.562 niet ter vrije beschikking door de afgegeven bankgaranties.

De kredietfaciliteiten ultimo 2024 zijn als volgt:

	Kredietfaciliteit	Aangewend
Revolving Facility	550.000	325.000
Ancillary	150.000	-
Schuldschein	200.000	200.000
Werkkapitaal faciliteit	75.000	-
<b>Bruto saldo per einde boekjaar</b>	<b>975.000</b>	<b>525.000</b>

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 2024 uit Interest Rate Swaps, die het Euribor-tarief ieder kwartaal omzetten naar een vaste rente en die eindigen per december 2026. De nominale waarde van de per 29 december 2024 aanwezige Interest Rate Swaps is € 250.000. Op balansdatum wordt hiermee € 250.000 (2023: € 250.000) van de aangewende kredietfaciliteit afgedekt. De rentederivaten hebben ultimo 2024 een marktwaarde van € -2.586 (2023: € -1.787).

## 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 2,60% en een schuldafbouw conform de meerjarenplanning.

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	Minder dan 1 jaar	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar
<b>2024</b>					
Bankleningen	324.555	346.089	6.474	339.615	-
Schuldschein	199.748	203.738	1.380	202.358	-
Huurverplichtingen	1.521.498	1.721.903	323.205	955.733	442.965
Zegelverplichtingen	53.160	53.160	53.160	-	-
Crediteuren en overige schulden	1.385.631	1.385.631	1.383.554	2.077	-
	<b>3.484.592</b>	<b>3.710.521</b>	<b>1.767.773</b>	<b>1.499.783</b>	<b>442.965</b>
<b>2023</b>					
Bankleningen	324.083	362.012	6.849	355.163	-
Schuldschein	199.600	211.723	1.380	210.343	-
Huurverplichtingen	1.688.064	1.921.948	331.966	1.049.531	540.451
Zegelverplichtingen	42.890	42.890	42.890	-	-
Crediteuren en overige schulden	1.472.271	1.472.271	1.472.271	-	-
	<b>3.726.908</b>	<b>4.010.844</b>	<b>1.855.356</b>	<b>1.615.037</b>	<b>540.451</b>

## 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:

	2024	2023
Financiële vaste activa	97.248	70.466
Handelsdebiteuren	329.862	335.439
Overige vorderingen en overlopende activa	15.533	9.996
Liquide middelen (excl. kasgeld)	54.589	28.834
	<b>497.232</b>	<b>444.735</b>

Voor het bepalen van de voorziening voor financiële activa wordt 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' inzake het bepalen van de voorziening met betrekking tot de handelsdebiteuren.



De ouderdomsopbouw van de handelsdebiteuren op balansdatum is als volgt:

	2024	2023
Niet vervallen	249.578	256.711
Overschrijding 0 - 30 dagen	29.304	32.349
Overschrijding 31 - 60 dagen	23.703	29.191
Overschrijding 61 - 90 dagen	12.685	7.431
Overschrijding meer dan 90 dagen	24.083	18.547
	<b>339.353</b>	<b>344.229</b>
Voorziening voor oninbaarheid	-9.491	-8.790
<b>Boekwaarde debiteuren</b>	<b>329.862</b>	<b>335.439</b>

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:

	2024	2023
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>-8.790</b>	<b>-7.044</b>
Dotaties	-6.596	-3.584
Vrijvallen	5.895	1.838
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>-9.491</b>	<b>-8.790</b>

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, zoals in de volgende paragraaf wordt toegelicht.

### Koop- en terugkoopverklaringen en andere garanties

Ten behoeve van hun financiering hebben franchise-ondernemers inventarisgoederen aan derden financiers verpand. Jumbo geeft met betrekking tot deze inventarisgoederen aan 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 franchise-ondernemers opgenomen financieringen. Bij afgegeven borgstellingen aan derden financiers zijn de inventarisgoederen van de betreffende ondernemers direct verpand aan Jumbo.

Ultimo 2024 zijn door Jumbo koop- en terugkoopverklaringen en andere garanties afgegeven tot een nominaal bedrag van € 30.456 (2023: € 27.752). Aangezien wij het zeer onwaarschijnlijk achten dat hierop een beroep zal worden gedaan, hebben wij de reële waarde hiervan als nihil gewaardeerd.

Bij het merendeel van de huurovereenkomsten die zijn afgesloten door groepsmaatschappijen met verhuurders, heeft Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. een zekerheidsstelling afgegeven door middel van een aansprakelijkheidsverklaring, zoals toegelicht in noot 8 van de vennootschappelijke jaarrekening, of een vergelijkbare concerngarantie. In verband met de huurindeplaatsstelling zoals toegelicht in noot 26 en de daarmee samenhangende samenwerkingsovereenkomst tussen Jumbo en een aan Jumbo verbonden partij heeft Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. een vervangende garantiestelling afgegeven richting verhuurders voor het geval dat deze partij haar verplichtingen niet nakomt. Dit betreft 119 locaties met een jaarhuur van € 44 miljoen. Gezien de financiële gezondheid van deze partij en de periodieke huurontvangsten vanuit doorverhuur hebben wij geen aanleiding om te veronderstellen dat deze partij niet aan haar huurverplichtingen jegens verhuurders kan voldoen. Daarom achten wij het zeer onwaarschijnlijk dat verhuurders een beroep zullen doen op deze garantiestelling en hebben wij de reële waarde hiervan als nihil gewaardeerd.

## 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 2024 bezit Jumbo Interest Rate Swaps met looptijden tot en met 2026. De reële waarde van de rentederivaten is het geschatte bedrag dat Jumbo zou moeten betalen 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 Swaps zijn verwerkt onder de afgeleide financiële instrumenten in de balans en in de financiële baten en lasten in de winst- en verliesrekening. Ultimo 2024 is 63,8% van de variabele rentedragende schulden afgedekt door middel van de rentederivaten (2023: 63,8%). Het gemiddelde rentepercentage over de variabele rentedragende schulden bedroeg 3,76% in 2024 (2023: 2,13%).

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

De beheersing van het renterisico heeft ten doel het effect van korte termijn renteschommelingen 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 afdekkingsinstrumenten, als volgt:

	2024	2023
<b>Instrumenten met een vaste rente</b>		
Financiële activa	33.765	33.412
Financiële verplichtingen	185.979	175.614
<b>Instrumenten met een variable rente</b>		
Financiële activa	63.238	36.561
Financiële verplichtingen	391.484	390.958

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 2024 zou het groepsresultaat voor belastingen stijgen met € 1.861. Bij een stijging van 100 basispunten in de rentestanden (Euribor) over 2024 zou het groepsresultaat voor belasting met € 1.861 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) waardemutaties 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 de waarderinggrondslagen, waarbij het niveau van de hiërarchie van de reële waarde is vermeld. Er hebben geen overdrachten plaatsgevonden van financiële instrumenten tussen de verschillende hiërarchieën.

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

Uitgezonderd de Schuldschein benadert de reële waarde van de rentedragende langlopende verplichtingen de geamortiseerde kostprijs, gegeven gedurende de looptijd overeengekomen variabele rente op basis van 3-maands-Euribor. De reële waarde van de Schuldschein is op basis van de huidige marktomstandigheden hoger dan de boekwaarde. 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.

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 25. Financiële instrumenten

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

	2024			2023		
	Boekwaarde	Reële waarde	Hiërarchie	Boekwaarde	Reële waarde	Hiërarchie
Financiële vaste activa	97.248	99.482	3	70.466	76.686	3
Handelsdebiteuren	329.862	329.862	3	335.439	335.439	3
Liquide middelen	63.238	63.238	1	36.561	36.561	1
Overlopende activa	15.533	15.533	3	9.996	9.996	3
<b>(a) Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs</b>	<b>505.881</b>	<b>508.115</b>		<b>452.462</b>	<b>458.682</b>	
<b>(b) Financiële activa tegen reële waarde in de winst- en verliesrekening</b>	-	-		-	-	
Bankleningen langlopend	324.554	324.554	2	324.083	324.083	2
Schuldschein	199.748	203.738	2	199.600	211.940	2
Leaseverplichting langlopend	1.251.268	*		1.431.218	*	
Bankleningen kortlopend	-	-	2	-	-	2
Leaseverplichting kortlopend	270.230	*		256.846	*	
Handelscrediteuren	1.151.223	1.151.223	1	1.219.355	1.219.355	1
Personeelsgerelateerde verplichtingen	104.489	104.489	3	106.374	106.374	3
Belastingen en sociale premies	101.652	101.652	1	120.451	120.451	1
Zegelverplichtingen	53.160	53.160	2	42.890	42.890	2
Overlopende passiva	28.267	28.267	3	26.089	26.089	3
<b>(c) Financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs</b>	<b>3.484.591</b>	<b>1.967.083</b>		<b>3.726.906</b>	<b>2.051.183</b>	
<b>(d) Financiële verplichtingen tegen reële waarde in de winst- en verliesrekening</b>	-	-		-	-	
Afgeleide financiële instrumenten	2.586	2.586	2	1.787	1.787	2
<b>(e) Afgeleide financiële instrumenten</b>	<b>2.586</b>	<b>2.586</b>		<b>1.787</b>	<b>1.787</b>	
<b>Totaal financiële instrumenten</b>	<b>3.993.058</b>	<b>2.477.784</b>		<b>4.181.155</b>	<b>2.511.651</b>	

\* Geen reële waarde toelichting vereist.

## 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. Verbonden partijen met transacties lager dan € 100 worden niet toegelicht, tenzij dit in het kader van transparantie wenselijk is. De volgorde van de verbonden partijen is alfabetisch opgenomen en zegt niets over de belangrijkheid van de betreffende entiteit.

### **Administratiekantoor Zuidkade B.V.**

De uiteindelijk belanghebbenden van Administratiekantoor Zuidkade B.V. waren gedurende 2024 geen lid van of nauw verwant aan de statutaire directie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Administratiekantoor Zuidkade B.V. zijn lager dan € 100 (2023: € 1.068). Vorig jaar zijn de doorbelastingen van advies- en managementvergoedingen gerelateerd aan de persoonlijke vennootschappen van de uiteindelijk belanghebbenden van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. hier toegelicht. Dit jaar zijn deze bedragen toegelicht bij de betreffende persoonlijke vennootschappen. De ontvangen vergoedingen in 2024 voor een totaalbedrag van € 710 (2023: € 605) bestaan met name uit personeelskosten en management adviesdiensten.

### **C.E.G. Beheer B.V.**

De bestuurder van C.E.G. Beheer B.V. is één van de uiteindelijk belanghebbenden van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. en was gedurende 2024 president-commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met C.E.G. Beheer B.V. bestaan uit adviesvergoedingen van € 342 (2023: € 800) en huur van onroerend goed van € 825 (2023: € 603).

### **DCJ B.V.**

Eén bestuurder van DCJ B.V. was gedurende 2024 commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met DCJ B.V. bestaan met name uit betaalde huur van onroerend goed en zonnepanelen van € 21.184 (2023: € 12.535) voor de gemechaniseerde distributiecentra in Nieuwegein. De toename ziet toe op de ingebruikname van het CDC Vers in 2024. Aanvullend is een vordering voor de brandverzekering opgenomen en vergoeding betaald voor waterschade. Daarmee komen de totale vorderingen op € 198 (2023: €-44).

### **F.E.G. Beheer B.V.**

De bestuurder van F.E.G. Beheer B.V. is één van de uiteindelijk belanghebbenden van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. Er zijn geen transacties met F.E.G. Beheer B.V. in 2024 (2023: € 0).

### **Greenstone Real Estate B.V.**

Greenstone Real Estate B.V. is als deelneming van M.E.G. Beheer B.V. en J.G. Vastgoed 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 € 299 (2023: € 215).

### **Intospace 38 B.V.**

Eén van de aandeelhouders van de moedermaatschappij van Intospace 38 B.V., Somerset Capital Partners B.V., is verbonden met de bestuurder van C.E.G. Beheer B.V. De transactie met Intospace 38 B.V. bestaat uit een contractueel overeengekomen vastgoed gerelateerde projectvergoeding van € 5.000 (2023: € 0).

### **J.G. Vastgoed B.V.**

De bestuurder van J.G. Vastgoed B.V. is verbonden met de bestuurder van M.E.G. Beheer B.V. De transacties met J.G. Vastgoed B.V. bestaan uit huur van onroerend goed van € 160 (2023: € 108).

> Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening > 26. Verbonden partijen

### **Jumbo Onroerend Goed B.V.**

Eén bestuurder van Jumbo Onroerend Goed B.V. was gedurende 2024 commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Jumbo Onroerend Goed B.V. voor een totaalbedrag van € 6.392 (2023: € 6.868) bestaan met name uit de huur van onroerend goed. De ontvangen vergoeding in 2024 voor een totaalbedrag van € 113 (2023: € 134) bestaat met name uit doorbelasting van verzekeringspremies, gemeentelijke lasten en servicekosten.

Met ingang van boekjaar 2025 treedt Jumbo Onroerend Goed B.V. als hoofdhuurder in de plaats van Jumbo voor 119 winkellocaties en verhuurt deze door aan franchise-ondernemers van Jumbo en derden. In het kader hiervan heeft Jumbo een garantiestelling afgegeven en hebben Jumbo en Jumbo Onroerend Goed B.V. eind 2024 nadere afspraken gemaakt welke zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

### **La Place Food Vastgoed B.V.**

Eén bestuurder van La Place Food Vastgoed B.V. was gedurende 2024 commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met La Place Food Vastgoed B.V. voor een totaalbedrag van € 1.662 (2023: € 1.640) bestaan uit de huur van onroerend goed.

### **M.E.G. Beheer B.V.**

De bestuurder van M.E.G. Beheer B.V. is één van de uiteindelijk belanghebbenden van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met M.E.G. Beheer B.V. bestaan uit betaalde adviesvergoedingen van € 251 (2023: € 0) en huur van onroerend goed van € 400 (2023: € 300).

### **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**

Eén bestuurder van Stichting Jumbo Groep was gedurende 2024 commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. In Stichting Jumbo Groep zijn de aandelen van de Familie van Eerd

opgenomen. De bestuurders van Stichting Jumbo Groep waren gedurende 2024 geen lid van of nauw verwant aan de statutaire directie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

### **Van Eerd Beheer B.V.**

Eén bestuurder van Van Eerd Beheer B.V. was gedurende 2024 commissaris 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 2024 een totaalbedrag van € 13.459 (2023: € 12.726). Aanvullend zijn er vergoedingen ontvangen voor een bedrag van € 2.085 (2023: € 0). Dit betreft met name een bijdrage in de casco kosten voor een winkel in Nunspeet. Tijdens de herontwikkeling en verbouwing van deze locatie heeft Jumbo kosten gemaakt die toebehoren aan de verhuurder, zijnde Van Eerd Beheer B.V.

### **Van Eerd Golf & Hockey B.V.**

Van Eerd Beheer B.V. was gedurende 2024 statutair bestuurder van Van Eerd Golf & Hockey B.V. De transacties met Van Eerd Golf & Hockey B.V. voor een totaalbedrag van € 132 (2023: € 130) bestaan met name uit ontvangen vergoedingen voor de verhuur van onroerend goed.

### **Van Eerd Onroerend Goed B.V.**

Eén bestuurder van Van Eerd Onroerend Goed B.V. was gedurende 2024 lid van de statutaire directie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De andere bestuurder van Van Eerd Onroerend Goed B.V. was gedurende 2024 commissaris van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. De transacties met Van Eerd Onroerend Goed B.V. voor een totaalbedrag van € 5.078 (2023: € 5.323) bestaan uit de huur van onroerend goed.

### **Overige verbonden partijen**

Verder waren er in 2024 transacties met overige verbonden partijen met een omvang per verbonden partij lager dan € 100. De overige verbonden partijen zijn Choc-late Productie B.V., Intospace Management B.V., Rituals Cosmetics Enterprise B.V., SCP Management B.V., The Duke Golf B.V. en VES Racing 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 2024 verstrekt aan statutaire bestuurders voor een bedrag van € 2.601 (2023: € 3.842) bestaan uit korte termijn personeelsbeloningen van € 2.543 en pensioenbijdragen van € 59. De afname in 2024 is het gevolg van de afname van het aantal statutaire bestuurders.

Managers op sleutelposities zijn die personen die bevoegd zijn om en verantwoordelijk zijn voor het plannen en sturen van, alsmede het uitoefenen van zeggenschap over, de activiteiten van de onderneming als geheel. Dit zijn de overige leden van het directieteam en overige bestuurders van dochterondernemingen. De personeelsbeloningen die in 2024 zijn verstrekt aan de overige leden van het directieteam bedragen € 5.329 (2023: € 5.258) en bestaan uit korte termijn personeelsbeloningen van € 5.118 en pensioenbijdragen van € 212. De afname in 2024 is het gevolg van enkele veranderingen in de samenstelling van de overige leden van het directieteam.

Aan de commissarissen zijn in 2024 beloningen verstrekt voor een bedrag van € 665 (2023: € 1.445). Dit betreft uitsluitend korte termijn beloningen. Aan de commissarissen zijn geen leningen, vooruitbetalingen of garanties verstrekt. De afname in 2024 is het gevolg van een wijziging in de samenstelling van de commissarissen en doordat in 2023 een aanvullende vergoeding is verstrekt in verband met de extra werkzaamheden van de commissarissen op het gebied van toezicht en governance gerelateerd aan het remediation plan.

## 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 2023

De jaarrekening 2023 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 27 februari 2024. De Algemene Vergadering heeft besloten dat het resultaat over het boekjaar 2023 wordt toegevoegd aan de algemene reserves voor een bedrag van € 21.718.

Gedurende 2024 zijn geen dividendbetalingen vanuit de algemene reserves aan Stichting Jumbo Groep uitgekeerd, gezien de uitdagende marktomstandigheden en de daarmee gepaard gaande druk op het resultaat van Jumbo.

### Voorstel resultaatverwerking 2024

De verwachting is dat de Algemene Vergadering zal besluiten om het resultaat over 2024 van € 28.033 toe te voegen aan de algemene reserves. Het voorstel om de € 28.033 toe te voegen aan de algemene reserves is nog niet in de jaarrekening verwerkt.



## 28. Gebeurtenissen na balansdatum

Na de balansdatum van 29 december 2024 hebben geen belangrijke gebeurtenissen plaatsgevonden, die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum en die verwerking en/of toelichting in de jaarrekening 2024 behoeven.

> [Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2024](#)

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2024

<i>in € 1.000</i>	Noot	2024	2023
Resultaat uit deelnemingen na belastingen		39.874	34.170
Saldo van de overige baten en lasten na belastingen	1	-11.841	-12.452
<b>Nettoresultaat</b>		<b>28.033</b>	<b>21.718</b>

> Vennootschappelijke balans per 29 december 2024

## Vennootschappelijke balans per 29 december 2024

Voor winstbestemming, in € 1.000

ACTIVA	Noot	29 december 2024	31 december 2023
<b>Vaste activa</b>			
Financiële vaste activa	2	1.592.105	1.567.158
		<b>1.592.105</b>	<b>1.567.158</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Liquide middelen	4	14.660	14.948
		<b>14.660</b>	<b>14.948</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>1.606.765</b>	<b>1.582.106</b>

PASSIVA	Noot	29 december 2024	31 december 2023
<b>Eigen vermogen</b>	5		
Geplaatst kapitaal		8	8
Wettelijke reserve		258.271	264.447
Algemene reserves		425.198	396.691
Onverdeeld resultaat		28.033	21.718
		<b>711.510</b>	<b>682.864</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>	6	<b>526.888</b>	<b>525.470</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Schulden aan groepsmaatschappijen	7	309.646	310.903
Vennootschapsbelasting	3	5.685	6.547
Overige schulden en overlopende passiva		53.036	56.322
		<b>368.367</b>	<b>373.772</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>895.255</b>	<b>899.242</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>1.606.765</b>	<b>1.582.106</b>

> [Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening](#)

# Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

## Algemene grondslagen

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Onder toepassing van artikel 2:362 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.

# 1. Saldo van de overige baten en lasten na belastingen

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

	2024	2023
Overige resultaten na belasting	-11.841	-12.452
	<b>-11.841</b>	<b>-12.452</b>

Overige resultaten na belasting hebben met name betrekking op financiële lasten.

## 2. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit deelnemingen. Een overzicht van de deelnemingen is opgenomen in de algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	2024	2023
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>1.567.158</b>	<b>1.533.412</b>
Herstructurering	-	-1.507
Desinvesteringen	-15.541	-
Rechtstreekse vermogensmutaties deelnemingen	614	1.083
Resultaat deelnemingen	39.874	34.170
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>1.592.105</b>	<b>1.567.158</b>

De desinvesteringen zijn het gevolg van de verzelfstandiging van de La Place activiteiten. Het belang van Jumbo in La Place B.V. is op nihil gewaardeerd.

De rechtstreekse vermogensmutaties deelnemingen hebben betrekking op de actuariële resultaten op toegezegd-pensioenregelingen. In 2023 hebben de herstructurering en daarmee samenhangende rechtstreekse vermogensmutaties betrekking op de verwerking van de overdracht van de aandelen van J&C Aquisition Holding B.V.



### Waarderingsgrondslagen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, maar 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.

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.

Het resultaat deelnemingen is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelnemingen sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelnemingen behaalde resultaat voor zover dit aan Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. wordt toegerekend.

Voor de waarderingsgrondslag van geassocieerde deelnemingen zie noot 13 van de geconsolideerde jaarrekening.

## 3. Vennootschapsbelasting

### Fiscale eenheid

Ultimo boekjaar 2024 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. en RBM Holding B.V. en haar onderliggende groepsvennootschappen.

Ultimo boekjaar 2024 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, met uitzondering van RBM Holding B.V. en haar onderliggende groepsvennootschappen.

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

## 4. Liquide middelen

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking.



## 5. Eigen vermogen

Zie noot 18 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening alsmede het overzicht van het geconsolideerde verloop van het groepsvermogen over 2024.

### 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:

	2024	2023
Stand begin boekjaar	264.447	253.523
Mutaties ten laste van de reserve ingehouden winsten	-6.176	10.924
Stand einde boekjaar	258.271	264.447

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

## 6. Langlopende verplichtingen

De langlopende verplichtingen bestaan uit:

	2024	2023
<b>Langlopende verplichtingen</b>		
Bankleningen	324.554	324.083
Schuldschein	199.748	199.600
Reële waarde afgeleide financiële instrumenten	2.586	1.787
	<b>526.888</b>	<b>525.470</b>

Er is geen sprake van kortlopende leningen en overige verplichtingen. Voor een nadere toelichting van de kenmerken van deze financiële instrumenten wordt verwezen naar noot 20 van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor een toelichting over de contractuele looptijden, aflossingen en reële waarde van deze financiële instrumenten en overige(garantie)verplichtingen wordt verwezen naar noot 25 van de geconsolideerde jaarrekening.

## 7. Schulden aan groepsmaatschappijen

De schulden aan groepsmaatschappijen komen voornamelijk tot stand door de saldoregulaties binnen de groep. Deze regulaties omvatten diverse intercompany transacties ten behoeve van een efficiënt werkkapitaalmanagement.

Alle kortlopende verplichtingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende verplichtingen benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.



### Waarderingsgrondslagen

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

## 8. 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 artikel 2:403 lid 1 letter f BW, 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., EMTÉ Kapelle B.V. en J&C Acquisition Holding B.V.

> [Overige toelichting en ondertekening van de jaarrekening](#)

# Overige toelichting en ondertekening van de jaarrekening

## Werknemers

In 2024 waren geen werknemers in dienst van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (2023: 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.

## Accountants honoraria

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, 25 februari 2025

Namens de statutaire directie,

**Drs. A.L. van Veen**  
Chief Executive Officer

**Drs. P.A. van Erp RA**  
Directeur Finance

Namens de Raad van Commissarissen,

**Drs. C.M.P.W. Cloosterman - van Eerd**  
President-commissaris

**A. Burgmans**

**P.A.J. 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 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024

### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Jumbo Food Groep V., samen met haar dochtermaatschappijen, ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 29 december 2024 en van het resultaat en de kasstromen voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU') 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 29 december 2024 en van het resultaat voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024 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 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024 (hierna: 2024) van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de vennootschappelijke jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- geconsolideerde balans per 29 december 2024;
- de volgende overzichten voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024: geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024, geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2024, geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024 en geconsolideerd verloop groepsvermogen over 2024; en
- de toelichting waarin opgenomen de grondslagen voor financiële verslaggeving die van materieel belang zijn en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- vennootschappelijke balans per 29 december 2024;
- het volgende overzicht voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024: vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2024; 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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de vennootschappelijke 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.



> Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### **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 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 op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. en haar omgeving en 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 en de wijze waarop de Raad van Commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan.

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 het management, de gedragscode van Jumbo (Code Geel), 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 Human Resources) en de Raad van Commissarissen of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit

volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

In een onderzoek van het Openbaar Ministerie naar witwassen gestart in 2022 is de voormalig algemeen directeur van Jumbo als een van de verdachten aangemerkt. Gedurende 2024 is bekend geworden dat het Openbaar Ministerie de voormalig algemeen directeur verdenkt en gaat vervolgen voor niet-ambtelijke omkoping, valsheid in geschrifte en witwassen. De inhoudelijke behandeling van de zaak door de rechtbank is gepland voor juni aanstaande.

Wij hebben kennisgenomen van de diverse publicaties in de media en geanalyseerd of de gesuggereerde feiten en vermeende partijen onderdeel zijn geweest van het onafhankelijk onderzoek dat is uitgevoerd door externe deskundigen in 2022 in opdracht van de Raad van Commissarissen. Waar dit niet het geval was, hebben we aanvullende vragen gesteld om vast te stellen dat het externe onderzoek toereikend is geweest. Daarnaast hebben we de ontwikkelingen besproken met de directie, de Audit Committee, de president-commissaris alsmede de afdeling Internal Audit & Risk. Wij hebben geen informatie verkregen die aanleiding geeft de scope van het externe onderzoek uit 2022 op dit moment uit te breiden. Als gevolg van de ontwikkelingen hebben wij onze frauderisicoanalyse heroverwogen. Onze risico inschatting is dat er in deze casus geen sprake is van een frauderisico, en wij hebben geen aanwijzingen om deze risico inschatting te wijzigen.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij 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 vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

> Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## 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.

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; en
- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

De macro-economische en marktontwikkelingen hebben een negatieve invloed op de omzet en marges, wat leidt tot een lager resultaat na belastingen in vergelijking met de jaren voor 2023.

Daarom hebben wij tijdens de jaarrekeningcontrole over 2024 bijzondere aandacht gehad voor mogelijke vooringenomenheid van de directie bij journaalposten en andere aanpassingen en schattingen die het resultaat verbeteren.

## 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.

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 de verzelfstandiging van La Place en de overdracht van huurcontracten aan Jumbo Onroerend Goed B.V.

De directie heeft in de paragrafen 'Schattingen en oordelen' als onderdeel van de toelichting van de betreffende jaarrekeningpost haar belangrijkste schattingen opgenomen. Wij hebben onder andere specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de schattingen met betrekking tot:

- de waardering van de immateriële en materiële vaste activa, waaronder goodwill, vestigingspunten en exclusiviteitsrechten;
- de waardering van vorderingen, waaronder de verstrekte leningen;
- de verantwoording van ingeschatte nog te ontvangen leveranciersbijdragen;
- de verwachte looptijd van de huurverplichtingen, inclusief de gehanteerde disconteringsvoet; en
- de waardering van de voorraad.

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.

> Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## Geïdentificeerde frauderisico's

### *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. Dit risico kan zich vooral voordoen in de omzet uit de financiële afrekening met de franchisenemers.

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. De complexiteit wordt onder andere veroorzaakt door de opzet van de afspraken, zoals de verrekening van de ontvangen inkoopbonussen en promotionele bijdragen met de franchisenemers.

## Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de interne beheersingsmaatregelen ten aanzien van de franchise omzetverantwoording en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de franchiseomzet.

Wij hebben ook de werking van deze maatregelen getoetst.

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 door deze te controleren met de onderliggende documentatie. Hierbij hebben wij vooral aandacht besteed aan de verrekening van de inkoopbonussen en promotionele bijdragen met de franchisenemers.

Tevens hebben wij specifieke gegevensgerichte cijferanalyses verricht ten aanzien van franchiseomzet, aan de hand van onderliggende contractuele afspraken.

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.

> Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en eventuele correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing vormen voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

### **Controleaanpak continuïteit**

De directie heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van de vennootschap voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening.

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de directie te evalueren omvatten onder andere:

- Overwogen of de continuïteitsbeoordeling van de directie alle relevante informatie bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden, zoals het meerjarenplan 2025-2027 en voornemens omtrent financiering.
- De directie bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. Wij hebben hierbij onder andere aandacht besteed aan de beheersbaarheid van de kosten, het voeren van een passend financieringsbeleid en het risico met betrekking tot de invloed van informatiebeveiliging.
- 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 boekjaar 2024 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 10 en 11 van de Financiële kerngegevens, de vereiste convenanten en de ontwikkeling hierin op pagina 214 in toelichting 25 'Financiële instrumenten' en het inzicht in de leningen en overige verplichtingen op pagina 202 in toelichting 20 'Leningen en overige verplichtingen'. De directie heeft haar vrije kasstroom opgenomen in het geconsolideerd kasstroomoverzicht

over 2024 op pagina 155 en 156 van de jaarrekening, waarbij de operationele kasstroom positief is, ook na aftrek van de investeringen uit het afgelopen jaar.

- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste 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 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 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 bestuursverslag 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.

> Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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 bestuursverslag 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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU 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 gerede 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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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, 25 februari 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. A.H.M. van Gils RA

> Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024 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 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 gerede 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.


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.

# Assurancerapport van de onafhankelijke accountant


Aan: de Raad van Commissarissen en directie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

## Assurancerapport bij de niet-financiële kerngegevens

### Onze conclusie

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden te veronderstellen dat de niet-financiële kerngegevens aangemerkt met het symbool  welke in het jaarverslag van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024 (hierna: '2024') zijn opgenomen niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met door Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. opgestelde criteria.

### Wat we hebben onderzocht

Het object van onderzoek bestaat uit de volgende niet-financiële kerngegevens aangemerkt met het symbool  (hierna: 'de indicatoren') in het jaarverslag van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. te Veghel over 2024:

1. Scope 1 en 2 in kton CO<sub>2</sub>e-uitstoot
2. Scope 3 in kton CO<sub>2</sub>e-uitstoot
3. FR leveranciers gecommitteerd aan SBTi o.b.v. omzet
4. Percentage verkochte plantaardige eiwitten
5. Gewicht verpakkingmateriaal per verkochte CE in grammen
6. Verspild voedsel (in ton) per €1 miljoen omzet
7. Verspild voedsel ten opzichte van het inkoopvolume
8. Het omzetaandeel private label assortiment met keurmerk met een risicoproduct als ingrediënt (cacao, eieren, hazelnoten, kaas, kip, koffie, palmolie, rund, soja, thee, varken, vis en zuivel)
9. Score klanttevredenheid op lokale betrokkenheid
10. Score klanttevredenheid op prijs-kwaliteitverhouding
11. Het percentage omzetaandeel van van Nutri-Score A en B in het private label assortiment

12. eNPS Score (medewerkerstevredenheid)

13. Vrouwen in de (sub)top

14. Het percentage private label leveranciers met een sociaal keurmerk in hoogrisicolanden

15. Het percentage private label leveranciers met een sociaal keurmerk in middenrisicolanden

Wij hebben bovenstaande indicatoren beoordeeld in het jaarverslag van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. over 2024. De vergelijkende cijfers en overige informatie opgenomen in het jaarverslag 2024 vallen niet binnen de reikwijdte van deze opdracht met beperkte mate van zekerheid. Wij geven geen zekerheid of conclusies over andere gepresenteerde informatie binnen het jaarverslag 2024 welke buiten onze reikwijdte valt.

### De basis voor onze conclusie

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assuranceopdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoek'.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

### Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

> Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

PwC past de ‘Nadere voorschriften kwaliteitsmanagement’ (NVKM) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

### **Van toepassing zijnde criteria**

De van toepassing zijnde criteria die gebruikt worden bij het opstellen van de indicatoren zijn door Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. opgesteld en per indicator toegelicht in het jaarverslag over 2024 in het hoofdstuk 'Duurzaamheidsverslag'. De scope van de indicatoren is toegelicht in de paragraaf 'Scoping van de duurzaamheidsinformatie in 2024' in het hoofdstuk 'Duurzaamheidsverslag'. Per indicator is toegelicht wanneer er afwijkingen zijn ten opzichte van deze scope in het hoofdstuk 'Duurzaamheidsverslag'. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van de indicatoren biedt de mogelijkheid verschillende, geaccepteerde meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen bedrijven onderling en in de tijd beïnvloed worden. Op basis hiervan dienen de indicatoren gelezen en begrepen te worden tezamen met de gehanteerde criteria en definities.

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de indicatoren en het onderzoek**

### **Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen**

De directie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de indicatoren in overeenstemming met de door Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. opgestelde criteria, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van de indicatoren mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces over de indicatoren van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.

### **Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoek**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assuranceopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Onze conclusie beoogt een beperkte mate van zekerheid te geven. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden hoofdzakelijk uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het vaststellen van de plausibiliteit van de informatie opgenomen in de niet-financiële kerngegevens. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij assuranceopdrachten gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij assuranceopdrachten gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

### **Werkzaamheden**

Wij hebben deze assuranceopdracht professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000A, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het identificeren van gebieden in de niet-financiële informatie met een hoger risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, het bepalen en uitvoeren van assurance werkzaamheden ten aanzien van deze gebieden en het verkrijgen van assurance informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het afnemen van interviews met het management en/of relevante medewerkers op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, het duurzaamheidsbeleid en de prestaties;
  - het afnemen van interviews met relevante medewerkers en derden partijen verantwoordelijk voor het verzamelen en/of aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de indicatoren;
  - het verkrijgen van assurance-informatie om te beoordelen dat de indicatoren aansluiten op de onderliggende administratie van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.;



> Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

- het beoordelen van assurance-informatie verkregen van derden partijen welke verantwoordelijk zijn voor het verzamelen van de onderliggende data;
  - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het in overweging nemen van de interne beheersing die relevant is voor het onderzoek met als doel assurancewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze overweging heeft niet als doel om een conclusie te vormen over de effectiviteit van de interne beheersing van Koninklijke Jumbo Food Groep B.V.
  - Het evalueren van de algehele presentatie en inhoud van de indicatoren in het jaarverslag 2023 en het overwegen of de niet-financiële kerngegevens als geheel, inclusief de daarbij opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Eindhoven, 25 februari 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. A.H.M. van Gils RA

# Bijlage 1 - Begrippen, afkortingen en definities

## **BREEAM-score**

Building Research Establishment Environmental Assessment Method. BREEAM-NL is sinds 2009 de certificeringsmethode voor een duurzaam gebouwde omgeving. Met deze methode kunnen projecten worden beoordeeld op integrale duurzaamheid.

## **CISO (Chief Information Security Officer)**

De Chief Information Security Officer (CISO) definieert de informatiebeveiligingsstrategie, rekening houdende met het cyber security dreigingsbeeld. De CISO ziet toe op de effectiviteit van de beveiligingsmaatregelen en rapporteert hierover aan het Senior Management.

## **CO<sub>2</sub> equivalenten**

Dit is een maatstaf die wordt gebruikt om verschillende broeikasgassen (BKG) te vergelijken op basis van hun bijdrage aan de opwarming van de aarde, uitgedrukt in termen van de hoeveelheid koolstofdioxide (CO<sub>2</sub>) die dezelfde opwarming zou veroorzaken.

## **Consolidatiekring**

Een groep van entiteiten die worden samengevoegd om een duidelijk overzicht te krijgen van hun gezamenlijke prestaties of activiteiten.

## **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 (tot aan het moment van verzelfstandiging) en de aangesloten franchise-ondernemers. In de basis betreft dit de kassa ontvangsten vanuit kas- en pintransacties. Deze kassa ontvangsten worden gecorrigeerd voor specifieke actie- en promostromen die aan bepaalde voorwaarden voldoen en als betaalmiddel kunnen worden gezien.

## **DISCO-convenant**

Het DISCO (Dutch Initiative on Sustainable Cocoa) convenant heeft dat als doel heeft om een

leefbaar inkomen voor boeren, het uitsluiten van ontbossing en het inzetten van effectieve maatregelen tegen kinderarbeid te realiseren. Vanuit het DISCO-verband wordt aansluiting gezocht bij andere initiatieven in de cacao keten, zodat we optimaal gebruik kunnen maken van de bestaande kennis.

## **EDLP+**

Dit is Jumbo's prijsstrategie, waarbij EDLP staat voor Elke Dag Lage Prijzen en de + staat voor (al dan niet persoonlijke) aanbiedingen.

## **Eendagshaantje**

Haantjes van legrassen leggen geen eieren en zijn niet rendabel voor de productie van vlees, daarom worden ze bij de gangbare productie van de commerciële pluimveehouderij als eendagskuiken gedood.

## **Energietransitie**

De overgang van fossiele brandstoffen (aardgas, steenkolen, olie) naar duurzame energie (wind, zon, biomassa en water). Doelen en maatregelen om die te bereiken zijn vastgelegd in het Klimaatakkoord.

## **FTE (fulltime equivalent)**

Equivalent van het aantal medewerkers met een volledig dienstverband.

## **Garanties van oorsprong**

Het certificaat 'Garanties van oorsprong' is het bewijsmiddel dat elektriciteit afkomstig is van windkracht, waterkracht, zonnekracht of biomassa-installaties.

## **Greenhouse Gas Protocol**

Protocol geïnitieerd door het World Business Council for Sustainable Development en het World Resources Institute samen met een aantal NGO's, waaronder het WWF en een aantal bedrijven,

waaronder Shell. Met als doel procedures en handleidingen voor het berekenen en rapporteren van broeikasgassen.

### **Internal Control Framework**

Samenvattende rapportage waarin de risicobeheersing van Jumbo is verankerd. Dit framework is ontworpen om interne beheersing te waarborgen en omvat onder andere maatregelen die bijdragen aan de betrouwbaarheid van de financiële rapportage, naleving van wet- en regelgeving, duurzaamheid en operationele efficiëntie.

### **Jaarrekeningomzet**

De jaarrekeningomzet is de netto-omzet die is gerealiseerd door Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. Dit betreft de totale omzet exclusief btw die is gerealiseerd uit verkopen via de eigen Jumbo winkels (inclusief online), La Place restaurants (tot aan het moment van verzelfstandiging) en via distributiecentra aan derden (met name leveringen aan franchise-ondernemers).

### **KPI**

Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort kpi's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.

### **NEVO**

Het Nederlands Voedingsstoffenbestand (NEVO). Dit bestand bevat informatie over de samenstelling van voedingsmiddelen. Het gaat hierbij om energie en voedingsstoffen zoals eiwitten, koolhydraten, vetten en vetzuren, vitamines en mineralen. Deze wordt beheerd door het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.

### **Normalisaties**

Normalisaties hebben betrekking op incidentele en ongebruikelijke niet-operationele kosten, zoals kosten samenhangend met reorganisaties en overnames en daaraan gerelateerde adviesdiensten.

### **Primaire verpakkingen**

De primaire verpakking is de verkoopverpakking om het product heen, de consumentenverpakking.

### **Regeneratieve landbouw**

Een vorm van landbouw waarbij een positieve bijdrage geleverd wordt aan uitkomsten op het gebied van natuur, milieu, klimaat, voedselzekerheid en sociale omstandigheden.

### **SBTi**

Het Science-Based Targets Initiative is een initiatief dat bedrijven ondersteunt bij het ontwikkelen van klimaatdoelen op basis van wetenschappelijke kennis. Het doel is om de opwarming van de aarde te beperken tot minder dan twee graden Celsius en een duurzamere toekomst te creëren.

### **Secundaire verpakkingen**

De secundaire verpakking is bedoeld voor gezamenlijke verpakking van producten in hun eigen verpakking, bijvoorbeeld in een doos of krat voor het vervoer naar de winkel.

### **SLA (Service Level Agreement)**

Dit is een overeenkomst waarbij tussen de afnemende partij en de leverancier afspraken zijn gemaakt over de (kwaliteit van de) dienstverlening.

### **Tertiaire verpakkingen**

Dit is de buitenste verpakking die wordt gebruikt voor transport en opslag van de primaire en secundaire verpakkingen, zoals pallets en wikkelfolies.

### **TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)**

Het is een internationaal initiatief om bedrijven en organisaties te helpen bij het openbaar maken van informatie over klimaatgerelateerde risico's en kansen die van invloed kunnen zijn op hun financiële prestaties.

### **Waardecreatiemodel**

Schematische, gevisualiseerde weergave van de manier waarop een bedrijf waarde creëert voor zijn stakeholders en de samenleving. Het model geeft inzicht in kapitaalstromen, bedrijfsmodel, concrete resultaten als output en de impact en waarde die op een breder vlak wordt gecreëerd voor de samenleving.

## Bijlage 2 - Stakeholders

Stakeholdergroep	Gespreksonderwerpen met betrekking tot materiële thema's	Dialogo	Beschrijving
<b>Jumbo klanten</b>	Alle thema's (behalve arbeidsomstandigheden en werkomgeving)	Jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek, contacten in de winkels, continu onderzoek via onder meer klantenpanels (inclusief MVO), Jumbo Service Center (klantenservice), sociale media.	Onze klanten in Nederland vormen een representatieve afspiegeling van de Nederlandse bevolking. Ook verwelkomen we steeds meer Belgische klanten. Omdat bij Jumbo de klant op 1 staat, vinden we het belangrijk om te weten welke thema's klant belangrijk vinden, wat zij van Jumbo verwachten.
<b>Jumbo medewerkers</b>	Alle thema's	Periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek, medezeggenschap (Centrale Ondernemingsraad, OR hoofdkantoor, OR filialen, OR supply chain, OR La Place), periodieke updates voor medewerkers van alle bedrijfsonderdelen, zoals 'zeepkistsessies' op kantoor, palletsessies bij Supply Chain en Jumbo on Tour bijeenkomsten voor winkelcollega's.	Onze circa 100.000 medewerkers (incl. medewerkers in dienst bij franchise-ondernemers) zijn cruciaal voor het op een excellente wijze uitvoeren van de Jumbo formule, maar staan ook midden in de samenleving. Onze collega's hebben ideeën bij de rol van Jumbo in de samenleving en in toenemende mate halen we input over onze duurzaamheidsthema's op bij onze eigen medewerkers. Dit is een waardevolle input voor het vormen en uitdragen van ons beleid hieromtrent.
<b>Jumbo filiaal- en DC managers</b>	Alle thema's	Medewerkers en diverse bestuurs-, werk- en klankbordgroepen.	Binnen Jumbo hebben we veelvuldig contact met onze filiaalmanagers (zowel van onze eigen filialen als bij onze franchise-ondernemers) en DC-managers. Vanuit hun specifieke werkgebieden halen we regelmatig input op voor relevante aandachtspunten vanuit winkels en distributiecentra op het te vormen beleid ten aanzien van onze duurzaamheidsthema's.
<b>Jumbo franchise-ondernemers</b>	Alle thema's	Ondernemersvereniging Jumbo en diverse bestuurs-, werk- en klankbordgroepen.	Jumbo werkt samen met vele franchise-ondernemers, die allen binnen hun regio waardevolle input verkrijgen van verwachtingen ten aanzien van het duurzaamheidsbeleid van Jumbo. In de diverse werkgroepen waarin zij vertegenwoordigd zijn, delen zij deze input en hun eigen visie ten aanzien van de verschillende thema's. Samen met hen proberen we de maatschappelijke ontwikkelingen rondom deze thema's door te vertalen naar beleid.
<b>Leveranciers</b>	Duurzame keten, gezondheid, dierenwelzijn, eerlijke keten, verpakkingen en voedselverspilling, energie en emissies, productveiligheid/kwaliteit, beschikbaarheid/betaalbaarheid	Bezoeken, één-op-één gesprekken, jaarlijkse partnerdagen, dag voor de kwaliteitsmanagers van leveranciers. Periodieke klankbordgroep met leveranciers en boeren/telers voor onze versketens.	Jumbo werkt intensief samen met haar leveranciers en streeft hierbij naar een goed partnerschap. In deze groep gaat het om zowel huiskmerkproducenten als merkfabrikanten. Binnen de keten werken we met onze leveranciers en boeren en telers intensief samen aan de verdere verduurzaming van ons assortiment en zijn we ons bewust van de verantwoordelijkheid die we hebben.

Stakeholdergroep	Gespreksonderwerpen met betrekking tot materiële thema's	Dialogoog	Beschrijving
Overheid, politiek en toezichthouders	Alle thema's	In dialoog met: Gemeenten, provincies, Ministerie van Algemene Zaken (AZ) ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS), ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) ministerie van Klimaat en Groene Groei, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W), ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN) , ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Ministerie van Buitenlandse zaken, Ministerie van Justitie en veiligheid, Rijkswaterstaat, Autoriteit Consument en Markt (ACM), Autoriteit Persoonsgegevens, De Belastingdienst, Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Raad van Advies (SER/ RVS). Werkbezoeken en gesprekken met Tweede Kamerleden, ambtenaren, beleidsmedewerkers en woordvoerders.	Jumbo heeft regelmatig contact met vertegenwoordigers van overheid en politiek. Deze contacten richten zich op de materiële thema's voor de langere termijn, bedrijfskritische onderwerpen, ons MVO-beleid en de daarbij behorende doelstellingen. De gesprekken vinden onder meer plaats op management- en directieniveau.
Maatschappelijke organisaties, samenwerkingspartners en belangen- en brancheorganisaties	Alle thema's	Samenwerking met brancheverenigingen, zoals CBL in Nederland en Comeos in België, met Brabantse Familiebedrijven Genootschap (BFBG), Brainport Eindhoven, Raad van Kinderen, MVO Nederland, Foodvalley. In dialoog met: Consumentenbond, Questionmark, Foodwatch.	Jumbo heeft regelmatig contact met maatschappelijke organisaties, samenwerkingspartners en belangenbehartigers. Deze contacten richten zich op de dialoog en samenwerking voor de langere termijn in relatie tot onze materiële thema's, bedrijfskritische onderwerpen, ons MVO-beleid en de daarbij behorende doelstellingen. De gesprekken vinden onder meer plaats op management- en directieniveau.
	Voedselverspilling	Samenwerkingsverbanden: Samen Tegen Voedselverspilling, Wageningen University & Research (WUR), Voedselbanken Nederland, Coalitie Houdbaarheid, Deloitte/Net Positive.	Zie bovenstaand.
	Verpakkingen	Samenwerkingsverbanden: Brancheplan duurzaam verpakken CBL, Verpact. Dairy Use consortium, Verpact UPV in Nederland en KIDV. Fostplus en Valipak als UPV in België. Deelname aan onderzoeksprogramma Fieldlab circular packaging voor recycled voedsel contact materiaal, I&W roadmap herbruikbare verpakkingen. In dialoog met: Milieu Centraal, Natuur en Milieu	Zie bovenstaand.
	Gezonde producten	Samenwerkingsverbanden: PPS Transparant gezond en duurzaam uitgevoerd door Wageningen University & Research (WUR), Rijksuniversiteit Groningen, Foodvalley, Krajicek Foundation (Koningsontbijt) In dialoog met: Samenwerkende Gezondheidsfondsen (waaronder) Diabetesfonds, Hartstichting, Maag Darm Lever Stichting, Nierstichting, JOGG en Voedingscentrum.	Zie bovenstaand.

Stakeholdergroep	Gespreksonderwerpen met betrekking tot materiële thema's	Dialoog	Beschrijving
Eerlijke keten		<p>Samenwerkingsverbanden: Leefbaar loon commitment Nederland &amp; België, DISCO</p> <p>Verduurzaming in samenwerking met keurmerken/certificering: RFA, Fairtrade, Tony's Open Chain</p> <p>In dialoog met: Fairfood International, HIVOS, Oxfam Novib en Solidaridad</p>	Zie bovenstaand.
Lokale betrokkenheid		<p>Samenwerkingsverbanden: CHV Academy, JOGG, Johan Cruyff Foundation, Jeugdeducatiefonds, Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid, Nederland Schoon, Rode Kruis, Roparun, Spieren voor Spieren, Sven Kramer Academy, Swim to Fight Cancer, Voedselbanken Nederland, CyclingClassNL, KWF, Team Essent, Team Visma-Lease a Bike, Ready to race, Rotterdams Peloton</p>	Zie bovenstaand.
Dierenwelzijn		<p>In dialoog met: Dierenbescherming, GAIA, Wakker Dier, Varkens in Nood, PETA, International Council for Animal Welfare.</p>	Zie bovenstaand.
Duurzame keten		<p>Samenwerkingsverbanden: Beedeals, convenant versnelde transitie naar robuuste aardappelrassen, Waardecreatie in Ketens (WiK), Wortelcollectief, CBL Cashew commitment.</p> <p>Verduurzaming in samenwerking met keurmerken/certificering: Dierenbescherming (Beter Leven keurmerk), Fairtrade, PlanetProof, Rainforest Alliance, MSC/ASC, RSPO, RTRS, Weidemelk, Good Fish Foundation, FSI, Global GAP, Sustainable Rice Platform, Biologisch, CLM.</p> <p>In dialoog met LTO Nederland (inclusief vakgroepen), NAJK, Feedback EU, Milieu Centraal, Natuur en Milieu, Transitiecoalitie Voedsel, Wereld Natuur Fonds, ZLTO, Mighty Earth, Bionext, Transitiecoalitie, GPA, Proveg, BioNederland, Bionext, BioHuis, TAPP Coalitie, Feedback, Eiwitboeren Nederland.</p>	Zie bovenstaand.
Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving		<p>Samenwerkingsverbanden: Women Empowerment Principles, Vakcentrum (VGL), Thuiswinkel.org, AWWN, E-commerce Nederland.</p> <p>In dialoog met FNV, CNV en andere vakbonden.</p> <p>Samenwerking onderwijsinstellingen: Avans Hogeschool en NCVB</p>	Zie bovenstaand.

Stakeholdergroep	Gespreksonderwerpen met betrekking tot materiële thema's	Dialoog	Beschrijving
	Energie en emissies	Samenwerkingsverbanden: BREEAM, commitment Waterstof, Data2Move community, DGBC, Eiweetmethode, Evofenedex, Lean and Green, Logistics Community Brabant (LCB), Logistiek Platform Den Bosch, Plant Protein Forward, PPS met Wageningen University & Research, Proveg, Raad van Logistiek, Race to Zero, Stuurgroep Duurzaamheid en Klankbordgroep Cross Chain Control Centers (4C), Topsector Logistiek, Transitie Coalitie Voedsel (PACT), VLM, Week Zonder Vlees & Zuivel. In dialoog met Eiwitboeren Nederland, GPA, Milieudefensie, Natuur & Milieu, Proveg, Transitiecoalitie Voedsel, Wakker Dier, Mighty Earth, Wereld Natuur Fonds.	Zie bovenstaand.
<b>Opiniemakers en food- en retailexperts</b>	Zie bovengenoemde onderwerpen	Kennisuitwisseling met experts van Nyenrode, EFMI en Rijksuniversiteit Groningen. Kennisuitwisseling met onder meer retailexperts en sectoreconomen van banken. In dialoog met voorlichtings- en kennisorganisaties, zoals Voedingscentrum en Milieuceentraal, Kennisinstituut Duurzaam Verpakken.	Jumbo heeft regelmatig contact met experts vanuit onder meer onderwijsinstellingen, kennisinstituten en sectoreconomen van banken. Deze contacten richten zich op het verkrijgen van inzichten en het inwinnen van advies ten aanzien van onze materiële thema's, ons MVO-beleid en de daarbij behorende doelstellingen. De gesprekken vinden onder meer plaats op management- en directieniveau.
<b>Aandeelhouders</b>	Alle thema's	In dialoog met de familie van Eerd.	Jumbo staat in nauw contact met onze aandeelhouders over de voortgang van de strategie, inclusief de presentaties ten opzichte van onze doelstellingen, zowel financiële als niet-financiële doelstellingen (zoals klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, duurzaamheid, etc.)
<b>Banken</b>	Alle thema's	In dialoog met ABN AMRO, Rabobank, ING, Deutsche Bank en BNP Paribas.	Jumbo onderhoudt zakelijke banden met verschillende banken. Met het oog op de beschikbaarheid van (werk)kapitaal en investeringsmiddelen is hun rol van grote betekenis. Daarnaast bespreken we met regelmaat marktonwikkelingen, waaronder ook de rol van duurzaamheid binnen ons bedrijf.
<b>Schuldschein investeerders</b>	Alle thema's	In dialoog met diverse binnen- en buitenlandse investeerders.	Jumbo onderhoudt zakelijke banden met verschillende schuldschein investeerders. Met het oog op de beschikbaarheid van kapitaal en investeringsmiddelen is hun rol van grote betekenis.



## Bijlage 3 - Energie & emissie

Categorie	Betekenis categorie	Berekeningsmethodiek
1. Gekochte goederen en diensten	Emissies van de productie van producten en diensten.	<p>De berekening is een combinatie van de spend-based en average-data methode. Voor onze verkochte producten gebruiken we de average-data methode, waarbij we de verkochte gewichten vermenigvuldigen met de desbetreffende emissiefactor. Hierin maken we onderscheid, bij de relevante productgroepen, tussen FLAG-emissies en fossiele emissies. De emissiefactoren die we hebben gebruikt zijn afkomstig uit Agribalyse, Agri-footprint, World LCA Database, and Ecoinvent. Het gebruik van de verschillende emissiefactoren is nodig, omdat geen van de databases volledige dekking heeft voor al onze product(groep)en.</p> <p>Voor producten en diensten die we inkopen en die niet bestemd zijn voor verkoop, maken we gebruik van de spend-based methode. Hierbij vermenigvuldigen we de waarde van de ingekochte dienst met de emissiefactor.</p> <p>Voor alle emissiefactoren in 3.1 geldt dat we ervoor hebben gekozen om de emissiefactoren voor 2024 gelijk te houden aan 2023 om te voorkomen dat de resultaten minder vergelijkbaar worden door aanpassingen in de methodologie van de emissiefactoren.</p>
2. Kapitaalgoederen	Emissies van de productie van kapitaalgoederen.	Berekend op basis van de spend-based methode.
3. Brandstof- en energieactiviteiten	Emissies van de productie van brandstoffen en energie die niet zijn opgenomen in scope 1 & 2. Dit heeft vooral betrekking op de emissies die vrijkomen bij het winnen van grondstoffen en het transporteren van deze grondstoffen naar de locatie van verbranding.	De ketenemissies van het brandstof- en energieverbruik zijn berekend op basis van de gegevens van het energieverbruik in scope 1 & 2 voor aardgas, brandstoffen, koudemiddelen en het elektriciteitsverbruik.
4. Upstramvervoer en distributie	Emissies van transport van producten tussen distributiecentra's, HUBS, PUPS, filialen en ondernemers met voertuigen die niet in bezit zijn van Jumbo én alle emissies van transport wat direct door Jumbo wordt uitgevoerd.	Berekend op basis van een average-date methode. Het totaal aantal gereden kilometers wordt verdeeld tussen eigen transport (scope 1 of 2) en ingehuurd transport. Voor het gemiddeld verbruik maken we de aanname dat dit hetzelfde is als het gemiddeld verbruik van ons eigen transport.
5. Afval geproduceerd bij activiteiten	Emissies van afvalverwerkingsbedrijven die vrijkomen bij het verwerken van het afval van Jumbo.	Berekend op basis van de average-data methode.
6. Zakelijk reisverkeer	Emissies van het zakelijk vervoer van werknemers voor bedrijfs-gerelateerde activiteiten in voertuigen die niet in het bezit zijn van Jumbo (excl. Leaseauto's).	Berekend op basis van de spend-based methode.

> [Bijlagen](#) > [Bijlage 3 - Energie & emissie](#)

7. Woon-werkverkeer werknemers	Emissies die vrijkomen bij het woon-werkverkeer van collega's.	Voor de berekening is gebruik gemaakt van een de reisdagen en de reisafstand van alle werknemers van Jumbo, inclusief het gebruik van leaseauto's. De manier reizen naar Jumbo is uitgevraagd middels een steekproef.
11. Gebruik verkochte producten	Emissies die vrijkomen in de gebruiksfase van producten die zijn verkocht door Jumbo voor producten met een directe energievraag (lampen en houtskool).	Voor deze producten is een gemiddeld verbruik genomen.
12. End-of-life-verwerking verkochte producten	Emissies van afvalverwerkingsbedrijven die vrijkomen bij het verwerken van het afval van producten die klanten bij Jumbo hebben gekocht.	Voor de berekeningen is gekeken naar de hoeveelheid primair verpakkingsmateriaal, aangezien dit hetgeen is wat bij de klant thuis belandt. Voedselverspilling bij onze klanten is ingeschat op basis van diverse aannames.
14. Franchisers	Emissies van de productie en verbranding van aardgas, elektriciteit en koudemiddelen bij franchisers van Jumbo.	Voor de berekening is gebruik gemaakt van het energieverbruik van aardgas, koudemiddelen en het elektriciteitsverbruik. Hierbij zijn zowel de directe emissies van verbranding van deze brandstoffen als de bijbehorende ketenemissies meegenomen.