



JAARVERSLAG

2019

**JUMBO**  La PLACE  
Jumbo Groep Holding B.V.















# Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Kerngegevens	10
Hoogtepunten 2019	16
<b>Verslag van de Raad van Bestuur</b>	<b>18</b>
De omgeving waarin we opereren	20
Onze organisatie	22
Onze missie, visie en strategie	25
Versterken van de Jumbo formule	29
Altijd en overal	32
Service voor de toekomst	34
Ondernemende organisatie	37
La Place	40
Risicomanagement	42
Corporate governance	46
Onze stakeholders en materialiteitsmatrix	50
Materiële thema's	56
<b>Bericht van de Raad van Commissarissen</b>	<b>72</b>
<b>Jaarrekening 2019</b>	<b>74</b>
Geconsolideerde balans per 29 december 2019	76
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019	77
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2019	78
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019	79
Geconsolideerd verloop groepsvermogen 2019	80
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	81
Toelichting op de geconsolideerde balans	94
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	120
Vennootschappelijke balans per 29 december 2019	126
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2019	127
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	128
Toelichting op de vennootschappelijke balans	129
Overige toelichting en ondertekening van de jaarrekening	131
<b>Overige gegevens</b>	<b>132</b>
Statutaire winstbestemming	133
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	134
Over dit verslag	138



# Voorwoord

Tevreden en met gepaste trots kijken wij terug op het boekjaar 2019 van Jumbo, waarover wij in dit verslag rapporteren. Zonder de inzet van al onze medewerkers en ondernemers hadden we deze resultaten niet kunnen behalen. Wij bedanken hen hartelijk voor hun geweldige bijdrage in het afgelopen jaar.

In 2019 zijn we onze accenten blijven verleggen van foodretail naar foodexperience. Bij Jumbo willen we immers meer zijn dan alleen een aanbieder van producten. We willen onze miljoenen klanten inspireren met lekkere en gezonde keuzes. We merken elke dag opnieuw dat klanten dit op prijs stellen. Bovendien slagen we er zo in onderscheidend te blijven in een markt die voortdurend in beweging is. We nemen daarbij onze verantwoordelijkheid voor mens, dier en milieu serieus. Op deze gebieden kunnen en willen we van toegevoegde waarde zijn. In dit verslag lichten we in detail toe hoe we hieraan werken.

## Omzetstijging 2019

In 2019 hebben we met de Jumbo formule een omzetstijging van meer dan € 1 miljard kunnen realiseren. De Jumbo consumentenomzet is uitgekomen op € 8,432 miljard, 14% meer dan het jaar ervoor. Deze omzetstijging komt deels door autonome groei in de bestaande Jumbo winkels, en deels door het geleidelijk toevoegen van de overgenomen EMTÉ en Agrimarkt winkels aan het Jumbo bestand. De autonome omzetgroei lag met 6,5% opnieuw fors boven de gemiddelde groei in de markt van 4% (bron: Nielsen). Hierdoor is in de laatste maanden van vorig jaar het marktaandeel van Jumbo in Nederland gestegen tot boven de 21%. De totale consumentenomzet van Jumbo Groep Holding is afgelopen boekjaar uitgekomen op € 8,682 miljard. Daarvan heeft € 165 miljoen betrekking op restaurantketen La Place, die een omzetgroei realiseerde van 10%, en € 85 miljoen op de nog niet omgebouwde EMTÉ winkels in de eerste helft van het jaar.

## Lekker en gezond

Begin 2019 hebben we het Jumbo Food College *powered by La Place* geopend. Dit gezamenlijke kennis- en opleidingscentrum van Jumbo en La Place vervult een spilfunctie in de omschakeling van foodretail naar foodexperience. In het eerste jaar alleen al zijn er ruim 400 nieuwe recepturen ontwikkeld. 'Lekker en gezond' zijn steeds de sleutelwoorden, waarmee we doelbewust inspelen op een groeiend consumentenbewustzijn ten aanzien van voedselkwaliteit en gezondheid. We zien het als onze verantwoordelijkheid om klanten te inspireren en te stimuleren tot het gebruik van gezondere alternatieven. Ook op andere manieren stimuleren we een gezonde leefwijze, zoals bijvoorbeeld met de digitale Jumbo Foodcoach. Deze toepassing helpt sporters op een gepersonaliseerde wijze bij het maken van bewuste, verantwoorde en lekkere voedingskeuzes. De ervaring die we hiermee opdoen, gaan we komende tijd inzetten voor bredere klantgroepen. Overigens blijven we in alle gevallen de keuze van de consument respecteren, ook als die niet geheel in lijn is met de beginselen van een gezond en verantwoord dieet.

## Winkelnetwerk

We ontmoeten onze klanten op steeds meer plekken: in onze supermarkten, foodmarkten én online voor al hun boodschappen, en in onze stadswinkels Jumbo City voor de snelle aankoop voor thuis of onderweg. In een groeiend aantal vestigingen bieden we versbereide kant-en-klaar maaltijden om mee te nemen. Op kleine schaal testen we het aan huis of op het werk bezorgen van dit aanbod. We willen daar zijn waar de klant is en kijken daarom zorgvuldig hoe en waar we ons winkelbestand kunnen uitbreiden. Goede locaties zijn schaars, en door de snel veranderende wensen en behoeften van de consument zijn we regelmatig genoodzaakt ons vestigingsbeleid bij te sturen of winkels aan te passen. Buiten kijf staat dat we onze positie in de grote steden willen versterken. Onze samenwerking met HEMA en de aankoop van enkele stadslocaties van Udea komen daarbij goed van pas. Ons welkom op de Belgische markt eind 2019 was hartverwarmend. De omzetten in de eerste drie Jumbo winkels bij onze zuiderburen lagen ruim boven verwachting. Dat stemt erg optimistisch ten aanzien van verdere uitbreiding in 2020 en de jaren erna.

## Online

Onze omnichannel-strategie komt steeds beter uit de verf. We bedienen hiermee niet alleen het groeiende aantal consumenten dat kiest voor het gemak van online winkelen. Ook meer en meer bedrijven laten de dagelijkse boodschappen door ons op het werk bezorgen. Inmiddels behalen we ruim 4% van onze omzet uit online. Van winstgevendheid is nog geen sprake en verdere investeringen blijven noodzakelijk. We constateren dat onze ruime aanwezigheid als merk en als aanbieder, fysiek én online, leidt tot loyalere klanten. Verder zien we nieuwe klantgroepen die we online voor het eerst 'ontmoeten' en als gevolg daarvan ook in onze winkels kunnen verwelkomen.

## Digitale klantrelatie

De toenemende beschikbaarheid van digitale data stelt ons in staat om de relatie met de klant te versterken en ons verdienmodel te verbeteren. Het delen van gegevens over consumptiepatronen en aankoopgedrag met leveranciers en andere belanghebbenden kan leiden tot een optimaler en persoonlijker aanbod voor onze klanten. Vanzelfsprekend respecteren we hierbij volledig de aangescherpte wet- en regelgeving ten aanzien van dataprivacy. Dat geldt ook voor het digitale klantenprogramma Jumbo Extra's, dat we in 2019 op kleine schaal hebben geïntroduceerd en dit jaar breder gaan aanbieden. Met Jumbo Extra's willen we waarde toevoegen aan de dagelijkse boodschappen en zijn we in staat ons aanbod verder te personaliseren en service op maat te leveren.

## Logistiek

In 2019 is hard gewerkt aan de voltooiing van het gemechaniseerde Nationale Distributiecentrum (NDC) in Nieuwegein. Met dit NDC speelt Jumbo in op haar groeiambities, de klantbehoeften en marktontwikkelingen. Nu al heeft 'Nieuwegein' tot op heden de hoogste BREEAM-certificering ontvangen. Om voor dit duurzaamheidskeurmerk in aanmerking te komen, is onder meer gekozen voor milieuvriendelijke en energiebesparende bouwmaterialen en verlichting alsmede zonnepanelen.

## **Klantfocus en kostenbeheersing**

We zijn ons er goed van bewust dat onze aanhoudend snelle groei, inclusief alle investeringen die dit met zich meebrengt, kan leiden tot grotere complexiteit, meer organisatorische bureaucratie en hogere bedrijfskosten. Dat willen we voorkomen door voortdurend te werken aan het verhogen van de efficiëntie en het in toom houden van de uitgaven. We vinden het erg belangrijk dat we onze laagsteprijsgarantie aan de klant kunnen blijven waarmaken. Evenzeer willen we dat onze organisatie klantgericht, slagvaardig en ondernemend blijft. Onder de projectnaam 'Licence to grow' werken we daaraan. Ook met een vernieuwde topstructuur die we begin 2020 geïntroduceerd hebben, zorgen we ervoor dat we op een gezonde manier verder kunnen groeien als onderneming met passie voor de klant en een scherp oog voor kostenbewustzijn. De aanpassing zorgt voor een duidelijkere splitsing tussen strategie en beleid enerzijds en operationele operatie anderzijds. Om dit te bewerkstelligen is voor de dagelijkse aansturing binnen de Raad van Bestuur de nieuwe functie van Chief Operating Officer (COO) gecreëerd. Cees van Vliet is per 6 januari aangetreden in deze functie. Met zijn jarenlange operationele ervaring in de retailsector is hij de juiste persoon om de strategische koers van Jumbo door te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

## **Samenleving**

Bij Jumbo staan we midden in de samenleving. Vanuit die positie willen we op tal van terreinen onze verantwoordelijkheid nemen. Dat doen we bij voorkeur in een nauwe samenwerking met belangenorganisaties en andere stakeholdergroepen. Soms zijn er tegengestelde belangen in het spel. In die gevallen zoeken we zoveel mogelijk naar een afgewogen balans tussen de behoeften van mens, dier en milieu. Op het vlak van verduurzaming van ons productaanbod hanteren we bijvoorbeeld de stelregel 'haalbaar voor de boer, betaalbaar voor de klant'. Dat stemt niet altijd alle belanghebbenden op voorhand tevreden, maar door de dialoog gaande te houden blijven we alert op wat er speelt in de maatschappij.

## **Verdere groei**

Ook in 2020 blijven we werken aan onze missie: boodschappen doen nog leuker maken. Met onze winkelformules en restaurantketen La Place blijven we ervoor zorgen dat lekker en gezond eten gemakkelijk bereikbaar is, voor iedereen. We rekenen op verdere groei, onder meer door uitbreiding van ons winkelbestand in binnenstedelijke gebieden en nieuwe winkelopeningen in België. De opening van ons gemechaniseerd Nationaal Distributiecentrum in Nieuwegein dit jaar draagt bij aan een snellere en efficiëntere beleving van voedingsproducten aan onze regionale distributiecentra en winkels. We zijn ervan overtuigd dat we een goede balans kunnen vinden tussen het realiseren van onze groeiambities en het in toom houden van de bedrijfskosten. Voor alle investeringen die we doen geldt de voorwaarde dat deze noodzakelijk zijn en rechtstreeks in dienst staan van de klant.

Zo verwachten we in 2020 de groeitrend van de afgelopen jaren te kunnen vasthouden. En ook voor het jaar erna, waarin ons familiebedrijf honderd jaar bestaat en we een consumentenomzet van € 10 miljard hopen te bereiken. Er wachten geweldige kansen en mogelijkheden op ons.

Veghel, 18 februari 2020

Raad van Bestuur  
Jumbo Groep Holding B.V.

Frits van Eerd  
Colette Cloosterman-van Eerd  
Ton van Veen





# Kerngegevens

in € miljoen	2019 (na IFRS16)	2019 (voor IFRS16)	2018	2017	2016	2015
Consumentenomzet Jumbo	8.432	8.432	7.405	7.010	6.679	6.250
Consumentenomzet EMTÉ	85	85	262	-	-	-
Consumentenomzet C1000	-	-	-	-	-	396
Consumentenomzet La Place	165	165	150	124	84	-
<b>Consumentenomzet Jumbo Groep Holding (totaal)</b>	<b>8.682</b>	<b>8.682</b>	<b>7.817</b>	<b>7.134</b>	<b>6.763</b>	<b>6.646</b>
<b>Jaarrekeningomzet</b>	6.874	6.874	6.331	5.734	5.443	5.320
<b>Resultaat</b>						
Genormaliseerd bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	637	400	376	354	315	275
Gerapporteerd bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	608	371	345	350	312	245
Bedrijfsresultaat (EBIT)	188	182	181	204	178	123
Resultaat voor belastingen (EBT)	148	173	169	189	143	89
Resultaat na belastingen	115	133	160	156	109	76
Resultaat na belastingen (genormaliseerd voor tariefswijzigingen Vpb)	121	140	127	156	109	76
Genormaliseerde EBITDA in % van de jaarrekeningomzet	9,3%	5,8%	5,9%	6,2%	5,8%	5,2%
EBIT in % van de jaarrekeningomzet	2,7%	2,6%	2,9%	3,6%	3,3%	2,3%
Resultaat na belastingen (genormaliseerd) in % van de jaarrekeningomzet	1,8%	2,0%	2,0%	2,7%	2,0%	1,4%
<b>Vermogen</b>						
Eigen vermogen	601	619	555	440	319	230
Netto schuld	2.916	346	309	170	323	472
Netto schuld/genormaliseerde EBITDA (leverage ratio)	4,57	0,86	0,82	0,48	1,03	1,72
<b>Medewerkers</b>						
Aantal medewerkers Jumbo	41.707	41.707	37.806	33.024	32.814	31.766
Aantal medewerkers EMTÉ	-	-	2.863	-	-	-
Aantal medewerkers La Place	2.804	2.804	2.992	2.688	1.805	-
Aantal medewerkers Jumbo Groep Holding (totaal)	44.511	44.511	43.661	35.712	34.619	31.766
<b>Vestigingen</b>						
Aantal Jumbo winkels	672	672	618	585	580	580
Aantal EMTÉ winkels	-	-	56	-	-	-
Aantal La Place restaurants	105	105	101	92	59	-



# Toelichting kerngegevens

## Consumentenomzet

De consumentenomzet betreft de omzet (inclusief btw) die is gerealiseerd door verkopen via de eigen winkels, de eigen La Place restaurants, de aangesloten franchisenemers en de aan Jumbo toebehorende EMTÉ winkels. De Jumbo omzet groeide in 2019 met € 1,027 miljard tot € 8,432 miljard, oftewel een stijging van 14%. Hiervan wordt 6,5% verklaard door de sterke autonome groei in de bestaande Jumbo winkels, welke ruim boven de gemiddelde marktgroei van 4,0% ligt, en het overige deel door de ombouw gedurende 2019 van de resterende 56 aan Jumbo toebehorende EMTÉ winkels naar Jumbo winkels. Hiermee realiseerde Jumbo een marktaandeel van ruim 21% met 672 Jumbo winkels. De omzet van de nog niet omgebouwde aan Jumbo toebehorende EMTÉ winkels gedurende 2019 bedroeg € 85 miljoen. De omzet van La Place groeide in 2019 met € 15 miljoen tot € 165 miljoen, een groei van 10%, met 105 restaurants. Met deze resultaten legt Jumbo wederom een stevig fundament voor verdere groei.

## Jaarrekeningomzet

De jaarrekeningomzet is de omzet (exclusief btw) die is gerealiseerd door Jumbo, aan Jumbo toebehorende EMTÉ winkels en La Place. Dit betreft de totale omzet die is gerealiseerd door verkopen via de eigen winkels en restaurants en via de distributiecentra aan derden (met name franchisenemers). In 2019 nam de jaarrekeningomzet ten opzichte van het boekjaar 2018 met € 543 miljoen toe, een groei van 9%.

## Resultaat

### Implementatie IFRS16

Met ingang van boekjaar 2019 is de toepassing van de nieuwe richtlijn IFRS16 inzake leasecontracten verplicht. Deze richtlijn heeft een zeer grote impact op het balans totaal en de resultatenrekening van Jumbo.

Als gevolg van IFRS16 dienen leasecontracten anders verantwoord te worden in de jaarrekening, waardoor de gebruiksrechten en de leaseverplichtingen op de balans opgenomen worden. Het gevolg hiervan is dat de huurkosten vanaf 2019 in mindering gebracht worden op de leaseverplichtingen en niet meer als huurlasten in de resultatenrekening verantwoord worden. Dit heeft een zeer groot positief effect van € 237 miljoen op de EBITDA. De geactiveerde gebruiksrechten worden afgeschreven gedurende de economische levensduur van het onderliggende actief. Deze afschrijvingskosten van € 231 miljoen worden afhankelijk van de aard verantwoord onder de kostprijs omzet, verkoopkosten en algemene beheerkosten. Daarnaast worden de leaseverplichtingen contant gemaakt en dat heeft een financieringslast van € 31 miljoen tot gevolg, welke verantwoord wordt onder de financiële baten en lasten.

### Genormaliseerde en gerapporteerde EBITDA

Het genormaliseerde bedrijfsresultaat voor afschrijvingen betreft de EBITDA gecorrigeerd voor eenmalige posten. In 2019 betreffen deze eenmalige posten de overname en integratie van EMTÉ en Agrimarkt. De totale omvang van de eenmalige posten ligt in lijn met voorgaand jaar. De toename van de genormaliseerde EBITDA in 2019 ten opzichte van 2018 met € 261 miljoen is voor € 237 miljoen gerelateerd aan de implementatie van IFRS16. De overige toename van € 24 miljoen komt uit de omzetgroei en verbetering van de bedrijfsvoering.

### Bedrijfsresultaat (EBIT)

De stijging van het bedrijfsresultaat in 2019 ten opzichte van 2018 met € 7 miljoen tot € 188 miljoen is voornamelijk veroorzaakt door de implementatie van IFRS16 voor een bedrag van € 6 miljoen. De overige € 1 miljoen toename is het gevolg van de omzetgroei en verbetering van de bedrijfsvoering en wordt deels teniet gedaan door de hogere afschrijvingen. De afschrijvingskosten stijgen gedurende 2019 met € 255 miljoen ten opzichte van 2018 tot een niveau van € 419 miljoen. € 231 miljoen daarvan wordt verklaard door de implementatie van IFRS16. De overige toename van € 24 miljoen wordt verklaard door een groeiend investeringsniveau in online, de winkels en restaurants, het gemechaniseerde distributiecentrum in Nieuwegein en overnames.

### Resultaat voor belastingen (EBT)

Het resultaat voor belastingen in 2019 is ten opzichte van 2018 gedaald met € 21 miljoen. Dit is volledig toe te schrijven aan de effecten inzake de implementatie van IFRS16 leidend tot € 25 miljoen aan extra lasten voor belasting. Dat is het saldo van de effecten die bij de voorgaande posten reeds zijn toegelicht en de financiële baten en lasten van € 31 miljoen, als gevolg van het contant maken van de leaseverplichting. Zonder het effect van IFRS16 zouden de reguliere financiële lasten € 3 miljoen zijn gedaald als gevolg van een verdere daling van de rentelasten op de langlopende verplichtingen. Op basis van de grondslagen zoals deze voorgaand boekjaar golden, zou het resultaat voor belasting met € 4 miljoen toegenomen zijn ten opzichte van voorgaand jaar tot een bedrag van € 173 miljoen.

## Resultaat na belastingen

In de belastinglast over 2019 van € 34 miljoen is een eenmalig nadelig effect opgenomen van € 6 miljoen. De voorziening latente belastingverplichtingen is herijkt als gevolg van de tariefswijzigingen in het Belastingplan 2020 ten opzichte van de eerder gecommuniceerde toekomstige tariefswijzigingen zoals opgenomen in de Wet Bedrijfsleven 2019 waar ultimo 2018 rekening mee was gehouden in de bepaling van de fiscale positie. Indien het resultaat na belastingen van 2018 en 2019 gecorrigeerd zouden worden voor de eenmalige effecten als gevolg van de tariefswijziging van de vennootschapsbelasting en 2019 tevens voor de implementatie van IFRS16, dan zou het resultaat na belastingen met € 13 miljoen zijn toegenomen ten opzichte van 2018 tot een bedrag van € 140 miljoen.

## Vermogen

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is verder toegenomen tot € 601 miljoen als gevolg van de resultaten 2019, minus uitgekeerd dividend in 2019 en aanpassing in de zegelverplichtingen. De solvabiliteit, berekend als eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen, bedraagt ultimo 2019 gecorrigeerd voor het 'IFRS16-effect' 23% (2018: 22%). De solvabiliteit niet gecorrigeerd voor het 'IFRS16-effect' bedraagt ultimo 2019 11%.

### Netto schuld

De netto schuld (exclusief de IFRS16 impact) is gedurende 2019 door de overname van Agrimarkt gestegen tot een niveau van € 346 miljoen vergeleken met € 309 miljoen voorgaand jaar. Dit resulteert in een ongeveer gelijkblijvende leverage ratio van 0,86 ultimo boekjaar ten opzichte van 0,82 ultimo 2018. Echter als gevolg van de implementatie van IFRS16 bedraagt de netto schuld ultimo 2019 € 2.916 miljoen. Daarmee zou de leverage ratio toenemen tot 4,57. Dit heeft overigens geen effect op de financiering en financierbaarheid, aangezien de kredietinstellingen in de convenanten reeds corrigeren voor dergelijke effecten.

De liquiditeit, als percentage van de vlottende activa ten opzichte van de kortlopende verplichtingen, bedraagt ultimo 2019 33% (2018: 37%) en is daarmee vergelijkbaar met voorgaand jaar. In combinatie met een positieve operationele kasstroom gedurende 2019 van € 602 miljoen (2018: € 400 miljoen) is dit ruim voldoende.

## Medewerkers

Het aantal medewerkers betreft de stand ultimo boekjaar. Dit betreft de medewerkers die aan het einde van het boekjaar in dienst waren van respectievelijk Jumbo, aan Jumbo toebehorende deel van EMTÉ en La Place. In deze aantallen zijn niet de medewerkers opgenomen die in dienst zijn bij de franchisenemers. Bij La Place is sprake van een daling in het aantal medewerkers van 188 ten opzichte van voorgaand jaar, ondanks de toename in het aantal restaurants. Deze daling is het gevolg van de aangekondigde sluitingen van Hudson's Bay locaties in 2020.

## Vestigingen

Het aantal Jumbo winkels is toegenomen tot 672 ultimo boekjaar, bestaande uit 306 eigen filialen (incl. 3 nieuwe Belgische winkels) en 366 franchise winkels. De toename van 54 winkels ten opzichte van eind voorgaand jaar is een resultante van de opening van 59 nieuwe winkels, waaronder de ombouw van 56 EMTÉ winkels, en sluiting van 5 winkels. Het aantal La Place restaurants is gegroeid tot 105 restaurants ultimo boekjaar, bestaande uit 82 eigen restaurants en 23 franchise restaurants. De toename van 4 restaurants ten opzichte van eind voorgaand jaar is een resultante van de opening van 6 nieuwe restaurants en de sluiting van 2 restaurants. In de vermelde aantallen zijn zowel de eigen als de franchisewinkels en -restaurants opgenomen.



## Investerings in (im)materiële vaste activa

<i>in € 1.000</i>	2019	2018
<b>Immateriële vaste activa</b>		
Goodwill	6.225	103.201
Merkmamen	-	240
Vestigingspunten	30.435	163.837
Zelfontwikkelde software	73.640	49.583
Overig	3.037	3.114
	<b>113.337</b>	<b>319.975</b>
<b>Materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	-	1.980
Bouwkundige voorzieningen	78.274	57.633
Inventarissen en installaties	70.829	78.959
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3.040	5.512
Activa in uitvoering	55.314	14.925
	<b>207.457</b>	<b>159.009</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>320.794</b>	<b>478.984</b>

### Immateriële vaste activa

De toename van de goodwill betreft met name de verwerving van Agrimarkt in 2019 middels een aandelentransactie (in 2018: verwerving van Emté).

De investeringen in vestigingspunten hebben ook met name betrekking op deze verwerving. Verder zien de investeringen in vestigingspunten toe op de verkrijging van nieuwe individuele winkellocaties van Jumbo. De winkellocaties zijn afzonderlijk verkregen van ondernemers, andere supermarktbedrijven of (project-)ontwikkelaars. Deze overnames kunnen als activa-passiva transacties worden gekwalificeerd. Overgenomen zijn de locatie (met huurcontract) en eventuele materiële vaste activa en medewerkers.

Gedurende 2019 hebben geen investeringen plaatsgevonden in merkmamen (2018: overname van EMTÉ).

De investeringen in zelfontwikkelde software hebben met name betrekking op investeringen in ICT software, licenties en Online.

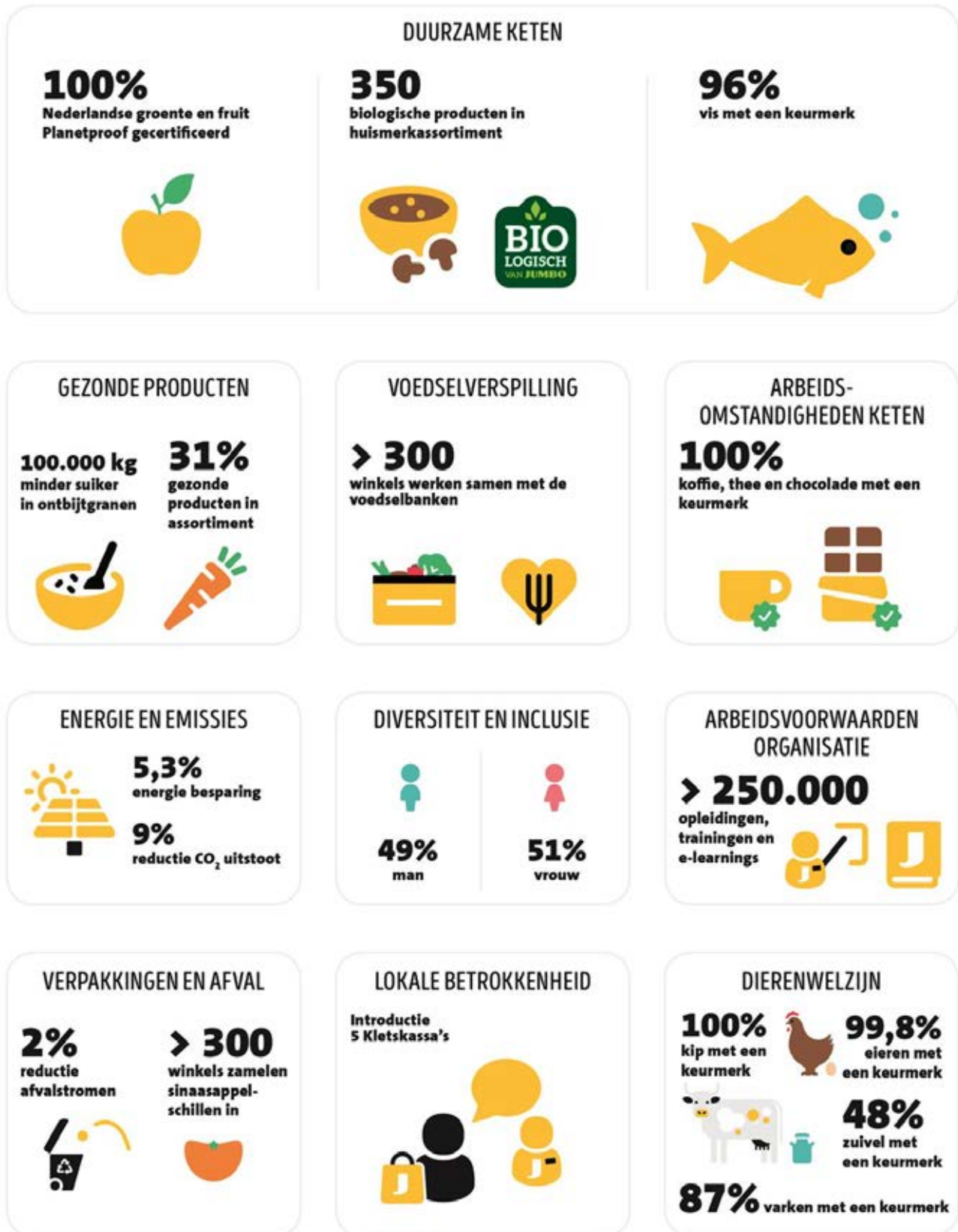
De overige investeringen in immateriële vaste activa bestaan uit sleutelgelden die zijn betaald als vooruitbetaling op toekomstig te verkrijgen nieuwe vestigingspunten, alsmede bindingspremies en desinvesteringbijdragen aan ondernemers.

### Materiële vaste activa

De investeringen in de materiële vaste activa houden verband met de ombouw van EMTÉ winkels, ombouw van Agrimarkt winkels, alsmede met de opening van nieuwe winkels en de verbouwing van bestaande Jumbo winkels en La Place vestigingen. Daarnaast zijn reguliere vervangingsinvesteringen gedaan in bestaande filialen, de distributiecentra, het hoofdkantoor, hardware en intern transportmaterieel.

De investeringen in activa in uitvoering hebben betrekking op de bouw van het gemechaniseerd distributiecentrum in Nieuwegein.

# Onze impact









# Hoogtepunten 2019

## Januari



Oud-Plus ondernemer Geert Benders stapt over naar Jumbo



Jumbo lanceert kinderkookboek 'Helden in de keuken'

## Februari



Start thuisbezorgen in Amsterdam met elektrische bezorgwag en



Jumbo zegt 'ja' tegen Plastic Pact

## Maart



Opening hub in Middelburg



Verduurzaming 27 miljoen drinkbeken



Jumbo geeft extra aandacht aan water drinken tijdens het Koningsontbijt



Jumbo Food College powered by La Place open

## April



Feedback met TryLikes



Verhuizing distributiecentrum Bloemen



Introductie zuivel met 1 ster Beter Leven keurmerk

## Mei



Opening 650° winkel in Denekamp

## Juni



Max Verstappen op de Jumbo Racedagen



Jumbo Veggie Chef lijn groeit met 20%



Nieuwe Jumbo City in 's-Hertogenbosch opent op voormalige EMTÉ locatie



Miljoenen sapflessen van Jumbo nu gemaakt van gerecycled plastic

## Juli



Jumbo Foodmarkt wint eerste FSIN Excellence Award



Nieuwe Jumbo Foodmarkt opent in Leidschendam



Officiële opening van het Belgisch hoofdkantoor



Akkoord met ondernemers over duurzame groei en ontwikkeling e-commerce





Jumbo gaat 400 talenten per jaar opleiden in HBO Foodretail & Hospitality



Ombouw EMTÉ winkels afgerond



Jumbo opent eerste klets-kassa in strijd tegen eenzaamheid



Introductie Jumbo Drijftenuue



Overname supermarktketen Agrimarkt van CZAV

### Augustus



Foodmarkt Groningen start pilot met maaltijdenbestelsite Thuisbezorgd.nl



Start nieuwe recruitment campagne

### September

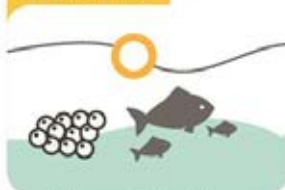


Jumbo zet tanden in verbeteren ontbijtproducten



Jumbo: beste supermarktwebshop

### Oktober



Tilapiaketen inzichtelijk met blockchain



Start voorbereiding nieuw EFC in Bleiswijk

### November



Eerste Jumbo winkel in België feestelijk geopend



Nieuwe Jumbo Foodmarkt in Goes geopend



Nieuwe Jumbo City opent nabij Grote Markt in Den Haag



Vijf jaar Jumbo Online

### December



Jumbo en HEMA bereiken definitieve overeenkomst over samenwerking



Overeenstemming met Udea over overname 6 locaties



Jumbo wint internationale Supply Chain Finance Award



Lancering loyalty programma Jumbo Extra's



Tien van onze producten 'Beste Product van het Jaar' 2019-2020





# Verslag van de Raad van Bestuur





# De omgeving waarin we opereren

**Als familiebedrijf staat Jumbo middenin de samenleving. Vanuit die positie zijn we de laatste jaren uitgegroeid tot de tweede supermarktketen van Nederland. Met onze unieke formule werken we er hard aan om een sterke speler te blijven. Dat doen we ook door ons rekenschap te geven van alle ontwikkelingen om ons heen. We willen goed, snel en onderscheidend inspelen op de omgeving waarin we opereren.**

## Klantwensen en -behoeften

In alles wat we doen staan de wensen en behoeften van de klant centraal. Onze klanten stellen steeds meer prijs op gemak, ontzorging en foodbeleving. Ook merken we dat er een toenemende vraag is naar betere, lekkere, gezondere en duurzamere voeding. Met ons aanbod willen we een passend antwoord geven op deze veranderende vraag. Daarbij wijzigt het gedrag van de consument met betrekking tot eetmomenten. Buiten de deur eten wordt steeds meer iets van alledag. Dit heeft tot gevolg dat de traditionele scheidslijn tussen supermarkt en horeca aan het vervagen is – het zogenoemde 'blurring'. Nieuwe spelers betreden de markt, onder meer met een onderscheidend aanbod van verse producten en een bijzondere klantbeleving. Bij Jumbo zien we goede kansen om met onze winkel- en horecaformats effectief in te spelen op deze en andere trends.

## Technologie

Met het veranderende consumentengedrag wijzigt ook het concurrentiespeelveld. Zo ontdekt de consument steeds vaker de voordelen van online boodschappen bestellen, hetgeen bestaande én nieuwe aanbieders aanspoort om te zoeken naar aantrekkelijke verdienmodellen in het digitale domein. Bij Jumbo investeren we fors in een efficiënt distributienetwerk voor online bestellingen. Ook het verstevigen van de digitale relatie met de klant heeft onze aandacht. Door slim gebruik te maken van nieuwe technologische mogelijkheden verbeteren we de winkelbeleving op Jumbo.com en via de Jumbo app. Nieuwe, innovatieve betaalmethoden doen hun intrede in zowel de fysieke als digitale wereld. Het belang van digitale informatie – van online prijsvergelijkingen tot het interpreteren van klantdata – neemt alleen maar toe. In een markt waar de marges traditioneel klein zijn, is dit van cruciale waarde. Daarom beschouwen we bij Jumbo de ontwikkeling van onze digitale infrastructuur als absolute prioriteit.

## Roep om transparantie

Het verzamelen en verwerken van klantdata is aan steeds strengere wet- en regelgeving gebonden. Dat vraagt om het scherp in de gaten houden van de juridische mogelijkheden en de acceptatie ervan door de klant. Als maatschappelijk verantwoorde speler wil Jumbo tegemoetkomen aan de toenemende roep om transparantie. We moeten én willen rekenschap afleggen aan burgers, de politiek en belangenorganisaties. Dat geldt in het bijzonder voor onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid.

## Wetgeving en arbeidsmarkt

De markt waarin we opereren is in sterke mate afhankelijk van veranderende wet- en regelgeving. Wijzigingen in milieu-, arbeids- en fiscale wetgeving zijn van directe invloed op de bedrijfsvoering. De klimaatplannen in wording van zowel de Nederlandse regering als de EU zullen vergaande gevolgen hebben voor het gehele bedrijfsleven. Nieuwe sociale wetten en regels, zoals de Wet Arbeidsmarkt in Balans en de afschaffing van het jeugdloon, vragen om aanpassing van arbeidsovereenkomsten. De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt leidt tot hogere kosten, net zoals de toenemende schaarste aan transportcapaciteit. Ook nieuwe fiscale regels en wijziging van btw-tarieven hebben een impact op de prijzen.



## Opwaartse kostendruk

De snelle veranderingen in de markt en de maatschappij sporen Jumbo aan tot continue investering in de eigen formule. Leidend blijven de veranderende wensen en behoeften van onze klanten, die we beantwoorden met aanzienlijke investeringen in aanbod en winkelbeleving. Zo hebben we in 2018 de beweging ingezet van foodretail naar foodexperience, waarbij we het onderling versterkende effect van Jumbo en La Place benutten. Daarnaast helpen de mogelijkheden van digitalisering en mechanisatie om onze groei in goede banen te leiden. Hierdoor hebben we onoverkomelijk te maken met een opwaarts effect op de bedrijfskosten. Als reactie hierop kijken we voortdurend naar mogelijkheden om de bedrijfskosten te verlagen en het verdienmodel te optimaliseren. Dat is noodzakelijk om onze laagsteprijisbelofte aan de klant te blijven waarmaken.



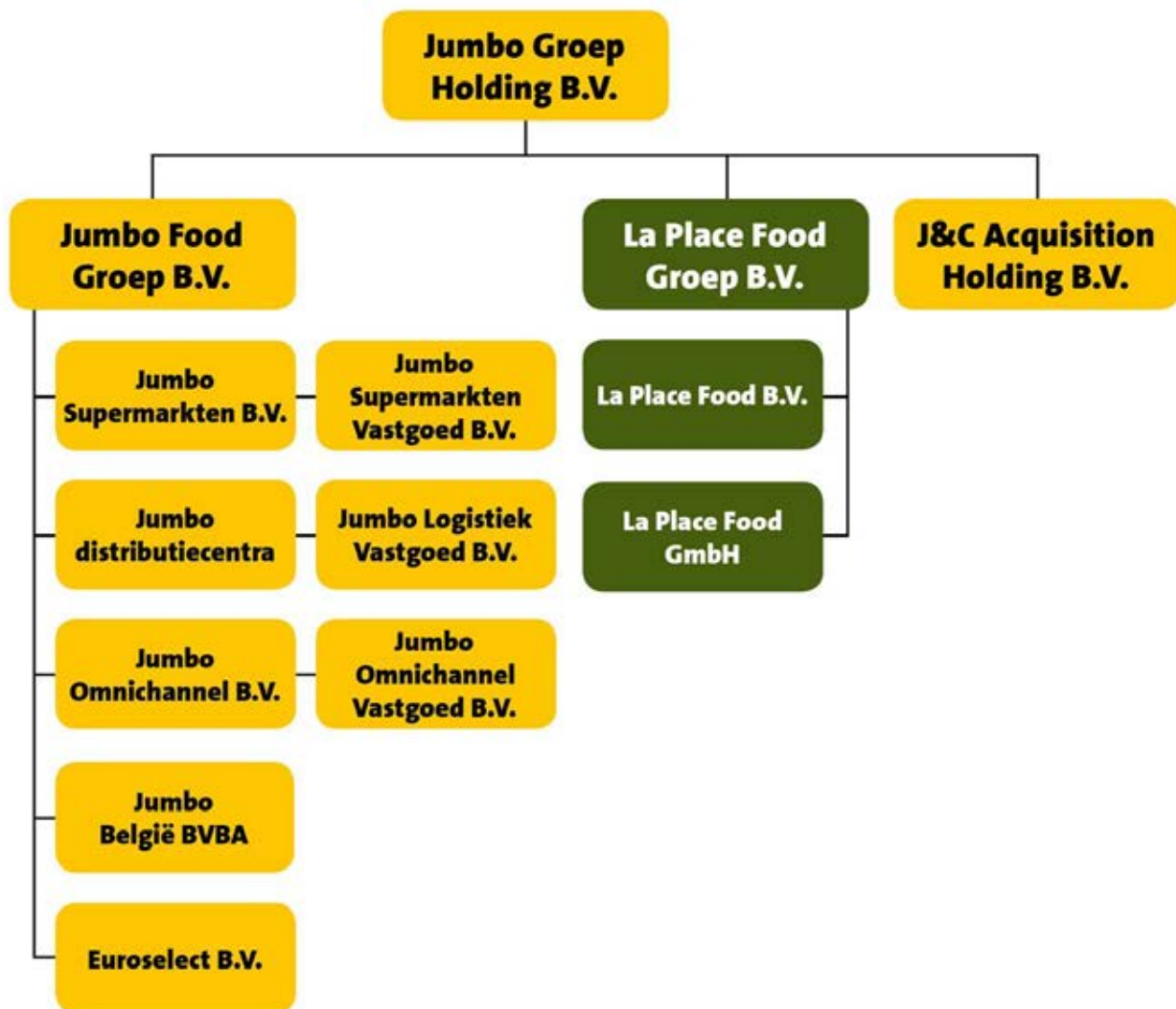
# Onze organisatie

Jumbo Groep Holding is actief in de food markt met haar formules Jumbo en La Place.

Jumbo wil daar zijn waar de klant is. Met de formules Jumbo Supermarkten, Jumbo Foodmarkt, Jumbo City en Jumbo.com bouwen we weloverwogen aan een omnichannel propositie met name in Nederland en sinds 2019 ook in België. Met altijd één doel voor ogen: 100% tevreden klanten. Het winkelbestand van Jumbo bevat 306 eigen filialen en 366 (franchise)winkels van zelfstandige ondernemers. Met een marktaandeel van ruim 21% hebben we een sterke positie opgebouwd en zijn we de onbetwiste nummer twee in de Nederlandse foodretailmarkt.

Jumbo is ook eigenaar van de foodserviceformule La Place, die vestigingen heeft in zowel Nederland als over de landsgrenzen. Daarnaast zijn we eigenaar van het voedings- en receptenplatform Smulweb, met meer dan drie miljoen unieke bezoekers per maand.

Jumbo is volledig in eigendom van de familie Van Eerd. De oprichter van ons bedrijf is president-commissaris Karel van Eerd. Frits van Eerd is Chief Executive Officer en Colette Cloosterman-van Eerd is Chief Customer Officer. Samen met Chief Financial Officer Ton van Veen vormen zij in 2019 de Raad van Bestuur van Jumbo. Ons hoofdkantoor is gevestigd in Veghel. Eind 2019 hebben we circa 90.000 medewerkers in dienst (inclusief franchisewinkels).





# Jumbo

## Jumbo Supermarkten

Onze klanten kunnen voor hun dagelijkse boodschappen terecht in meer dan 670 Jumbo supermarkten, verspreid over heel Nederland. We streven naar marktleiderschap in elke plaats waar we zijn gevestigd. Ons assortiment is afgestemd op de behoeften van de lokale klant. Op die wijze werken we aan een steeds grotere mate van verfijning en differentiatie. Onze winkels kunnen bijvoorbeeld een regio-, streekverzorgende, dorps- of passantenfunctie hebben.

## Jumbo Foodmarkt

Met de Jumbo Foodmarkt brengen we gezond, vers en lekker eten samen voor de laagste prijs. Iedere dag zijn hier koks en andere culinair specialisten actief om nationale en internationale gerechten uit de wereldkeukens van Jumbo en La Place te maken. Klanten kunnen ervoor kiezen om alleen de ingrediënten mee te nemen die nodig zijn voor het zelf bereiden van een gerecht thuis, het gerecht kant-en-klaar aan te schaffen, of dit ter plekke op te eten in het Foodcafé. Afhankelijk van de behoefte van het marktgebied en de grootte van de winkel passen we steeds vaker specifieke onderdelen van de Jumbo Foodmarkt formule toe in de reguliere supermarkten.

## Jumbo City

Jumbo City is ons eigentijdse gemakswinkelconcept waar ultraverse, huisgemaakte maaltijden centraal staan. Ook voor de snelle boodschap is Jumbo City hét adres. Zo combineren we het beste van de Jumbo supermarkten, de Jumbo Foodmarkten en restaurantketen La Place. Met het Jumbo City concept willen we de komende jaren strategisch groeien en onze aanwezigheid in de drukker wordende binnensteden uitbreiden.

## Jumbo.com

Onze klanten kunnen er ook voor kiezen hun boodschappen te doen via de Jumbo app of in de webwinkel op Jumbo.com. Met Jumbo.com zijn we een sterk groeiende speler in online winkelen. We voorzien in de groeiende behoefte van consumenten om overal en op elk moment boodschappen te kunnen doen. De online bestelde boodschappen worden verzameld in de E-fulfilment Centers (EFC's) in 's-Hertogenbosch en Raalte. Klanten kunnen hun bestelling laten thuisbezorgen of afhalen bij zogenoemde Pick Up Points (PUP's).

## Jumbo Distributiecentra

Distributiecentra door heel het land bevoorraden onze winkels. De landelijke distributiecentra zijn gevestigd in Veghel (vers en kruidenierswaren), Raalte (diepvries) en Elst (kruidenierswaren). De regionale distributiecentra staan in Woerden (vers en kruidenierswaren), Breda (vers en kruidenierswaren) en Beilen (vers en kruidenierswaren). In Nieuwegein wordt gewerkt aan de bouw van een nieuw landelijk geautomatiseerd distributiecentrum (kruidenierswaren). Verwerking van de online bestellingen via Jumbo.com vindt plaats in de EFC's in 's-Hertogenbosch en Raalte. Jumbo heeft hub's in Amsterdam, Middelburg, 's-Hertogenbosch en Utrecht, van waaruit boodschappen direct bij de klant thuis worden bezorgd.



## Jumbo België

Bij Jumbo zien we volop kansen in het supermarktlandschap van België. Om die te kunnen benutten, zijn we in 2018 gestart met het opzetten van een Belgische organisatie. Sinds eind 2019 hebben we Jumbo supermarkten in de Belgische plaatsen Pelt, Rijkevorsel en Lanaken. In 2020 komen daar nog zo'n 12 tot 15 supermarkten in Vlaanderen bij. Op termijn zien we potentieel voor ruim honderd winkels in België.

## La Place

La Place is in dertig jaar tijd uitgegroeid tot een bekende en succesvolle restaurantformule. De horecaketten voert een uitgebreid en wisselend assortiment dat is aangepast aan de verschillende seizoenen en maakt gebruik van verse, eerlijke en waar mogelijk biologische ingrediënten. La Place heeft als stelregel dat de smaak van alle gerechten en producten tot de beste in zijn klasse moet behoren. Om dat te bereiken werken we bij La Place met verse, eerlijke en pure grondstoffen, het liefst uit de regio en zoveel mogelijk biologisch. Iedere ochtend krijgen de vestigingen in alle vroegte de ingrediënten aangeleverd. De versheid is daardoor gegarandeerd. Zorg voor mens, dier en milieu is een belangrijk uitgangspunt. Bij La Place noemen we dat principe 'Eten met Geweten'. La Place combineert het beste van de markt met het gemak van een selfservice restaurant. Bij La Place verwelkomen we elk jaar ruim 15 miljoen gasten in onze 105 restaurants in binnen- en buitenland. Binnen onze formule exploiteren we verschillende formats.

### La Place restaurants

In La Place Restaurants vinden gasten een uitgebreid assortiment warme gerechten, sandwiches, smoothies, verse sappen, soepen, verse fruitsalades, koffie, desserts, groente, vlees, vis en brood. De restaurants van La Place zijn zogenoemde marktrestaurants, waar gasten binnenkomen in een centrale ruimte met verschillende counters.

### La Place Express

La Place Express is de take-away formule van La Place. We exploiteren deze formule met name op drukke stadsploinen, in winkelcentra, in levendige stadsbuurten en op vertrek- en aankomstpunten van reizigers, zoals luchthaven Schiphol en diverse NS-stations. Gasten kunnen hier terecht voor een compleet assortiment broodjes om mee te nemen of direct op te eten. Ook zijn er hartige snacks, sappen, shakes, frisdranken en seizoensfruit verkrijgbaar.

## Smulweb

In 2018 heeft Jumbo het populaire voedings- en receptenplatform Smulweb overgenomen. Smulweb telt elke maand meer dan drie miljoen unieke bezoekers die elkaar inspireren en adviseren over lekker en gezond eten. We leren veel van de content op Smulweb en zien dat dit een waardevolle bijdrage levert aan onze strategie, die steeds sterker is gericht op klantgemak en foodbeleving. Smulweb betekent voor ons een verrijking naast de bestaande inhoud van Jumbo.com en de Jumbo app.





# Onze missie, visie en strategie

Bij de Jumbo formule draait alles om de klant. Elke dag stellen we ons bij Jumbo de vraag: hoe maken we het nóg leuker voor onze klanten? De 7 Zekerheden vormen de basis om klanten met plezier boodschappen te laten doen bij Jumbo. Ze bevatten de belangrijkste uitgangspunten van onze dagelijkse bedrijfsvoering. In wezen zijn de 7 Zekerheden beloften waarmee we bij Jumbo de wensen van de klant centraal stellen. Tegelijkertijd zijn ze een referentiekader waarmee we kunnen beoordelen of we de klantbeloften consequent naleven.

Jumbo vindt betrokkenheid bij de (lokale) samenleving erg belangrijk. Dat geldt ook voor het ontwikkelen van medewerkers en het ondersteunen van zelfstandige winkelondernemers. Ons overkoepelend doel is Jumbo en onze medewerkers elke dag beter te maken en continu te bouwen aan een excellente organisatie. Klantgerichtheid is de 'gele draad' in de strategie en werkwijze van Jumbo en staat aan de basis van de Jumbo formule. Onze 7 Zekerheden zijn en blijven hierbij de belangrijkste uitgangspunten.

## De 7 Zekerheden



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

### Hier geloven we in

Bij Jumbo geloven we dat boodschappen doen elke dag leuk kan zijn. Het is onze ambitie om het meest klantgerichte bedrijf van Nederland en – waarom niet? – de wereld te worden! De klant van vandaag wil lekker eten, vindt gezondheid belangrijk, wil makkelijk en bewust kunnen kiezen en let steeds meer op de prijs. Dus maken we bij Jumbo lekker en gezond eten voor iedereen bereikbaar. En zijn we altijd en overal waar de klant is. We vinden het belangrijk dat klanten het leuk vinden om naar onze winkels te komen. Dat ze voelen dat ze bij ons op de eerste plek staan. En dat dit ook écht het geval is, of dat nu in een fysieke winkel is of online.

### Hier gaan we voor

Wij stoppen niet voor we de beste en leukste supermarkt zijn. Sterker nog, we stoppen niet voordat klanten dat óók vinden! Daarom maken we het elke dag weer leuker voor de klant. En voor onszelf. We willen samen ondernemen om de klant voor ons te winnen. We verrassen, overtreffen verwachtingen en gaan elke dag voor ons hoogste doel: dat klanten met plezier hun boodschappen bij ons doen.

## Strategie

Jumbo is actief in een sterk concurrerende markt, waar prijzen blijvend onder druk staan en technologische ontwikkelingen nieuwe kansen en uitdagingen bieden. In dit dynamische speelveld beschouwt Jumbo de klant en zijn wensen en behoeften als allesbepalend. De Meerjarenstrategie 2018 – 2022 van Jumbo is hier volledig omheen gebouwd en kenmerkt zich door vier speerpunten:

- **Versterken van de Jumbo formule**, zodat deze in de markt nóg meer onderscheidend vermogen heeft.
- **Altijd en overal**, om daar te zijn waar de klant is, en de mogelijkheid te bieden via verschillende kanalen bij Jumbo boodschappen te doen.
- **Service voor de toekomst**, waarbij persoonlijk contact als belangrijke maatstaf geldt, zowel fysiek als digitaal.
- Werken aan **een ondernemende organisatie**, waarin medewerkers worden uitgedaagd om het elke dag beter te doen en om van klanten fans te maken.

## Een duurzame boodschap

We werken vanuit verschillende invalshoeken aan de verduurzaming van ons assortiment en bedrijfsvoering en volgen de marktontwikkelingen op de voet. Zo kunnen we goed inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Binnen de speerpunten uit de meerjarenstrategie werken we aan vijf actuele duurzaamheidsthema's, waar klanten, medewerkers en andere betrokken stakeholders waarde aan hechten:

- **Producten met zorg voor mens, dier en milieu**, betaalbaar voor de klant en haalbaar voor de boer.
- **Gezonder eten en leven**, lekker en gezond eten makkelijk bereikbaar maken voor iedereen.
- **Verminderen milieu-impact**, van het verminderen van voedselverspilling en verpakkingen tot een duurzame bedrijfsvoering.
- **Leuke werkgever**, met een uitdagende, prettige en gezonde werkomgeving.
- **Ondernemen in de samenleving**, lokaal betrokken en onderdeel van de samenleving.

## Hoe wij waarde creëren

Via onze bedrijfsactiviteiten willen we een positief verschil maken in de maatschappij. In ons waardecreatiemodel staat beschreven hoe we dat doen en in onze waardeketen staat beschreven waar we dat doen.

Het waardecreatiemodel maakt inzichtelijk welke sociale, economische en milieu-gerelateerde kapitalen we benutten, hoe we daar waarde aan toevoegen en wat dat vervolgens de maatschappij oplevert. Ons waardecreatiemodel is aan de hand van onze materialiteitsmatrix, strategie, duurzaamheidsthema's en Sustainable Development Goals opgebouwd.

Wij onderscheiden zes gebieden waarop wij waarde creëren, namelijk:

- **Altijd, overal en voor iedereen**, met alle bedrijfsonderdelen (van supply chain tot formule) zorgdragen voor een optimale beleving van de Jumbo formule bij de klant.
- **Lekker en gezond**, investeren in een kwalitatief, lekker en gezond assortiment.
- **Aandacht voor leefomgeving**, investeren in een assortiment en bedrijfsvoering met aandacht voor mens, dier en milieu.
- **Leuke werkgever**, investeren in een goede werkomgeving en marktconforme arbeidsvoorwaarden.
- **Goede governance**, het efficiënt en verantwoord besturen van Jumbo.
- **Economische prestatie**, het zorgdragen voor de continuïteit van Jumbo.

'Onze investeringen' maken het mogelijk om ons werk te doen, denk hierbij bijvoorbeeld aan winkels, producten, transport, medewerkers en voldoende financiën. Onze meerjarenstrategie in combinatie met onze duurzaamheidsthema's is de belangrijkste manier om waarde toe te voegen voor stakeholders. Zij bepaalt hoe wij werken en welke keuzes we maken, oftewel 'Wat we doen'. Het vertrekpunt hierbij is dat boodschappen doen leuk moet zijn voor onze klanten. Het resultaat dat we in 2019 behaalden staat bij 'Wat is de impact'. De doelen voor 2019 staan beschreven bij onze materiële thema's. Voor een aantal thema's moeten we in 2020 nog een nulmeting doen. Wij realiseren ons dat de impact van ons werk op stakeholders verder gaat dan de cijfers. Hier geven we bij onze materiële thema's meer toelichting op.

Met waardecreatie streven we ernaar positieve waarde te creëren voor onze klanten, medewerkers, ondernemers, ketenpartners en de samenleving. Klanten kunnen erop rekenen dat zij altijd en overal bij Jumbo terecht kunnen en dat producten die bij Jumbo in de schappen liggen zijn geproduceerd met zorg voor mens, dier en milieu en dat Jumbo van en voor iedereen is. We bieden werkgelegenheid aan circa 90.000 medewerkers (incl. franchise). Vanzelfsprekend is ook de continuïteit van de organisatie een belangrijk uitgangspunt. Veiligheid heeft voor ons de hoogste prioriteit, maar het werk is nooit helemaal zonder gevaren. Het brengt risico's mee voor onze medewerkers en klanten die we doorlopend proberen te mitigeren. Dit komt tot uiting in een sterke focus op een veilige en prettige werkomgeving en strenge kwaliteitscontroles op onze producten.

Ook heeft ons werk impact op het milieu door de uitstoot van CO<sub>2</sub>. Onze footprint proberen we voortdurend te verkleinen door onze uitstoot terug te dringen en ons logistieke netwerk verder te verduurzamen. Met de toename van de voedselproductie en de trend naar gemak, groeit ook het aantal verpakkingen. Voor verpakkingen worden waardevolle grondstoffen gebruikt, die veelal nog eenmalig worden ingezet en daarna afval worden. Dit is niet wenselijk. Het verpakken van producten is een uitdagend thema met diverse dilemma's. Verpakkingen en plastic hebben in veel gevallen een belangrijke functie waar het gaat om gemak, om kwaliteit (behoud) van producten, maar ook om verspilling tegen te gaan. Bovendien zijn er veel verschillende meningen over duurzamere materiaalsoorten. Waar mogelijk proberen we voedselverspilling verder terug te dringen en proberen we continu processen te verbeteren.

Jumbo vindt dat elke medewerker in de toeleveringsketens een prettige en gezonde werk- en leefomgeving verdient. Daarom spannen wij ons al jarenlang in voor goede arbeids- en leefomstandigheden. Gezien het dynamische en internationale karakter van de bedrijfs- en mensenrechtenagenda leren we nog elke dag over dit complexe thema en hoe we daar onszelf in kunnen blijven verbeteren.



Met onze activiteiten leveren wij een actieve bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Dit zijn de werelddoelen voor duurzame ontwikkeling waaraan Nederland zich heeft gecommitteerd. We nemen verantwoordelijkheid voor de volgende ontwikkelingsdoelen:

- **Gezondheid en welzijn** (SDG3), verzeker een goede gezondheid en promoot welvaart voor alle leeftijden.
- **Waardig werk en economische groei** (SDG 8), bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.
- **Duurzame consumptie en productie** (SDG12), verzeker duurzame consumptie-, en productiepatronen.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



3  
GOEDE  
GEZONDHEID  
EN  
WELZIJN



8  
WAARDIG  
WERK  
EN  
ECONOMISCHE  
GROEI



12  
DUURZAAM  
VERBRUCHEN  
EN  
PRODUCTIE

 Natuurlijk kapitaal

 Sociaal en relatie kapitaal

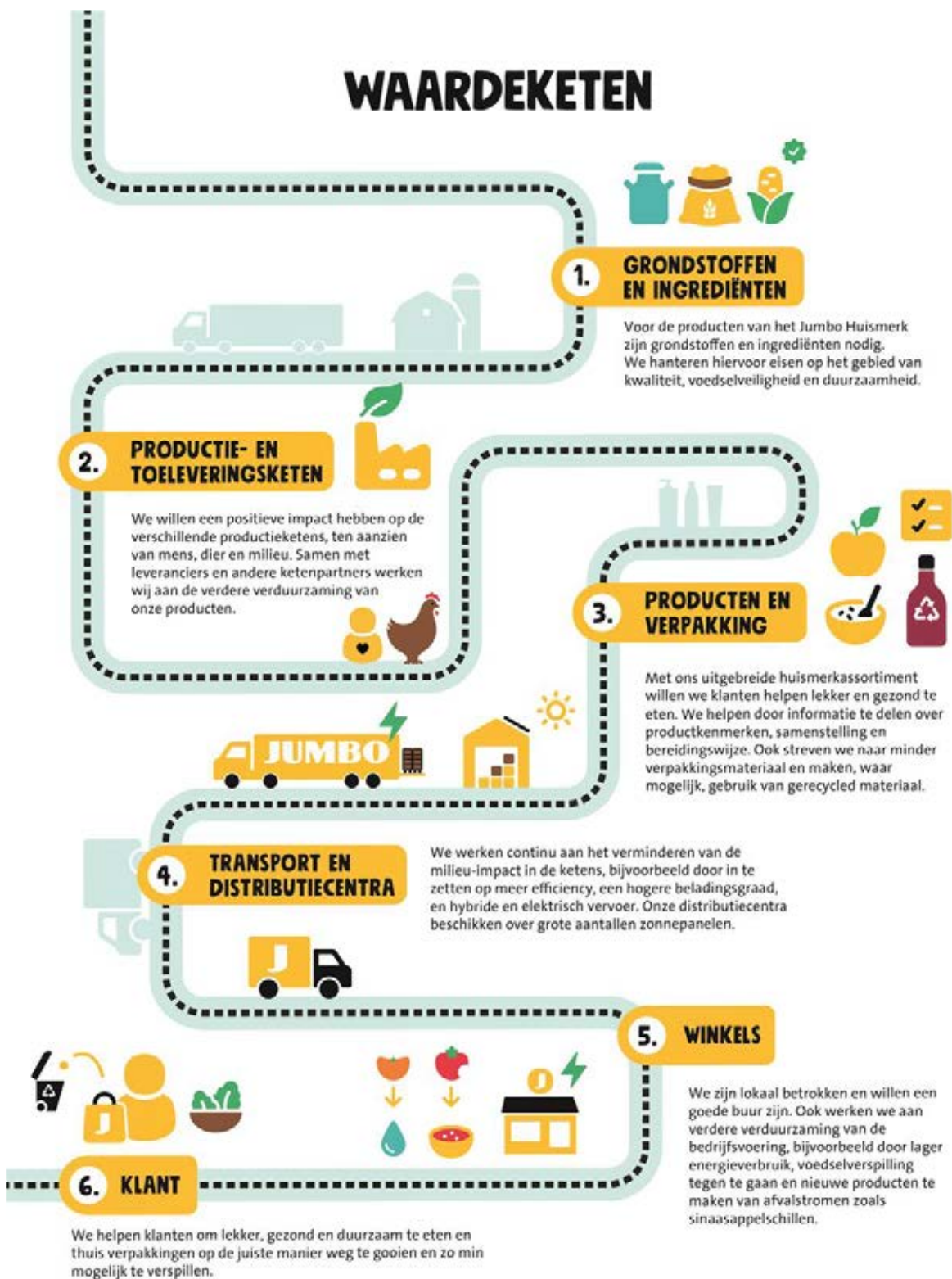
 Financieel kapitaal

 Menselijk kapitaal

 Intellectueel kapitaal

 Geproduceerd kapitaal

Onderstaande waardeketen is een overzicht van de leveranciers en samenwerkingspartners, waarmee wij samenwerken om Jumbo huismerkproducten te leveren voor onze klanten.



De hoofdstukken hierna bevatten een verdere uitwerking van de strategische pijlers en gaan dieper in op specifieke aandachtsgebieden binnen de bovenstaande speerpunten en duurzaamheidsthema's.



# Versterken van de Jumbo formule

**Sinds 1996 kenmerkt de Jumbo formule zich door de beste service, het grootste assortiment en de laagste prijs. Door de hele Jumbo organisatie heen spannen medewerkers zich voortdurend in om de formule verder aan te scherpen. Mede door hun inzet slagen we erin ons nóg meer te onderscheiden in de markt.**

## Commercieel beleid

In 2019 hebben we fors geïnvesteerd in productkwaliteit, hetgeen een verdere verbetering van de prijs-kwaliteitverhouding heeft opgeleverd. Daarnaast hebben we tal van vernieuwingen doorgevoerd. We hebben flink geïnvesteerd in klantgemak, nieuw assortiment en een verbeterde winkelbeleving rondom lekker en gezond eten. We slagen er ook steeds beter in om te beantwoorden aan lokale behoeften, met streekproducten en andere aanpassingen in het assortiment. Ook de positionering als dé seizoenswinkel van Nederland werpt haar vruchten af. Jumbo heeft in 2019 haar focus op seizoensaanbiedingen verder doorgezet. Het gaat hier om artikelen die klanten dagelijks gebruiken en die voor een vaste lage prijs gedurende een heel seizoen verkrijgbaar zijn. Klanten waarderen deze aanpak, zo blijkt uit doorlopend onderzoek.

We zijn begonnen met het vergroten van ons online assortiment dat speciaal voor de sterk groeiende zakelijke markt is bedoeld. Zakelijke klanten kunnen op [Jumbo.com/bedrijven](https://www.jumbo.com/bedrijven) of via de Jumbo app kiezen uit steeds meer producten. Om beter aan de behoeften van zakelijke klanten te voldoen, biedt Jumbo een groot aantal nieuwe artikelen in portie-, bulk- en grootverpakking.

## Assortimentsontwikkeling

### Jumbo Huiskerk

Ook in 2019 hebben we bij Jumbo op uiteenlopende gebieden geïnvesteerd in ons assortiment. Het aantal producten van het Jumbo Huiskerk is dit jaar gestegen naar ruim 9.000. Daarnaast is er veel aandacht besteed aan verdere kwaliteitsverbetering van het Jumbo Huiskerk. Het waarborgen van hygiëne en voedselveiligheid is voor ons eveneens zeer belangrijk. We stellen strenge eisen aan ons Jumbo Huiskerk. We testen, beoordelen en controleren de producten van het Jumbo Huiskerk. Als er sprake is van afwijkingen ondernemen we direct actie om de voedselveiligheid te waarborgen. Dit in 2019 was het geval bij de grote terugroepactie van gesneden voorverpakte vleeswaren waarvan de productielocatie mogelijk besmet was met een listeriabacterie.

Verder is er naar de merkenhiërarchie van het Jumbo Huiskerk gekeken, wat tot meer focus heeft geleid. En tal van verpakkingen zijn aangepast om de klant beter te helpen op het gebied van ingrediëntendeclaratie, voedingswaarde, bereidingswijze en het op de juiste manier weggooien van verpakkingen. Vernieuwingen zijn er vooral op het vlak van klantgemak en lekker én gezond eten.

### Onderscheidingen

Dit jaar hebben we wederom verschillende onderscheidingen ontvangen voor het Jumbo Huiskerk. Met 16 producten hebben we een Superior Taste Awards in de wacht gesleept, onder meer met onze Caesar Salade, ovengebakken kipfilet, stroopwafels, chocolade- en appeltaart. In de nieuwe editie van de Grote Hamersma hebben maar liefst 90 van de ruim 160 geteste wijnen die bij Jumbo verkrijgbaar zijn het rapportcijfer 8 of hoger gekregen. Jumbo Krokante Natural Chips is als beste getest door het consumentenplatform Kassa van BNNVARA. Tien van onze producten hebben 'Beste Product van het Jaar' 2019-2020 gewonnen. Dit jaar mogen we het label 'Beste Product van het Jaar' toekennen aan: Jumbo Kaiserbroodje, Jumbo Yoghurt Griekse Stijl, Jumbo Wapenaar Jong Belegen, Jumbo Roomboter, Jumbo Stroopwafels, Jumbo Filterkoffie Aroma, Jumbo Caesar Maaltijdsalade, Jumbo Allesreinigerdoekjes, Jumbo Saté Saus, Jumbo Krokante Ribbel Paprika Chips en Jumbo Charming Magnolia Wasverzachter. Ook dit jaar zijn we samen met onze ontwerpstudio's in de prijzen gevallen vanwege ons verpakkingsdesign. Twee internationale Vertex Awards zijn toegekend aan verpakkingen van het Jumbo Huiskerk, een gouden onderscheiding voor Jumbo plantaardige melk en brons voor Jumbo Cookies.

## Lekker en gezond eten

Onze focus op lekker en gezond eten heeft geresulteerd in veel nieuwe, gezondere huismerkproducten en in een verdere verlaging van het gehalte suiker, zout en/of vet in een groot aantal bestaande producten. Dit laatste is onder meer het geval bij het gehele assortiment ontbijtgranen en jam. Waar mogelijk dringen we het aantal e-nummers terug. Dit hebben we onder meer gedaan bij onze specerijen, sauzen, kruiden en vlees- en vismixen. De vele productintroducties in 2019 hebben als afgeleid doel de keuze voor lekkere én gezonde producten te vergemakkelijken. Zo hebben honderd nieuwe producten hun intreden gedaan in het 'AGF gemakschap': van wortelnoedels en snacksalades tot buddha bowls en sous-vide gegaarde asperges, bloemkoolrijst en snacksalades. Met dit type innovaties wil Jumbo groente toegankelijker maken voor klanten. Door klanten te inspireren en stimuleren om door de dag heen meerdere keren groente te eten, wordt het een stuk eenvoudiger om aan de dagelijkse aanbevolen hoeveelheid (250 gram) te komen. We hebben ook het 'Kies & Mix' systeem voor kookgroente geïntroduceerd. Dit maakt het voor onze klanten gemakkelijk en voordelig om gezond en gevarieerd te eten. Op de broodafdeling liggen de volkoren varianten brood duidelijker in het zicht en kunnen klanten via een vezelmeter zien wat een gezonde keuze is. Het groenteaandeel in veel convenience maaltijden is verhoogd. We hebben bovendien in 2019 een nieuwe lijn glutenvrije producten gelanceerd onder de noemer 'Lekker vrij van Gluten'. Deze lijn is in samenwerking met de Nederlandse Coeliakie Vereniging (NCV) speciaal ontwikkeld voor mensen met een intolerantie voor gluten. Jumbo blijft inzetten op gezonde innovaties zoals steeds meer gezond broodbeleg (100% pindakaas), volkoren varianten zoals volkoren couscous. Daarnaast is er gewerkt aan de introductie van een voedselkeuzelogo, dat klanten op een laagdrempelige wijze gaat helpen om verantwoord te kiezen.



## Vegetarisch en vegan

Dit jaar hebben we de vegetarische Veggie Chef lijn van Jumbo opnieuw uitgebreid. Met de introductie van vers vegagehakt, vegahamburgers en vegavleeswaren is Jumbo Veggie Chef uitgegroeid tot het grootste vega(n) huismerkassortiment van Nederland. Dit komt mede door de nieuwe snacklijn binnen Jumbo Veggie Chef, met diepvriessnacks zoals vegetarische ovenbitterballen en 'kipnuggets'. Daarnaast hebben we verse vegan maaltijden ingevoerd, ontwikkeld in samenwerking met bekende chefs. Nieuw in ons assortiment zijn de producten van Beyond Burger en 100% plantaardige 'zalmfilet'. De uitbreiding van dit aanbod sluit helemaal aan bij onze koers om het klanten gemakkelijk te maken minder vlees te eten. We bedienen hiermee de groeiende groep 'flexitariërs', die behoefte heeft aan meer alternatieven voor vlees of vis.

## La Place producten

Dit jaar is de succesvolle kruisbestuiving tussen Jumbo en La Place verder uitgebouwd. In het Jumbo schap worden ruim 200 La Place producten aangeboden. Zo deden onder meer verschillende verse pasta's, baristamelk en buffelyoghurt hun intrede. Al deze introducties zijn exclusief verkrijgbaar in de Jumbo winkels.

## Jumbo Food College *powered by La Place*

Jumbo en La Place zijn ervan overtuigd dat ze veel van elkaar kunnen opsteken bij het vernieuwen en verbeteren van de foodbeleving in de restaurants en supermarkten. Door samen op te trekken, verwachten we ook sneller innovatieve maaltijden en maaltijdooplossingen te kunnen ontwikkelen wat heeft geleid tot zo'n 400 nieuwe recepturen. Dat is de overtuiging die ten grondslag ligt aan het begin 2019 in Veghel gestarte Jumbo Food College *powered by La Place*, een gezamenlijk kennis-, ontwikkel- en opleidingscentrum voor nieuwe recepturen en de vakkundige bereiding daarvan. Per jaar staan ruim drieduizend trainingen voor de foodspecialisten van Jumbo en La Place op het programma. Daarbij is speciale aandacht voor gezonde voeding vanuit de ervaring die is opgedaan met de Jumbo Foodcoach app bij PSV en de wielrenners van Team Jumbo-Visma.



## Assortiment op maat

Ons assortiment is ingegeven door de wensen en behoeften van onze klanten. Omdat zoveel verschillende klanten ook andere smaken en voorkeuren hebben, bewegen we steeds meer richting maatwerk. De behoeften in een specifiek marktgebied spelen daarbij een belangrijke rol. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor onze Belgische winkels. Er zijn duidelijke verschillen tussen de Nederlandse en Belgische klant. Daar spelen we onder meer op in door het assortiment op de klant aan te passen. We vinden het belangrijk dat elke Jumbo winkel individuele klanten zo uitgebreid mogelijk kan bedienen met een relevant assortiment. Informatie uit onze kassasystemen over het aankoopgedrag geeft nauwkeurig inzicht in lokale wensen en behoeften. Bovendien leiden data- en analyse-instrumenten tot een betere beschikbaarheid van artikelen, een logischere indeling van de winkelschappen en meer ruimte voor lokaal aanbod. We werken nauw samen met onze leveranciers bij het benutten van deze mogelijkheden. Het resultaat hiervan heeft een gunstig effect op de klanttevredenheid. In het Jumbo winkelschap komt ook steeds meer ruimte voor bijzondere en lokale producten. Dit soort ontwikkelingen vraagt om het regelmatig vernieuwen van de winkels.

## Aansprekende campagnes

Aan de basis van de marketingcampagnes die we voeren, staat het commercieel beleid van Jumbo. Met onze campagnes willen we consumenten ervan overtuigen dat ze bij Jumbo aan het juiste adres zijn voor al hun boodschappen. In onze tv-reclames zijn het de personages Bas en Lieke, vergezeld door hun overige gezinsleden, die al enkele jaren de Jumbo formule uitdragen.

In 2019 hebben we sterk ingespeeld op een van de meest gestelde vragen in Nederland: Wat eten we vandaag? Dankzij het nieuwe tv-programma Wat Eten We? hoeven klanten daar niet langer hun hoofd over te breken. Elke werkdag zet tv-kok Roberta Pagnier een lekkere, makkelijk te bereiden en gezonde maaltijd op tafel. We letten vooral op de variatie en de betaalbaarheid van de maaltijden, die bovendien voor alle leeftijden geschikt moeten zijn. Het menu van de hele week is te vinden op [Jumbo.com/watetenwe](http://Jumbo.com/watetenwe) en we delen het intensief via de sociale media kanalen van Jumbo. De boodschappen voor elke maaltijd zijn direct online te bestellen en te verkrijgen in iedere Jumbo winkel. Verder introduceerde Jumbo een kinderkookboek 'Helden in de Keuken' met de favoriete recepten van 25 helden uit de wereld van muziek, sport en YouTube. Met 'Helden in de Keuken', dat onderdeel uitmaakte van een spaaractie met stickers van jeugdhelden, hielp Jumbo antwoord te geven op de dagelijkse terugkerende vraag 'Wat eten we?' en leerden kinderen spelenderwijs koken. Met de landelijke campagne 'Momenten om te vieren' inspireren we klanten met een feestelijk aanbod voor speciale gelegenheden.

Nederland was in 2019 volledig in de ban van de Tour de France, met dank aan de flitsende start van de Team Jumbo-Visma wielploeg. Bij Jumbo hebben we op verschillende manieren ingespeeld op dit sportsucces, onder meer met de introductie van het Drijftenu, een luchtbed in de vorm van het bekende gele wielershirt van Team Jumbo-Visma. Ook ons sponsorschap rondom Max Verstappen kan op veel enthousiasme blijven rekenen. Dit hebben we extra kracht bijgezet met de organisatie van de Jumbo Racedagen en een spaaractie voor een miniatuurmodel van de raceauto waarin Max rijdt.

## Supporter van talent

Vanaf 1 januari 2018 heeft Jumbo zich voor minimaal vijf jaar gecommitteerd als hoofdsponsor van de schaats- en wielploeg Team Jumbo-Visma. Hierdoor krijgen sportieve talenten de kans om te excelleren. De jeugd heeft de toekomst. Jumbo en Visma stimuleren daarom jonge talenten om te beginnen met wielrennen of hun inzet voor deze sport te professionaliseren. Het plan bestaat onder meer uit scholenprojecten, ondersteuning van verenigingen en een nieuwe opleidingsploeg voor wielertalenten onder 23 jaar en veldrijders. Daarnaast steunen we een aantal jonge, veelbelovende sporttalenten die het in zich hebben om uit te groeien tot een maatschappelijk sporticoon. Max Verstappen is hiervan het meest aansprekende voorbeeld.

We ondersteunen ook uiteenlopende goede doelen en leggen daarbij de nadruk op kinderen, gezondheid en beweging. Dit sluit aan op ons beleid klanten te inspireren en stimuleren om gezond te leven, met meer bewegen en gezond eten als belangrijke kenmerken. Jumbo is sponsor van het jaarlijkse Koningsontbijt voor basisschoolleerlingen, dat geheel in lijn is met de Schijf van Vijf. De laatste jaren wordt het Koningsontbijt samengesteld door de Raad van Kinderen van Jumbo. Dit jaar is ook aansluiting gezocht bij het thema 'water drinken' van de Koningssspelen. De citroenen en sinaasappels in het ontbijtpakket zijn benut om zelf lekker, gezond en verfrissend fruitwater te maken. In 2019 hebben ruim 1,2 miljoen basisschoolkinderen deelgenomen aan het Koningsontbijt.

# Altijd en overal

**Bij Jumbo willen we daar zijn waar de klant is, altijd en overal. Vanuit deze omnichannel-gedachte zorgen we ervoor dat klanten via verschillende kanalen bij Jumbo boodschappen kunnen doen. Ongeacht het winkelkanaal moet de klantervaring steeds kenmerkend voor Jumbo zijn. In 2019 hebben we intensief gewerkt aan het verder uitvoeren van deze strategie. Het aantal verkooppunten is wederom gestegen, dankzij de opening van nieuwe winkels, de ombouw van de resterende EMTÉ winkels, de overname van Agrimarkt en de opening van de eerste winkels in België. Eind 2019 is de teller van het aantal Jumbo supermarkten op 672 komen te staan. Daarnaast hebben we in onze bestaande winkels geïnvesteerd en nieuwe vestigingen van Jumbo Foodmarkt en het stadswinkelconcept Jumbo City aan onze portfolio toegevoegd. Ook de onlineactiviteiten zijn dit jaar verder uitgebreid.**

## Jumbo Supermarkten

Op 1 juli 2018 is een consortium van Jumbo en Coop eigenaar geworden van EMTÉ supermarkten, waarna in september van dat jaar de ombouwoperatie van 70 vestigingen naar Jumbo van start is gegaan. Een jaar later zijn vrijwel alle EMTÉ winkels omgebouwd. Op 17 juli 2019 is in Enschede de laatste winkel heropend die is omgebouwd naar de Jumbo formule. Alhoewel we met de overgenomen en naar Jumbo omgebouwde EMTÉ winkels zeer tevreden zijn, vielen de resultaten van EMTÉ voorafgaand aan de ombouw tegen. Dit hield verband met een fors lager dan geprognosticeerde brutomarge bij de EMTÉ formule. Volgens het consortium zijn er aanwijzingen dat Sligro, voorafgaand aan de verkoop van EMTÉ een onjuiste voorstelling van zaken heeft gegeven omtrent de financiële positie van EMTÉ. Het consortium is inmiddels een juridische procedure tegen Sligro gestart. Eerste stap in dit proces is een voorlopig getuigenverhoor van functionarissen die voorafgaand aan de verkoop van EMTÉ nauw betrokken waren bij de totstandkoming van de brutomarge en de daarmee verband houdende allocatie van leveranciers bijdragen. Daarnaast zal het consortium een bodprocedure tegen Sligro starten.

In 2019 heeft Jumbo met de coöperatie CZAV een transactie gesloten over de verkoop aan Jumbo van alle aandelen van de supermarktketen Agrimarkt. Het gaat om in totaal zes winkels in het Zuidwesten van Nederland. Roosendaal, Vlissingen en Middelharnis zijn heropend als Jumbo supermarkt, en Goes is omgebouwd naar eerste Jumbo Foodmarkt van Zeeland. De Agrimarkt winkels in Terneuzen en Oud-Beijerland zijn verdergegaan onder vlag van Lidl. Jumbo heeft ervoor gekozen om de populaire lokale streekproducten uit het Agrimarkt assortiment te behouden.

Jumbo is onverminderd blijven investeren in het bestaande winkelbestand, met name om de focus op foodbeleving beter tot zijn recht te laten komen. Zo zijn in 2019 40 winkels geheel vernieuwd. In totaal zijn dit jaar 54 winkels toegevoegd aan het winkelbestand, waaronder de resterende door Jumbo overgenomen EMTÉ supermarkten, de omgebouwde Agrimarkt vestigingen en de winkels van oud-Plus ondernemer Geert Benders.

## Jumbo Foodmarkten

Het aantal Jumbo Foodmarkten is in 2019 dankzij nieuwe vestigingen in Leidschendam en Goes uitgekomen op acht. Dit winkelformat rondom foodbeleving kan rekenen op een brede waardering onder klanten. Jumbo Foodmarkt speelt bewust in op gemak, inspiratie en verrassing, exact de zaken waarnaar klanten in toenemende mate op zoek zijn. De verschillende Jumbo Foodmarkten onderscheiden zich ook door een uitgebreid aanbod van streekproducten. Bovendien komt de nauwe samenwerking tussen Jumbo en La Place met dit winkelformat steeds sterker naar voren. Dit uit zich in elementen die zijn gebaseerd op de La Place Wereldkeukens en een uitgebreid aanbod van geliefde La Place producten, van brood tot chocolade.

## Jumbo City

Jumbo City combineert de kennis van Jumbo Supermarkten en Jumbo Foodmarkt – inspiratie en vers en gezond eten uit eigen keuken – met de kracht van La Place: innovatieve recepturen op basis van dagverse en huisgemaakte producten. Met Jumbo City dringt Jumbo door tot het hart van de stad. We bereiken zo onze klanten op plekken en momenten waar de behoefte aan een gemakswinkel het grootst is. Met de opening van twee nieuwe winkels in Den Haag en 's-Hertogenbosch is het totale aantal Jumbo City vestigingen in 2019 uitgekomen op acht.





## Samenwerking HEMA

Jumbo Supermarkten en HEMA hebben eind 2019 overeenstemming bereikt over de eerste plannen voor commerciële samenwerking in Nederland en België. Als Jumbo nemen we gefaseerd de huurcontracten over van 17 HEMA winkels op stadslocaties. Daarnaast zullen Jumbo en HEMA op zes stationslocaties een gezamenlijk winkelconcept ontwikkelen waarbij Jumbo het foodassortiment levert. HEMA krijgt met een geselecteerd aanbod non-food artikelen stapsgewijs toegang tot het Jumbo winkelnetwerk. De samenwerking biedt voor beide partijen goede perspectieven om het winkelnetwerk te versterken. Voor Jumbo met nieuwe winkels op gewilde stadslocaties en voor HEMA met een flinke uitbreiding van het aantal verkooppunten waarop haar aanbod beschikbaar is.

## Overname zes locaties van Udea

We hebben eind 2019 overeenstemming bereikt met de biologische groothandel Udea over de verkoop van een zestal winkels aan Jumbo. Het gaat om vijf Marqt winkels en één Ekoplaza die gevestigd zijn in de Randstad. Het voornemen is om de winkels in de eerste helft van 2020 over te dragen. Deze aanwinst stelt ons in staat om onze positie in de binnensteden van Nederland verder te verstevigen.

## Jumbo België

In 2019 hebben we de eerste Jumbo supermarkten in België geopend, in Pelt, Rijkevorsel en Lanaken. De opening van een eerste supermarkt buiten de eigen landsgrenzen is voor Jumbo een bijzondere mijlpaal. Eerder in het jaar hebben we in Brasschaat een eigen kantoor geopend, van waaruit we de Belgische organisatie verder uitbouwen. In 2020 zijn we voornemens nog eens 12 tot 15 nieuwe supermarkten in Vlaanderen te openen. Op termijn zien we potentieel voor ruim honderd Jumbo supermarkten in België.

## Online winkelkanalen

Ook in 2019 hebben we door een verdere uitbreiding van de Jumbo online winkelkanalen de omzet uit e-commerce sterk zien stijgen. Aan het einde van het jaar is het aandeel online omzet gegroeid tot ruim 4% van de totale omzet. Ook het aandeel online bestellingen door bedrijven is dit jaar weer flink gestegen, en heeft een omzet bereikt die op het dubbele van het jaar ervoor ligt.

Het tempo waarin de Jumbo online winkelkanalen zich ontwikkelen, stimuleert ons om voortdurend onze strategie af te stemmen op de jongste ontwikkelingen. Inmiddels lopen we tegen de grenzen aan van het huidige groeimodel. In verschillende gebieden is de vraag naar thuisbezorging namelijk groter dan de beschikbare capaciteit. Sinds eind 2018 pakken we dit aan door te bezorgen vanuit gecentraliseerde hubs. Deze zijn al operationeel in de regio's – Hertogenbosch, Amsterdam, Middelburg en Utrecht. Dit bezorgmodel is efficiënter en duurzamer dan thuisbezorging via de winkels. Bovendien biedt het betere mogelijkheden om – indien nodig – effectief op te schalen, waardoor we beter onze klanten in dichtbevolkte stedelijke gebieden kunnen bereiken. Dit model heeft ook tot gevolg dat meer klanten kunnen profiteren van een ruimere keuze aan exactere bezorgmomenten. Ter vergroting van de capaciteit zijn we ook begonnen met de voorbereidingen voor een derde E-Fulfillment Center (EFC). Daarvoor is een geschikte locatie gevonden in Bleiswijk (Zuid-Holland). Het nieuw te bouwen EFC wordt een aanvulling op de bestaande centers in 's-Hertogenbosch en Raalte. We verwachten ruim duizend nieuwe banen te creëren in ons derde EFC, dat begin 2021 operationeel moet zijn. In juli 2019 zijn over de verdere groei en ontwikkeling van e-commerce binnen Jumbo, alsmede over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen Jumbo en haar ondernemers, nieuwe samenwerkingsafspraken vastgelegd. Deze gelden vanaf medio 2019 voor een periode van drie jaar.

Eind 2019 telt Jumbo in Nederland 457 Pick Up Points (PUP's) voor het afhalen van online bestelde boodschappen. Inmiddels worden vanuit 428 winkels de boodschappen bij de klant thuisbezorgd.

# Service voor de toekomst

**De wereld om ons heen verandert in een razend tempo. Bij Jumbo houden we al die veranderingen scherp in de gaten. We vragen ons continu af wat het betekent voor onze service aan de klant. Daarmee hebben we ons altijd kunnen onderscheiden. Persoonlijk contact is en blijft de belangrijkste maatstaf, maar we beseffen dat de wijze waarop dit contact plaatsvindt eveneens verandert. Klanten zijn steeds vaker online en meer en meer onderweg. Bovendien verlangen zij in hun vraag naar service een grotere mate van personalisatie.**

Bij Jumbo verwachten we dat de supermarkt van de toekomst veel meer een dienstverlenende functie gaat vervullen en niet louter een plek is om boodschappen te doen. We investeren niet alleen in een menselijke service, maar ook in het verder opbouwen van een digitale relatie met de klant op basis van de beschikbare data. Het succes van online bestellen ligt hieraan ten grondslag, met tal van nieuwe mogelijkheden voor beleving, inspiratie en voorlichting.

## Jumbo Academy

De Jumbo Academy speelt een belangrijke rol bij het nóg servicegericht maken van Jumbo. Ook in 2019 verzorgde ons interne opleidingscentrum voor alle medewerkers praktijkgerichte trainingen. De 'gele draad' in het opleidingsaanbod is denken en handelen vanuit de wensen van de klant. We zijn ons er goed van bewust dat de medewerkers het verschil maken en een doorslaggevende rol hebben in het uitdragen van de beste service. In 2019 hebben weer veel medewerkers hun vaardigheden bijgespijkerd aan de Jumbo Academy. Circa 1250 trainingen hadden de 7 Zekerheden en klantgerichtheid als onderwerp. Daarbij ging het om zowel opfriscursussen voor medewerkers van bestaande winkels als introducties voor nieuwe collega's. Een vaste waarde in het aanbod van de Jumbo Academy is de 'Wij van Jumbo'-dag. Ook in 2019 is deze weer voor een groot aantal winkels georganiseerd. Op deze dagen staat het verder verstevigen van onze bedrijfscultuur centraal. Ook zijn we doorgegaan met de projecten Samen op de winkelvloer en Samen op de DC-vloer. Deze projecten hebben tot doel de samenwerking binnen de organisatie te bevorderen en het bewustzijn te vergroten van het effect dat organisatorische beslissingen kunnen hebben op het dagelijkse werk. Het Jumbo Leerplein is met een groeiend aanbod e-learning modules een belangrijk onderdeel van de Jumbo Academy. Zo zijn in 2019 honderd nieuwe onlinetrainingen aan het bestand toegevoegd. In totaal zijn in 2019 ruim 250.000 trainingen, e-learning modules en opleidingen succesvol afgerond aan de Jumbo Academy. Bovendien hebben we in 2019 een reeks themadagen georganiseerd. Deze zijn bedoeld om medewerkers handvatten aan te reiken waarmee zij het commercieel beleid van Jumbo kunnen uitdragen in de winkels. Per sessie hebben ongeveer 1.800 medewerkers deelgenomen.

Jumbo is in 2019 ook een unieke samenwerking aangegaan met Avans Hogeschool voor een volledige hbo opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM). Deze opleiding, waar de nadruk ligt op Foodretail & Hospitality, is speciaal bedoeld voor Jumbo en La Place. We geloven sterk in het verschijnsel 'blurring' van food en retail en willen daarom een leer- en werkomgeving aanbieden waar talent zich maximaal kan ontwikkelen op dit vlak. Naast het bestaande aanbod mbo opleidingen sluit deze nummer één hbo opleiding Ondernemerschap & Retail Management goed aan bij onze ambities.

Niet alleen in de winkels staat het bieden van goede service centraal. Ook bij het thuisbezorgen van boodschappen hebben we klantgerichtheid hoog in het vaandel staan. Daarom hebben alle bezorgers in 2019 een speciale training gehad op dit vlak. Bovendien gaan ervaren bezorgers mee op pad met nieuwe medewerkers, om hen de kneepjes van het vak te leren.

## Personalisatie

Tal van technologische ontwikkelingen bieden interessante nieuwe mogelijkheden om nog persoonlijker in contact te komen met onze klanten. Bijvoorbeeld via ons programma Jumbo Extra's, waarmee we extra waarde toevoegen aan de dagelijkse boodschappen. Vanuit de gedachte dat de klant bij ons altijd op 1 staat, doen we dit het liefst zo persoonlijk mogelijk.

Om de service aan de klant persoonlijker en dus relevanter te kunnen maken, willen we hem of haar graag beter leren kennen. Wat zijn de persoonlijke wensen, voorkeuren en behoeften? Die kennis willen we opdoen door via Jumbo Extra's een continue een-op-een dialoog met de klant aan te gaan. Dit stelt ons in staat het Jumbo aanbod nog meer op maat te maken en biedt ons de mogelijkheid klanten persoonlijk te belonen voor hun trouw aan Jumbo. Zo zorgen we ervoor dat klanten nóg leuker hun boodschappen kunnen doen bij ons.



De voordelen van Jumbo Extra's zijn divers. Klanten kunnen bijvoorbeeld gespaarde punten inwisselen voor gratis boodschappen, de hoogste korting krijgen op dagjes uit, extra zegels ontvangen voor het Koken & Tafelen assortiment of profiteren van één van de andere extra's. De actuele inwisselacties zijn steeds terug te vinden in de app, op de website of in een e-mailbericht. We werken hard aan de ontwikkeling van nog meer extra services, zoals een digitale bon, vlotter winkelen en digitaal zegels sparen.

De ontwikkeling en het beschikbaar stellen van Jumbo Extra's pakken we zorgvuldig aan. Vanaf begin 2020 introduceren we het programma stap-voor-stap in steeds meer winkels. In het voorjaar van 2020 verwachten we landelijke dekking te kunnen bieden. Later in 2020 willen we Jumbo Extra's ook inzetten voor online bestellingen. Dat vraagt om een grootschalige aanpassing van onze IT-systemen, waar hard aan wordt gewerkt.

## Foodcoach

Met de Jumbo Foodcoach gaan we een stap verder. Deze toepassing is erop gericht klanten gepersonaliseerd te helpen met het maken van bewuste, verantwoorde en lekkere voedingskeuzes. Als onderdeel van een in 2018 overeengekomen driejarige samenwerking is de Jumbo Foodcoach app inmiddels in gebruik bij de A-selectie van voetbalvereniging PSV. De spelers kunnen via de app in een handomdraai maaltijden voor thuis bestellen, afgestemd op hun persoonlijke voorkeuren en trainingsschema. Dankzij de Jumbo Foodcoach kunnen zij kiezen uit een ruim aanbod van maaltijden die op gebalanceerde wijze rekening houden met hun dagschema. Sinds eind 2018 maken ook de wielrenners van Team Jumbo-Visma gebruik van de Jumbo Foodcoach app. De performance staf van Team Jumbo-Visma begeleidt de sporters door een persoonlijk voedingsplan in te voeren dat is afgestemd op het individuele wedstrijd- en trainingsschema. In 2020 volgen ook de schaatsers van Team Jumbo-Visma.

Uiteindelijk willen we bij Jumbo ook al onze klanten helpen bij het maken van een lekkere en verantwoorde voedingskeuze, waarbij gezond niet ten koste hoeft te gaan van smaak, beleving en prijs. Gebruikers zullen kunnen kiezen uit een ruim aanbod van gebalanceerde maaltijden. De app biedt bovendien een praktische koppeling met Jumbo.com voor het automatisch bestellen en laten thuisbezorgen van de benodigde ingrediënten. De bredere introductie van de Jumbo Foodcoach app gebeurt stap voor stap en in 2020 komt de app voor een groter publiek beschikbaar.

## Smulweb

Bij Jumbo zien we vergaande mogelijkheden voor het verstrekken van inspiratie, tips, informatie en adviezen aan klanten om zelf de heerlijkste gerechten te maken. Digitale platformen zijn hiervoor uitermate geschikt. Vanuit deze gedachte hebben we in 2018 de receptensite Smulweb overgenomen. Op Smulweb delen ongeveer 400.000 thuiskokers hun recepten met elkaar en met circa drie miljoen gebruikers. De rijkdom aan recepten en informatie over voeding die Jumbo met Smulweb in huis heeft gekregen, vormt een fraaie aanvulling op ons bestaande aanbod op het gebied van advies en inspiratie. Smulweb is uitgeroepen tot beste culinaire website van 2019 in Nederland. Dit jaar hebben we ook Smulweb.tv geïntroduceerd, met stap voor stap kookinstructies per video. De bezoekersteller van het nieuwe platform stond al snel op meer dan 300.000. Ook de sociale mediakanalen van Smulweb zien het aantal volgers snel stijgen, bijvoorbeeld op Pinterest (+400%), Facebook (+12,5%) en Instagram (+50%).

## Betaalgemak

In 2018 zijn we bij Jumbo gestart met de landelijke introductie van een nieuw kassasysteem. Dit is een eerste stap op weg naar een volledig geïntegreerde betaaloplossing, Betaalgemak genaamd. Betaalgemak is gestoeld op de klantbelofte van Vlot Winkelen en moet zorgen voor één toekomstbestendig betaalsysteem voor alle Jumbo formats en voor alle contactmomenten met onze klanten.

Aan de basis van Betaalgemak staat een in eigen huis ontwikkeld zogeheten kassa-optimalisatiemodel. Dit model bepaalt aan de hand van onder meer winkelformaat, vloeroppervlakte en risicobeheersing het optimale aantal afrekenpunten in de juiste mix van soort en beschikbare functies. De klant krijgt hierdoor meer keuzemogelijkheden en een hoogwaardigere winkelbeleving. Betaalgemak richt zich niet uitsluitend op het optimaliseren van de bestaande winkelsituatie. De oplossing voorziet ook in een verdere differentiatie van afrekenmogelijkheden, zoals met behulp van zelfscantechnologie en andere betaalinnovaties. Ook kijken we nauwgezet naar de groei van online winkelen en de veranderende rol van contant geld in onze samenleving. Het doel is steeds om het betaalgemak voor de klant beter in balans te brengen met de risico's voor Jumbo en onze medewerkers.

In verschillende Jumbo City winkels en reguliere Jumbo supermarkten in binnensteden hebben we in 2019 mogelijkheden voor zelf uitchecken geïntroduceerd. In 2019 zijn we ook begonnen met een stapsgewijze introductie van zelfscan 2.0, een nieuwe generatie scanners die is voorbereid op Betaalgemak en nieuwe functionaliteiten rondom Jumbo Extra's en Jumbo Foodcoach. Ook hebben we in 2019 een grote doorbraak van mobiel betalen gezien, met naast Android Pay nu ook Apple Pay. Contante betalingen blijven afnemen, met als gevolg dat we steeds meer zogeheten PIN-only kassa's openen. Voor klanten die nog sterk hechten aan cash betalen, werken we steeds vaker met een zogeheten gesloten contant oplossing. Dit werkt met een beveiligde geldcassette die automatisch het juiste wisselbedrag betaalt aan de klant.

## Real-time sentiment van klanten en medewerkers

In 2019 hebben we in een groot aantal Jumbo winkels een systeem met emoji feedbackbuttons ingevoerd, geleverd door de Nederlandse start-up TryLikes. Klanten kunnen zo direct laten weten hoe ze onze service ervaren. Het systeem geeft real-time inzicht in de klantwaardering, waardoor we gericht en sneller onze service kunnen verbeteren. TryLikes heeft zich nu al bewezen als probaat middel om het streven van 100% tevreden klanten kracht bij te zetten. Een soortgelijk systeem willen we ook inzetten om het sentiment van onze medewerkers in de winkels en de distributiecentra te kunnen meten.





# Ondernemende organisatie

**Jumbo heeft in 2019 samen met haar medewerkers verder gebouwd aan een excellente serviceorganisatie. We dagen onze medewerkers uit om het elke dag beter te doen en er met zijn allen naar te streven om van onze klanten blijvende fans te maken. Dat zorgt voor toekomstbestendigheid, net zoals de inspanningen die we leveren om het succes van onze ‘Every Day Low Price’ formule na te leven. Dit principe blijft aan de basis staan van onze bedrijfsvoering. Onze ‘Every Day Low Cost’ aanpak is hiervoor essentieel.**

## Excellente serviceorganisatie

Bij Jumbo besteden we veel aandacht aan onze sterke organisatiecultuur. Die is gebaseerd op de kernwaarden ‘Samen, Ondernemen, Winnen’. Alle Jumbo medewerkers – Jumborianen genoemd – zijn hierbij betrokken. Door deze kernwaarden na te leven, zijn we in staat om de klantverwachtingen te overtreffen, iedere dag weer. Sinds 2019 zetten we dit kracht bij met een nieuw communicatiethema voor onze medewerkers: Alles voor de leukste boodschap. Het is ons doel dat heel Nederland met plezier boodschappen doet bij Jumbo. We hebben afscheid genomen van ons vorige interne thema: Wij van Jumbo. Dat was ontstaan in de tijd dat we erg hard groeiden en veel nieuwe collega’s in onze organisatie verwelkomden. De boodschap moest ons samen verbinden en een bijdrage leveren aan het wij-gevoel, het bij elkaar horen en het samendoen. Daar zijn we goed in geslaagd.

## Ontwikkelen en presteren

### Op weg naar een ontwikkelgerichte organisatie

Sinds 2018 zetten we bij Jumbo grote stappen op weg naar een ontwikkelgerichte organisatie. Die transformatie is nodig omdat we de laatste jaren hard zijn gegroeid, waardoor onze organisatie complexer is geworden. We realiseren ons dat we snel moet kunnen anticiperen op alle veranderingen en dat alerte medewerkers daarvoor de sleutel tot succes zijn. Binnen een ontwikkelgerichte organisatie zitten medewerkers zelf actief achter het stuur van hun persoonlijke ontwikkeling en prestaties. We dagen onze medewerkers uit om het elke dag beter te doen. We kunnen dat onder meer bereiken door het aan elkaar vragen, ontvangen en geven van feedback te stimuleren. Binnen zo’n cultuur kunnen we het zonder traditionele beoordelingscyclus stellen. In 2018 zijn we op ons hoofdkantoor aan de slag gegaan met nieuwe instrumenten die beoordelen en belonen niet langer aan elkaar koppelen. In 2019 zijn we ook in onze winkels en distributiecentra van start gegaan met deze aanpak.

De verdere introductie van Ontwikkelen en Presteren (O&P) binnen onze organisatie pakken we stapsgewijs aan. Voor de winkels zijn we begonnen met een pilot in 26 filialen. Aan de hand van de resultaten daarvan hebben we een aanpak ontwikkeld voor een bredere toepassing. Na instemming door de OR willen we in de loop van 2020 in alle winkels met O&P gaan werken. Voor de Jumbo distributiecentra hebben we met behulp van klankbordgroepen onderzocht wat de beste aanpak is voor de collega’s aldaar. Het plan is om ook in deze bedrijfssonderdelen in 2020 de overgang naar O&P te maken.

### Talentontwikkeling van medewerkers

Het is van groot belang dat de juiste Jumbo medewerker op de juiste plek zit. Zo kunnen we immers onze strategie succesvol realiseren. Even belangrijk is een stimulerend werkklimaat waar volop ruimte is voor ontwikkeling. Bij Jumbo gaat we ervan uit dat al onze medewerkers beschikken over waardevolle talenten. Soms gaat het om talent-in-de dop, dat gebaat is bij verdere ontwikkeling. Jumbo wil alle potentiële talenten ontwikkelen en inzetten voor de organisatie. Het is niet alleen van groot belang om te benoemen welke talenten nodig zijn voor de uitvoering van onze groeistrategie. Ook het aantrekken én behouden van talentvolle medewerkers is van onschatbare waarde. We proberen zoveel mogelijk de interne pijplijn voor het vervullen van sleutelposities te vergroten. Zo blijven immers kennis en het kenmerkende Jumbo DNA behouden. Om aan dit streven concreet invulling te geven, werken we sinds 2018 met een zogeheten talentreview. Dit is een review waarmee we beter inzicht kunnen krijgen in de talenten en ambities van onze medewerkers. Met dat inzicht kunnen we talentontwikkeling doelgericht sturen. Ook in 2019 hebben we deze methode ingezet, met verschillende interne benoemingen en verschuivingen als resultaat.

## Jumbo, daar gebeurt het

Voor het realiseren van onze groeiambities hebben we veel nieuwe collega's 'van buiten' nodig. Voor komende jaren rekenen we op zeker 29.000 nieuwe medewerkers per jaar. In een tijd van arbeidsmarktkrapte is dat een flinke opgave. Onder het motto 'Jumbo, daar gebeurt het' willen we potentiële medewerkers duidelijk maken dat Jumbo een aantrekkelijke werkgever is die veel perspectief biedt op persoonlijke en professionele ontwikkeling.

In 2019 zijn we gestart met onze nieuwe integrale employer branding campagne. We maken hiermee duidelijk dat Jumbo méér is dan alleen werken in een supermarkt. Bij Jumbo heb je volop mogelijkheden; je kunt aan de slag op het hoofdkantoor, in een distributiecentrum, in een Jumbo City, een EFC, onze bezorgservice, in onze Jumbo Foodmarkt, en bij La Place. In de campagne laten we zien hoe leuk dit is. De campagne maakt volop gebruik van Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn én online bannering.

## Klantgerichte en kostenbewuste organisatie

Bij Jumbo zijn we in 2019 blijven investeren in een klantgerichte en kostenbewuste organisatie. Onze medewerkers zijn wederom intensief begeleid op deze terreinen. Processen en systemen zijn verder geoptimaliseerd om bij te dragen aan dit principe.

### Evenwichtige loonkosten

Het belang van goed gemotiveerde en servicegerichte medewerkers staat bij Jumbo voorop. Om die reden besteden we veel aandacht aan opleidingen en trainingen voor onze medewerkers. Ook vinden we dat medewerkers een marktconforme beloning en goede secundaire arbeidsvoorwaarden verdienen. Wel is het noodzakelijk om de loonkosten beheersbaar te houden. We werken immers aan een gezonde toekomst voor Jumbo en alle medewerkers. Het veiligstellen van de concurrentiepositie en de continuïteit gaat alle betrokkenen aan.

### Besturingsmodel winkels

Jumbo wil een efficiënt en toekomstbestendig bestuurd bedrijf blijven dat voortdurend inspeelt op de wensen en behoeften van de klant. Vanuit deze wens zijn we in 2018 gestart met een onderzoek naar de effectiviteit van ons huidige besturingsmodel. We nemen daarbij vooral de ervaringen en feedback van de winkels zelf mee. Dit onderzoek levert nieuwe kennis en inzichten op die helpen om per winkel een optimaal besturingsmodel te kunnen bepalen. In 2019 hebben we de eerste bevindingen getest in een pilot. Stapsgewijs hebben we gekeken hoe verschillende aangepaste onderdelen van het besturingsmodel in de praktijk werken. Periodiek hebben we met de pilotwinkels de tussenbalans opgemaakt. We hebben daarbij de ervaringen, tips en adviezen van de medewerkers steeds zwaar laten wegen.





### **Arbeidsvoorwaarden Jumbo Logistiek**

Sinds 2017 kennen we bij Jumbo een Arbeidsvoorwaarden Regeling (AVR) voor onze logistieke medewerkers. Deze AVR, die moderne arbeidsvoorwaarden, zekerheid en vaste loonsverhogingen garandeert, is inmiddels op al onze distributiemedewerkers van toepassing. Begin 2019 hebben we en de vakbonden FNV en CNV namelijk overeenstemming bereikt over een oplossing voor een kleine groep distributiemedewerkers op wie op dat moment nog de cao Jumbo Logistiek van toepassing was. Deze medewerkers konden hierdoor geen aanspraak maken op de loonsverhogingen en andere arbeidsvoorwaarden uit de AVR. Door deze overeenstemming hebben alle medewerkers nu dezelfde arbeidsvoorwaarden en is er geen sprake meer van ongelijkheid onder medewerkers die vóór 1 april 2019 in dienst waren.



### **Vernieuwingen distributiecentra**

Ook in 2019 hebben we verschillende aanpassingen en innovaties doorgevoerd in de Jumbo distributiecentra. Deze zijn bedoeld om het werk aangenamer te maken, de logistieke uitvoering te verbeteren en verdere groei te faciliteren. Zo is in 2019 begonnen met het installeren van een nieuw SAP voorraadbestelsysteem, zodat winkels en distributiecentra op termijn met één en hetzelfde systeem kunnen werken. De afdeling Diepvries in het Jumbo distributiecentrum Raalte is uitgebreid naar een capaciteit van 700.000 colli per week en de afdeling Vers in het Nationaal Distributiecentrum (NDC) aan de Zuidkade te Veghel compleet heringericht. Het Jumbo distributiecentrum in Breda is voorzien van een nieuwe zogeheten warme hal voor AGF. De omvang van dit deel is fors uitgebreid vanwege de toename van het aantal te beleveren winkels, niet alleen in de directe omgeving, maar ook in België en door de overname van Agrimarkt eveneens in Zuid-Holland en Zeeland.

### **Verhuizing distributiecentrum bloemen**

In 2019 heeft Jumbo de deuren geopend van een nieuw distributiecentrum voor bloemen, inclusief binderij. Vanwege de groeiende populariteit van bloemenboeketten was de vorige locatie in Veghel te krap geworden. Het nieuwe pand in Veghel heeft een dubbele oppervlakte van maar liefst 5.000 m<sup>2</sup>. Op deze locatie kunnen we aan de sterk groeiende vraag naar bloemen blijven voldoen en seizoenspieken opvangen. De focus ligt op de productie van boeketten. Deze worden ter plekke met de hand gemaakt door de binders en bindsters van Jumbo.

### **Geautomatiseerd distributiecentrum**

In 2019 is hard gewerkt aan de bouw van het gemechaniseerde Nationale Distributiecentrum (NDC) in Nieuwegein. Halverwege het jaar kon bouwbedrijf Van de Ven het pand opleveren en had leverancier Witron al een begin gemaakt met de voorbereidingen voor de gemechaniseerde installaties. Met dit NDC spelen we in op onze groeiambities, de klantbehoeften en marktontwikkelingen. In februari 2020 sluiten we de testperiode van zes maanden af, waarna in het voorjaar de eerste Jumbo winkels vanuit Nieuwegein beleverd kunnen worden. Naar verwachting is het nieuwe NDC eind 2020 volledig operationeel.

De centrale ligging in Nieuwegein zorgt ervoor dat de afstanden naar de winkels en de regionale distributiecentra relatief klein zijn. Vanzelfsprekend draagt dit bij aan het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ook waar het bouwmethoden en materiaalgebruik betreft, streven we een zo minimaal mogelijke belasting van het milieu na. Dit hebben we bezegeld met de tot op heden hoogste BREEAM-certificering van de wereld. Om voor dit duurzaamheidskeurmerk in aanmerking te komen, maken we zoveel mogelijk gebruik van duurzame en energiebesparende bouwmaterialen en verlichting. Daarnaast voorzien we de nieuwbouw van zonnepanelen en een geavanceerde installatie die zoveel warmte levert, dat er geen traditionele verwarming nodig is.



# La Place

Onze foodserviceformule La Place behaalde in 2019 een omzetplus van 10% en wist zo de groei van afgelopen jaren vast te houden. De groei komt deels op het conto van de nieuwe vestigingen die gedurende het jaar zijn geopend, waaronder twee in het buitenland. La Place blijft geïnteresseerd in binnenstedelijke locaties en heeft daarnaast steeds meer belangstelling voor plekken waar ze reizigers kan ontvangen: langs snelwegen, op luchthavens en in treinstations. De kruisbestuiving tussen Jumbo en La Place werpt op allerlei vlakken haar vruchten af. De nieuw geopende vestigingen van Jumbo Foodmarkt en Jumbo City bieden een succesvolle combinatie van beide concepten, terwijl kenmerkende invloeden van La Place steeds meer hun intrede doen in de reguliere Jumbo winkels. Op organisatorisch vlak delen Jumbo en La Place in toenemende mate middelen en expertise. Zo is het servicekantoor van La Place in 2019 naar Veghel verhuisd, waar onder meer het gezamenlijke kennis-, ontwikkel- en opleidingscentrum Jumbo Food College *powered by La Place* van start ging.



In 2019 is het aantal La Place vestigingen uitgekomen op een totaal van 105. In Nederland gingen vier nieuwe vestigingen open, waaronder het La Place flagship restaurant in de Kalverstraat in Amsterdam. In totaal kregen drie La Place vestigingen een uitgebreide opknabbeurt. Begin 2020 sloten twaalf vestigingen hun deuren, vanwege de sluiting van warenhuis Hudson's Bay. Medewerkers van deze vestigingen hebben de krans gekregen om binnen een andere La Place of Jumbo vestiging hun loopbaan verder te vervolgen. Ook was er sprake van een waardevermindering van de activa op deze locaties. De buitenlandse expansie van La Place is in 2019 voortgezet, met een nieuw restaurant op luchthaven El Prat in Barcelona en een tweede La Place vestiging op de luchthaven van Madrid. Het aantal La Place vestigingen buiten de landsgrenzen is hierdoor gegroeid tot vijftien. De omzet is in 2019 met 10% gestegen naar circa € 165 miljoen. La Place telde eind 2019 2.804 medewerkers.

### **Zo smaakt versgemaakt**

In het voorjaar van 2019 is La Place van start gegaan met haar nieuwe merkbelofte 'Zo smaakt versgemaakt'. Onderdeel hiervan is een forse uitbreiding van het aanbod met tientallen nieuwe gerechten per maand, die stuk voor stuk zijn ontwikkeld vanuit de principes dagvers, natuurlijk, huisgemaakt, gezond én lekker. Ook hebben we verschillende 'Dagverse Deals' voor lage prijzen geïntroduceerd. Bij La Place blijven we met dit soort vernieuwingen en innovaties doelbewust werken aan onze ambitie: uitgroeien tot de onbetwiste nummer één in Good Food Fast. De motor achter de innovaties is het nieuwe Jumbo Food College *powered by La Place*.

Met allerlei foodinnovaties willen we klanten blijven verrassen en een optimale foodbeleving bieden. Meer dan ooit zijn consumenten op zoek naar 'beleving'. Zij willen verrast worden door nieuwe producten in een inspirerende omgeving. De belangstelling voor lekkere, gezonde en duurzame voeding groeit eveneens sterk. Bovendien willen consumenten, waar en wanneer zij maar willen, kunnen genieten van goede en eerlijke voeding voor een aantrekkelijke prijs. Voor Jumbo en La Place bieden deze ontwikkelingen unieke kansen. Onze kennis en expertise ligt immers exact op het snijvlak van deze ontwikkelingen, daar waar horeca en retail bij elkaar komen.

### **La Place Opleidingshuis**

Voor het verwezenlijken van onze groeiambities hebben we bij La Place baat bij een constante aanwas van deskundige en gemotiveerde medewerkers. Daarom besteden we veel aandacht aan persoonlijke groei en ontwikkeling. Dit wordt aangestuurd door het La Place Opleidingshuis, een erkend leerbedrijf dat is opgezet in samenwerking met NCVB Bedrijfsopleidingen. In 2019 hebben ruim 1.100 medewerkers een programma voor werkend leren op mbo-niveau doorlopen in het La Place Opleidingshuis. Deze eenjarige opleiding combineert kennisverwerving met praktijkervaring en leidt tot een volwaardig mbo-diploma. De deelnemers kunnen de theorie direct in de praktijk toepassen. Ook bieden we doorstroommogelijkheden via ons eigen Management Traineeship programma.

### **Optimalisatie organisatie en robuustheid concept**

Bij La Place willen we graag verder groeien. Dat doen we onder meer door sterk in te zetten op innovatie en ondernemerschap. Op die manier kunnen we de nummer 1 in Good Food Fast worden: een prettige omgeving waar gezond en goed eten in combinatie met snelle service centraal staat. Om dit doel te bereiken, is het van groot belang dat we een plattere en efficiëntere organisatie bouwen. Op basis van een nauwere samenwerking met Jumbo verwachten we beter onze groeikansen te kunnen benutten. Een aantal functies binnen La Place is in 2019 geïntegreerd met verantwoordelijkheden en taken bij Jumbo. Ook het servicekantoor van La Place is dit jaar verhuisd naar Veghel.

Daarnaast wordt er gewerkt aan de robuustheid en flexibiliteit van het verdienmodel van La Place zonder dat we afbreuk doen aan de service en beleving. De ambachtelijke, verse bereiding op de winkelvloer kent zijn beperkingen en is arbeidsintensief. Zeker met de arbeidskrachte vandaag de dag levert dit uitdagingen op.

### **Onderscheidingen**

La Place won maar liefst twee categorieprijsen in de allereerste editie van de Foodservice Award: voor 'Beste restaurant' en voor 'Beste onderweglocatie'. Deze prijzen werden tijdens de Horecava in de Amsterdamse RAI uitgereikt.

# Risicomanagement

**Ons succes is in sterke mate gebaseerd op onze missie en visie, de kwaliteit van de medewerkers en ondernemers en de gemeenschappelijke kracht om kansen te signaleren en te benutten. We realiseren ons dat bij onze werkzaamheden risico's horen. Om succesvol uitvoering te kunnen geven aan onze strategie is risicomanagement een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering.**

## Organisatie en risicobeheersing

Het tijdig onderkennen van en op een juiste wijze inspelen op mogelijke risico's is belangrijk voor het realiseren van onze strategische doelstellingen. Van effectief risicomanagement kan alleen sprake zijn als er volop ruimte is voor een actieve en open dialoog met onze stakeholders, waarin de voornaamste risico's worden benoemd en gewogen. De mate van risicobereidheid is primair een verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en Directie. De risicobeheersingsmaatregelen zijn geïntegreerd in de strategie, procedures en controles, waaronder de planning & control cyclus en de bedrijfsvergelijkingen op winkelniveau en tussen distributiecentra.

De controleomgeving omvat het gedrag, de bedrijfscultuur en de deskundigheid van de medewerkers ten aanzien van de (risico)beheersing, administratieve organisatie en een adequaat functionerend Internal control framework. Onze medewerkers denken na over zowel kansen als risico's, die gepaard gaan met het realiseren van onze strategische doelstellingen en ambities. Dat is een onderdeel van ons Jumbo DNA en vormt een belangrijke maatregel om de juiste keuzes en (risico)afwegingen met elkaar te maken. De Raad van Bestuur en Directie stellen hoge eisen aan deze controleomgeving en leggen op vaste momenten verantwoording daarover af aan de Raad van Commissarissen en het Audit Committee.

De Internal Audit functie monitort het strategische risicobeheersing proces en voert onder andere werkzaamheden uit op de operationele processen en rapporteert de uitkomsten daarvan aan de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en het Audit Committee.

Jumbo is bereid om verantwoorde ondernemersrisico's te nemen om haar strategische doelstellingen te realiseren, waarbij de belangen van stakeholders continue centraal staan. Jumbo vermijdt echter risico's gerelateerd aan wet - en regelgeving, veiligheid van klanten en medewerkers, bedrijfscontinuïteit, productveiligheid en kwaliteit en reputatie.

## Voornaamste risicogebieden

Hieronder volgt een overzicht van de voornaamste strategische, operationele, financiële en wet - en regelgeving risico's. Op deze gebieden zijn voorzieningen en maatregelen getroffen, die de mogelijk nadelige effecten van deze risico's beperken.

## Strategische risico's

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
Concurrentie	De (online) concurrentie uit binnen- en buitenland en andere sectoren neemt toe en kan mogelijk een impact hebben op omzet en marktaandeel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificeren van marktkansen en ontwikkelingen</li><li>• Investeren in diverse onderscheidende (online) formats</li></ul>
Reputatie	Mogelijke incidenten of wijzigingen in de publieke opinie kunnen ernstige gevolgen hebben voor onze reputatie of marktpositie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultuur en gedrag: Jumbo DNA</li><li>• Jumbo's Gedragscode "Code Geel"/ uniforme interne richtlijnen</li><li>• Issue management en media tracking</li></ul>
Digitalisering en technologie	Bedrijfsmodellen en processen kunnen mogelijk worden ingehaald door geavanceerde technologische ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versnellen van en investeren in digitale strategie en technologie</li><li>• Focus op verbeterde digitale klant ervaring</li></ul>
Innovatie en veranderende klant behoeften	Het tempo van innovaties ligt hoog en kan mogelijk leiden tot een beperkt vermogen om te vernieuwen en/of tijdig te reageren op veranderende behoeften van de klant	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificeren van klant behoeften en trends</li><li>• Focus op en investering in innovatie en trends</li></ul>

## Operationele risico's

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
Verstoring toeleveringsketen	De kans op (natuur)rampen en door de mens veroorzaakte risico's blijft bestaan en kan tot een nadelig effect op de continuïteit van bedrijfsprocessen leiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperken van impact door onvoorziene verstoringen</li> <li>• Continuïteitsplan Distributiecentra</li> </ul>
Krapte op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid	Dit kan mogelijk tot voelbare tekorten leiden in met name distributie en transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus en aandacht voor werkomgeving en arbeidsvoorwaarden</li> <li>• Investeren in geautomatiseerde distributie</li> </ul>
Productveiligheid en kwaliteit	Het niet kunnen waarborgen van de productveiligheid of een wijziging in de kwaliteitsperceptie kan ernstige gevolgen hebben voor onze reputatie en marktpositie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van externe toetsing door IFS (International Food Standard) in winkels en distributiecentra</li> <li>• Kwaliteitsvoorwaarden en controles/audits</li> <li>• Training en opleiding</li> <li>• Leveranciersmanagement Jumbo Huismerk</li> </ul>
Veiligheid klanten en medewerkers	Door onveilige winkels blijven klanten weg en zijn (potentiële) medewerkers niet meer bereid om voor Jumbo te werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in preventie (zichtbare en onzichtbare beveiliging)</li> <li>• Inzetten op detectieve maatregelen van winkels, distributiecentra, EFC's, restaurants en hoofdkantoor</li> </ul>
Informatiebeveiliging	Informatiestromen zijn mogelijk onvoldoende beveiligd waardoor verlies van data kan optreden met schade voor betrokkenen en daarmee de reputatie van Jumbo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in preventieve en detectieve maatregelen (techniek, processen en bewustwording)</li> <li>• Opleiden en trainen van medewerkers m.b.t. cyberrisico preventie</li> </ul>

## Financiële risico's

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
Kredietrisico	Afnemers zijn mogelijk niet in staat om te voldoen aan de voorwaarden die zijn gesteld op de verstrekte financieringen en zekerheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke monitoring op de incasseerbaarheid van de uitstaande vorderingen bij afnemers</li> <li>• Verlangen van zekerheden als hypothecaire inschrijvingen van onroerende zaken, bankgaranties, verpanding van activa, etc. bij het verstrekken van financieringen</li> </ul>
Renterisico	Er wordt mogelijk risico gelopen op de marktrente ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoren van renterisico</li> <li>• Afdekken van renterisico door derivaten</li> </ul>
Liquiditeitsrisico	Er wordt mogelijk niet voldaan aan actuele en toekomstige (potentiële) verplichtingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke monitoring of wordt voldaan aan de gecommiteerde kredietfaciliteit</li> </ul>
Fraude en loss prevention	Mogelijke fraude en/of diefstal van geld en goederen in winkels, restaurants, EFC's, distributiecentra en hoofdkantoor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke beoordeling van de geld-goederenbeweging</li> <li>• Dagelijkse analyse van kassatransacties</li> <li>• Samenwerking met instanties als Detailhandel Nederland, CBL, Retail Security Groep en aansluiting bij het FAD (Landelijke waarschuwingsregister Fraude Aanpak Detailhandel)</li> <li>• Investeren in beveiligen van producten</li> </ul>



## Wet- en regelgeving risico's

Risico	Omschrijving en/of mogelijke gevolgen	Maatregelen
Voldoen aan - veranderende en toenemende - wet - en regelgeving, (o.a. AVG)	Het mogelijk niet voldoen aan wet- en regelgeving kan leiden tot een negatieve impact op de reputatie van Jumbo en het (werk)klimaat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jumbo's Gedragscode "Code Geel" / uniforme interne richtlijnen</li><li>• Monitoren en trainen op het gebied van wet- en regelgeving</li></ul>
Voldoen aan verslaggeving wetgeving	De betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving is van belang	<ul style="list-style-type: none"><li>• De verantwoording naar externe belanghebbenden, bijvoorbeeld in de vorm van bankenrapportages en de geconsolideerde jaarrekening voldoen aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van verslaggeving (BW2 Titel 9 en IFRS)</li></ul>
Geschillen- en Meldregeling	Medewerkers dienen mogelijke problemen, geschillen of misstanden vertrouwelijk te kunnen melden. Een integere bedrijfscultuur is van belang	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introductie afgewogen Speak-Up regeling</li><li>• Interne en externe vertrouwenspersoon</li></ul>

## Compliance

Compliance risico's zijn de risico's die voortvloeien uit het niet voldoen aan wet- en regelgeving en interne richtlijnen en procedures, en die een directe invloed kunnen hebben op Jumbo, onze reputatie en onze bedrijfsprocessen. We onderkennen hier de volgende risicobieden:

- Voldoen aan wet- en regelgeving als onderdeel van Jumbo's Gedragscode
- Voldoen aan verslaggevingswetgeving

### Code Geel: de Gedragscode van Jumbo

In 2017 is onder de naam Code Geel de Jumbo gedragscode opgesteld en van toepassing geworden op van alle medewerkers van Jumbo. Het bewustzijn rondom Code Geel is in 2018 uitgebreid naar de franchisenemers met wie we samenwerken, alsmede naar de uitzendbureaus. Code Geel weerspiegelt de manier waarop we als bedrijf in de maatschappij staan en helpt om de reputatie van Jumbo als organisatie en werkgever te versterken. Code Geel geeft niet alleen richtlijnen voor het voldoen aan de relevante wet- en regelgeving, maar bevat ook bepalingen omtrent integer handelen, respectvol samenwerken en de bescherming van bedrijfsmiddelen en -informatie. Van alle medewerkers op het hoofdkantoor, in de winkels en in de DC's wordt verwacht dat zij Code Geel respecteren en naleven. De borging van Compliance in alle onderdelen van de organisatie is onderdeel van de doelstellingen die directie en management hanteren. De voortdurende activatie van Code Geel is opgenomen in het Internal Control Framework.

### Geschillenregeling

Eén van de kernwaarden binnen Jumbo is respect. We streven naar een volwassen en open verhouding met en tussen medewerkers. We vinden het belangrijk dat medewerkers plezier hebben in hun werk. We doen er dan ook alles aan om problemen en geschillen in de werksfeer te voorkomen. Als zich toch problemen en geschillen voordoen dan vindt Jumbo het belangrijk dat deze snel en zorgvuldig worden behandeld. Het Bedrijfsreglement van Jumbo kent voor die situaties een geschillenregeling. De geschillenregeling omvat ook een Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen.

Als medewerkers op het werk onheus behandeld of bejegend worden, of als er anderszins sprake is van ongewenste omgangsvormen, dan is er de mogelijkheid om contact op te nemen met een externe vertrouwenspersoon.

### Jumbo Meldregeling

In het Jumbo Bedrijfsreglement staat onder het onderdeel 'meldregeling' beschreven hoe medewerkers dienen te handelen bij het vermoeden van een interne misstand. Medewerkers worden aangemoedigd om hiervan melding te maken bij hun leidinggevende, bij de vertrouwenspersoon of bij de director Legal. Deze meldingen worden vertrouwelijk behandeld. Jumbo zal nooit maatregelen nemen of toestaan tegen iemand die te goeder trouw melding maakt van een mogelijke misstand. Elke vorm van vergelding zal worden beschouwd als een ernstige schending van Code Geel en kan leiden tot disciplinaire maatregelen en zelfs tot beëindiging van het dienstverband. Dit is geheel in lijn met het belang dat Jumbo hecht aan een integere bedrijfscultuur en een positief werkklimaat.

### **Geschillenregeling Arbeidsvoorwaarden**

De arbeidsvoorwaarden van de medewerkers in de winkels en op het hoofdkantoor zijn vastgelegd in de VGL-cao. Bij Jumbo wordt volgens de bepalingen van deze cao gehandeld. Op het moment dat medewerkers daar twijfels of vragen over hebben, of als je het niet eens bent over andere zaken die betrekking hebben op je arbeidsvoorwaarden of arbeidsomstandigheden, neemt Jumbo dit heel serieus. Jumbo vraagt medewerkers een vraag of zorg bespreekbaar te maken. Medewerkers kunnen zich dan richten tot hun leidinggevende of HR. Mocht dit niet leiden tot een oplossing, dan kunnen medewerkers een officiële klacht indienen. In het Bedrijfsreglement staat dit proces verder omschreven.

### **Begeleidingscommissie Arbeidsvoorwaarden Regeling (AVR)**

Een medewerker logistiek kan zich richten tot de Begeleidingscommissie Arbeidsvoorwaarden Regeling met een verzoek om advies met betrekking tot correcte naleving van de AVR en de gevolgen voor hem als individuele medewerker. De Begeleidingscommissie bestaat uit twee leden van Jumbo, twee leden van de medezeggenschap en een onafhankelijke voorzitter. Als de Begeleidingscommissie tot een unaniem advies komt, dienen Jumbo en medewerker het advies op te volgen.

### **Voldoen aan verslaggevingswetgeving**

Voor Jumbo is de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving van groot belang. De sturing van de organisatie en de interne besluitvorming vinden immers plaats op basis van deze informatie. Daarnaast dient de verantwoording naar externe belanghebbenden, bijvoorbeeld in de vorm van bankenrapportages en de geconsolideerde jaarrekening, te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van verslaggeving (waaronder IFRS en lokale verslaggevingswet- en regelgeving). Mogelijke onzekerheden en risico's in de verslaggeving hangen voornamelijk samen met schattingen en de mate van subjectiviteit bij waarderingvraagstukken. Deze schattingen en aannames zijn van invloed op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van de niet uit de balans blijvende activa en passiva op balansdatum en op de baten en lasten in de verslagperiode waarover wordt gerapporteerd.

# Corporate governance

Het transparant besturen van de onderneming is voor Jumbo als familiebedrijf van grote waarde. We willen én moeten rekening houden met de belangen van veel verschillende stakeholders. Soms staan die op gespannen voet met elkaar en moeten we zorgvuldige afwegingen maken. Daarover, en over de wijze van bestuur, leggen we uitvoerig verantwoording af aan verschillende doelgroepen. Informatie over onze handelswijze delen we op [Jumborapportage.com](http://Jumborapportage.com), [Nieuws.Jumbo.com](http://Nieuws.Jumbo.com), [Jumbo.com](http://Jumbo.com) en via externe publicaties.

## Goed bestuur

Als familiebedrijf kenmerkt Jumbo zich onder meer door een nauwe betrokkenheid van de grondleggers en eigenaren van het concern, de familie Van Eerd. Samen met de Raad van Bestuur en de directie leiden de familieleden het bedrijf vanuit een langetermijnperspectief. Daarbij hanteren we zoveel mogelijk de Nederlandse Corporate Governance Code.

## Corporate governance structuur



	Beschrijving	Overlegstructuur
<b>Aandeelhouders</b>	De aandelen van Jumbo zijn volledig in handen van de familie Van Eerd, en gelijkelijk verdeeld over Karel van Eerd en zijn kinderen Colette, Frits en Monique. In het familiestatoot zijn de onderlinge verhoudingen en afspraken vastgelegd. Deze zijn gericht op continuering van Jumbo als familiebedrijf. Het familiestatoot is sinds 2012 van kracht.	Algemene aandeelhoudersvergadering 1 keer per jaar en familieberaad 4 keer per jaar.
<b>Raad van Commissarissen</b>	Karel van Eerd is President-Commissaris. De andere commissarissen zijn Harry Bruijniks (voorgedragen door de Centrale Ondernemingsraad) tot 15 april 2019, Antony Burgmans, Piet Coelewijn en Wilco Jiskoot, die tevens contactpersoon is voor de Ondernemersvereniging Jumbo. Alle commissarissen beschikken over ruime bestuurlijke ervaring. Bovendien is in de Raad van Commissarissen veel kennis aanwezig over foodretail, consumentenmarketing, supply chain management, e-commerce, digitalisering, financiering, fusies en overnames en corporate	De Raad van Commissarissen kwam in het verslagjaar zesmaal in vergadering bijeen. Deze bijeenkomsten zijn op basis van een vooraf vastgesteld vergaderschema of vinden plaats als daar een speciale aanleiding voor is. De Raad van Commissarissen vergadert doorgaans in volledige bezetting. Van een frequente afwezigheid van een of meerdere leden is geen sprake geweest. De Raad van Commissarissen kwam in het verslagjaar ook afzonderlijk van de Raad van Bestuur bijeen.



	Beschrijving	Overlegstructuur
	governance. Er staat één vacature open in de Raad van Commissarissen. De Raad streeft ernaar hiervoor een vrouwelijke collega te benoemen, mede om zo invulling te geven aan de wettelijke verplichting (artikel 2:391 BW lid 7) te streven naar een meer evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen in bestuursorganen.	
<b>Audit committee</b>	Het Audit Committee wordt gevormd door Wilco Jiskoot (voorzitter), Harry Bruijniks (tot 15 april 2019) en Piet Coelewij (a.i.).	Het Audit Committee kwam in het verslagjaar viermaal in vergadering bijeen. Het Audit Committee ondersteunt de Raad van Commissarissen op de gebieden financiële verslaggeving, verslaglegging, jaarrekening, financiering, fiscaliteit en het systeem van interne beheersing en risicomanagement.
<b>Commercial Committee</b>	Het Commercial Committee wordt gevormd door Karel van Eerd (voorzitter), Antony Burgmans, Harry Bruijniks (tot 15 april 2019) en Piet Coelewij (a.i.).	Het Commercial Committee kwam in het verslagjaar tweemaal in vergadering bijeen. Het Commercial Committee ondersteunt de Raad van Commissarissen op het gebied van de commerciële strategie en de daartoe behorende deelgebieden.
<b>Raad van Bestuur</b>	De Raad van Bestuur bestaat uit Frits van Eerd (CEO), Colette Cloosterman- van Eerd (CCO) en Ton van Veen (CFO). Per 6 januari 2020 is Cees van Vliet toegetreden tot de Raad van Bestuur in de functie van Chief Operating Officer (COO).	De Raad van Bestuur komt minimaal éénmaal per week bijeen en neemt besluiten over zowel de langetermijnstrategie als de dagelijkse uitvoering daarvan.
<b>Secretaris van de vennootschap</b>	Claire Saes is Secretaris van de vennootschap. Daarnaast is zij eindverantwoordelijk voor Juridische zaken.	

De samenstelling en leeftijden zijn weergegeven per 29 december 2019.

## Personalia

### Raad van Commissarissen

#### **C.J.M. van Eerd (81 jaar) President-Commissaris**

De heer C.J.M. van Eerd bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2009. De termijn van de benoeming loopt af in 2021.

*Voormalige hoofdfunctie:* CEO Jumbo Groep Holding B.V.

#### **A. Burgmans (72 jaar)**

De heer A. Burgmans bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2009. De termijn van benoeming loopt af in 2020.

*Voormalige hoofdfunctie:* CEO Unilever.

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

#### **P. Coelewij (59 jaar)**

De heer P. Coelewij bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2018. De termijn van benoeming loopt af in 2022.

*Voormalige hoofdfunctie:* CEO Wehkamp B.V.

*Relevante nevenfuncties:* Non executive bestuurder van BCA Marketplace en Display Data, lid Raad van Commissarissen Royal FloraHolland en lid Bestuur en Raad van Commissarissen Thuiswinkel.org.

**Drs. W.G. Jiskoot (69 jaar)**

De heer W.G. Jiskoot bezit de Nederlandse nationaliteit. Het jaar van de eerste benoeming is 2009. De termijn van benoeming loopt af in 2021.

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

*Relevante nevenfuncties:* Chairman of the Board of Directors of Constellation Netherlands Holding B.V. en voorzitter Raad van Commissarissen HEMA.

**Raad van Bestuur****G.F.T. van Eerd (52 jaar), CEO**

De heer G.F.T. van Eerd bezit de Nederlandse nationaliteit. Aandachtsgebieden: Formule, Marketing, Buying & Merchandising, Sales & Operations, Corporate Communications & Sustainability, La Place en Jumbo België.

*Relevante nevenactiviteiten:* bestuurslid CBL, oprichter Frits-Starter.

**Drs. C.M.P.W. Cloosterman-van Eerd (53 jaar), CCO**

Mevrouw C.M.P.W. Cloosterman-van Eerd bezit de Nederlandse nationaliteit. Aandachtsgebieden: Formule Innovatie en Conceptontwikkeling.

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

**Drs. A.L. van Veen (50 jaar), CFO**

De heer A.L. van Veen bezit de Nederlandse nationaliteit. Aandachtsgebieden: Finance, Supply Chain, ICT, Human Resources, Franchise & Real Estate, Data & Personalisation, Legal en Risk & Audit.

*Relevante nevenactiviteiten:* President-Commissaris Team Jumbo-Visma, lid Raad van Commissarissen PSV, lid Raad van Commissarissen Rituals Cosmetics, lid Raad van Advies Supermarkt Vastgoed.

**Directie Jumbo**

*Het executive committee bestaat uit:*

Drs. R.M.J. Bertrand, Formule

O.M. de Boer, Buying & Merchandising

Drs. H.A.L. Boonstra, Human Resources

Ir. D.R.D. Dijkstra, ICT

Drs. P.A. van Erp RA, Finance

Ir. T. Hehenkamp, Data & Personalisation

C.J.A. de Jong, Supply Chain

R. van Keulen, Marketing

A.T.J. Willemse, Sales & Operations

*De overige directieleden zijn:*

J.A. Heuving, Franchise & Real Estate

P. Isaac, Jumbo België

J.C. van de Molengraft RA RO, Risk & Audit

Mr. C.P.W. Saes, Legal & Corporate Secretary

Drs. C.S. Trügg, Corporate Communications & Sustainability

**Centrale Ondernemingsraad (COR)**

P.J. Schlömer, Voorzitter

P.C.J. Otsen, Vice-voorzitter

J. Blaak, Lid

C.I.M. Colin, Lid

S. Darkaoui, Lid

Drs. R.T. Huitenga, Lid

J. Kamphuis, Lid

T. Lips, Lid

J.J.H. van Meer, Lid

C.J.J.B. van Overveld, Lid

M. de Rozario, Lid

H. van Vliet, Lid

M.C.P. Kortman, Ambtelijk Secretaris

*Samenstelling en leeftijden zijn weergegeven per 29 december 2019.*

### Raad van Bestuur



Frits van Eerd



Colette Cloosterman-  
van Eerd



Ton van Veen

### Executive committee



Ralph Bertrand



Olaf de Boer



Alrik Boonstra



Dick Dijkstra



Peter van Erp



Tim Hehenkamp



Karel de Jong



Roy van Keulen



Theo Willemse

### Overige directieleden



Jan Heuving



Peter Isaac



Hans van de Molengraft



Claire Saes



Claire Trügg



# Onze stakeholders en materialiteitsmatrix

Jumbo is een bedrijf dat midden in de samenleving staat. Vanuit die positie hechten we veel belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en maatschappelijke betrokkenheid. Niet alleen willen we er elke dag zijn voor onze klanten, ook willen we een positieve bijdrage leveren aan de samenleving, onder meer door ons te gedragen als goede buur. Daarom is het onderhouden van optimale relaties met alle stakeholders van grote waarde. Door goed te luisteren naar wat er speelt in onze naaste omgeving kunnen we veel leren. Gedeelde inzichten en kennis stellen onze organisatie bovendien in staat om beter in te spelen op verschillende ontwikkelingen in de maatschappij.

## Op weg naar geïntegreerd rapporteren

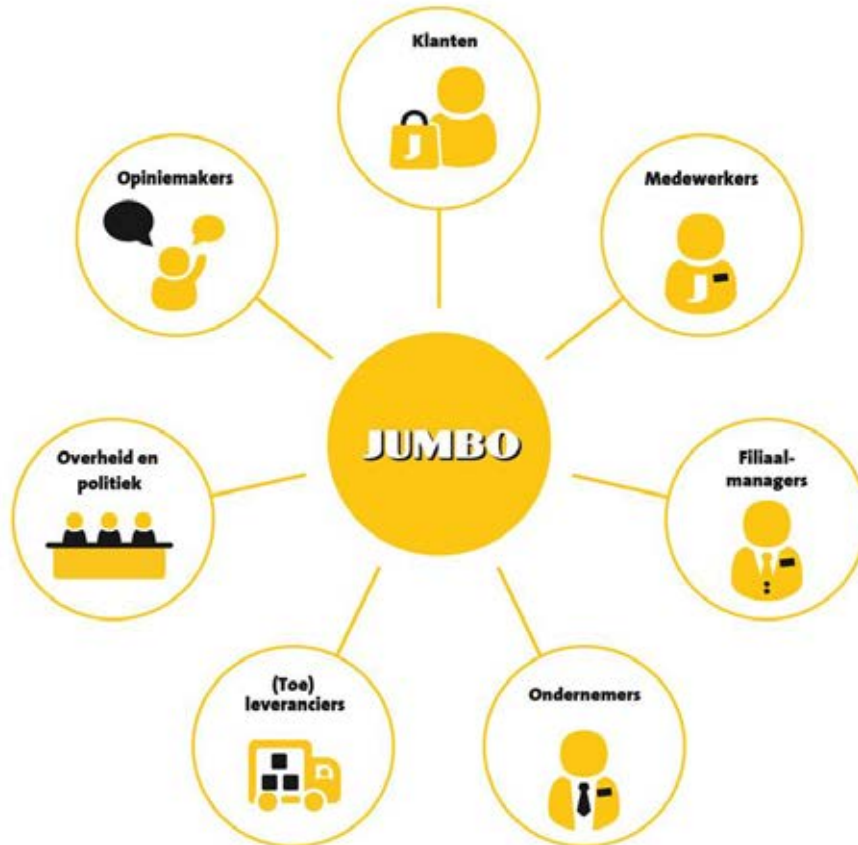
Bij Jumbo zijn we de weg ingeslagen naar geïntegreerd rapporteren. Het startschot daartoe was een uitgebreid stakeholdersonderzoek in 2018, dat heeft geleid tot een zogeheten materialiteitsmatrix. In het hoofdstuk Over dit verslag beschrijven we de totstandkoming van deze matrix. In 2019 zijn de materiële thema's uit deze matrix getoetst aan de bedrijfsstrategie. We hebben ook relevante risico's geïdentificeerd en de indicatoren voor sturing vastgesteld. De mogelijkheid om te sturen op de prestaties van Jumbo binnen deze thema's en hierover verantwoording af te leggen in een geïntegreerd verslag is een belangrijke voorwaarde voor waardecreatie op de lange termijn.

Voor de materialiteitsanalyse hebben we een selectie gemaakt van de voor ons relevante stakeholdersgroepen. Een belangrijk selectiecriteria was volledige vertegenwoordiging van de waardeketen, dus van klant tot leverancier en medewerker. Verder hebben we onder meer gekeken naar groepen met een directe relatie tot Jumbo, inclusief een afspiegeling van de indirecte stakeholders. De keuze voor de stakeholdergroepen is tot stand gekomen onder de verantwoordelijkheid van directeur Corporate Communications & Sustainability en is gevalideerd door de Raad van Bestuur.



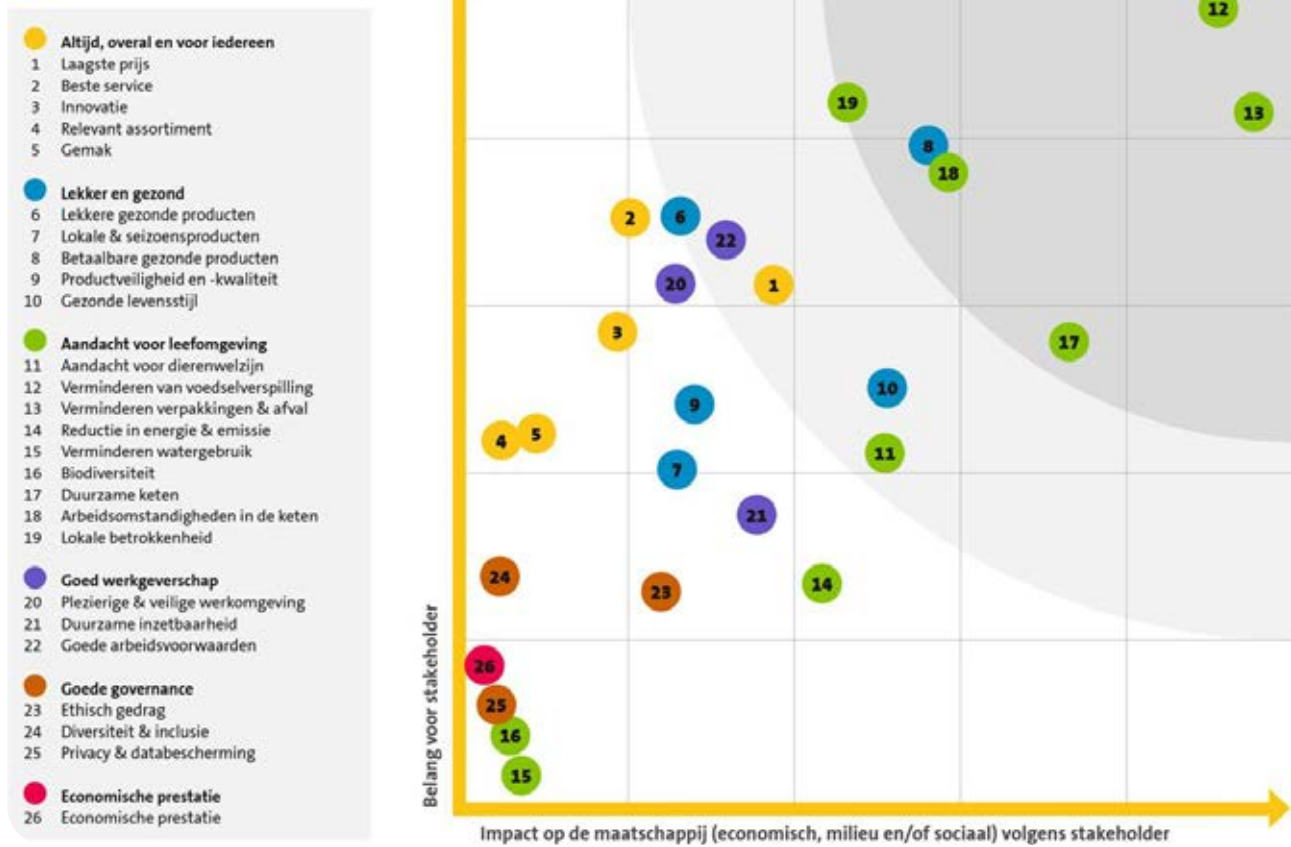
Uiteindelijk hebben we bij Jumbo zeven stakeholdergroepen gedefinieerd, te weten:

Stakeholdergroep	Beschrijving
<b>Jumbo klanten</b>	Jumbo is óm de klant heen gebouwd. Het gaat hier om een representatieve steekproef van de Nederlandse bevolking.
<b>Jumbo medewerkers</b>	De medewerkers van Jumbo zijn cruciaal voor het op een excellente wijze uitvoeren van de formule. Het gaat hier om personen met een (vast of tijdelijk) dienstverband bij Jumbo (inclusief inhuur).
<b>Jumbo filiaalmanagers</b>	Filiaalmanagers van Jumbo zijn verantwoordelijk voor de exploitatie van Jumbo filialen.
<b>Jumbo ondernemers</b>	Jumbo is de grootste franchiseorganisatie van Nederland. De franchisenemers van Jumbo zijn verantwoordelijk voor de exploitatie van de eigen Jumbo franchisewinkel(s) en aangesloten bij de Ondernemersvereniging Jumbo.
<b>Leveranciers</b>	Jumbo werkt intensief samen met haar leveranciers en streeft hierbij naar een strategisch partnerschap voor de langere termijn. Hoewel we bij Jumbo niet rechtstreeks zakendoen met agrarische toeleveranciers, zoals telers of veehouders, zijn we ons bewust van onze rol in de keten. In deze groep gaat het om leveranciers van Jumbo, een afvaardiging van huiskamerproducenten en merkfabrikanten.
<b>Overheid en politiek</b>	Jumbo heeft op regelmatige basis contact met vertegenwoordigers van overheid en politiek. Het betreft hier een afvaardiging van relevante stakeholders in de politiek-bestuurlijke arena met invloed op ons beleid rondom de materiële thema's, inclusief toezichthouders.
<b>Opiniemakers en maatschappelijke organisaties</b>	Jumbo heeft op regelmatige basis contact met een afvaardiging van relevante retailexperts, maatschappelijke organisaties, NGO's, kennisinstituten, brancheorganisaties. Deze contacten richten zich op het afstemmen van ambities voor de langere termijn en vinden onder meer plaats op directieniveau.



Met de resultaten van de materialiteitsanalyse, weergegeven in onze materialiteitsmatrix, kunnen we beter bepalen hoe onze maatschappelijke relevantie te versterken is.

## Materialiteitsmatrix



Onderstaande tien onderwerpen (inclusief definities) zijn door onze stakeholders benoemd als 'hoog materiële thema's':

- Voedselverspilling:** tegengaan van voedselverspilling zowel in de winkel als bij de productie, opslag en vervoer, inclusief consumenten bewust maken en stimuleren minder voedsel te verspillen.
- Verpakkingen en afval:** verminderen van de milieu-impact door minder en milieuvriendelijkere verpakkingen met als doel minder verpakkingsafval en een lagere plastic voetafdruk.
- Gezonde producten:** zorgen dat gezonde producten betaalbaar zijn voor het brede publiek.
- Arbeidsomstandigheden in de keten:** werken met fabrikanten die fatsoenlijk loon en goede arbeidsomstandigheden (met aandacht voor veiligheid, gezondheid, arbeidstijden, preventie van kinder- en gedwongen arbeid en discriminatie) bieden aan hun medewerkers (keurmerk Fairtrade, UTZ).
- Lokale betrokkenheid:** zich een goede buur tonen en met de winkels een positieve bijdrage leveren aan de lokale samenleving (via lokale initiatieven en sponsoring).
- Duurzame keten:** verduurzamen van de keten door verantwoord gebruik van grondstoffen en inkopen bij leveranciers die respect hebben voor het milieu en voldoen aan een duurzaamheidskeurmerk van een onafhankelijke instantie (zoals Biologisch, Planetproof, MSC-keurmerk).
- Gezonde levensstijl:** klanten stimuleren, inspireren en helpen om gezonder te eten, koken en leven en het voeren van een verantwoord beleid rond ongezonde producten.
- Prijs-kwaliteitverhouding:** bieden van de hoogste kwaliteit voor de prijs-kwaliteitverhouding (het goedkoopst in vergelijking met andere supermarkten in Nederland).
- Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie:** bieden van marktconform loon en goede secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals verlofregelingen en pensioen) en tonen van grote betrokkenheid bij medewerkers, respect en aandacht voor elkaar en voor een veilige werkomgeving (voorkomen van ongevallen en letsel).
- Dierenwelzijn:** bijdragen aan betere dierenwelzijn in de keten door bij de inkoop van dierlijke producten rekening te houden met de gezondheid, leefomstandigheden en behandeling van dieren (Beter Leven keurmerk).

Door Jumbo zijn zelf de volgende twee thema's toegevoegd:

- Energie en emissies:** verminderen en vergroenen van energieverbruik in supermarkten, distributiecentra en transport.
- Diversiteit en inclusie:** waarborgen van een divers personeelsbestand dat een goede afspiegeling is van de samenleving, een organisatie waar iedereen zich ongeacht zijn/haar achtergrond thuisvoelt en waar niet gediscrimineerd wordt op leeftijd, geslacht, huidskleur, ras, overtuiging, afkomst, handicap of seksuele gerichtheid en iedereen gelijk behandeld wordt.



## Materiële thema's

De materialieitsanalyse heeft geleid tot een reeks onderwerpen die volgens stakeholders relevant zijn voor Jumbo en waar Jumbo een maatschappelijke impact kan hebben. In onderstaande tabel worden de materiële thema's en dialoogvorm per stakeholdergroep weergegeven.

Stakeholders	Materiële thema's	Dialoog
<b>Klanten</b>	prijs-kwaliteitverhouding, gezonde producten, afval en verpakkingen, voedselverspilling, dierenwelzijn, productveiligheid	Jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek, winkels, continu onderzoek via o.a. klantenpanels, Jumbo Service Centrum, sociale media
<b>Medewerkers</b>	Voedselverspilling, afval en verpakkingen, arbeidsvoorwaarden organisatie, prijs-kwaliteitverhouding, service	Periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek, medezeggenschap (Centrale Ondernemingsraad, OR hoofdkantoor, OR filialen, OR supply chain, OR La Place), vakbonden
<b>Filiaalmanagers</b>	Lokale betrokkenheid, voedselverspilling, arbeidsvoorwaarden, afval en verpakkingen, duurzame keten, service	Diverse bestuurs-, werk-, en klankbordgroepen en zie medewerkers
<b>Ondernemers</b>	Voedselverspilling, lokale betrokkenheid, afval en verpakkingen, duurzame keten, prijs-kwaliteitverhouding, gezonde levensstijl, service	Ondernemersvereniging Jumbo, diverse bestuurs-, werk- en klankbordgroepen
<b>Leveranciers en toeleveranciers</b>	Afval en verpakkingen, duurzame keten, arbeidsvoorwaarden keten, voedselverspilling, gezonde producten, gezonde levensstijl, innovatie	(Leveranciers)bezoeken, één-op-één gesprekken, jaarlijkse leveranciersdag(en)
<b>Overheid en politiek</b>	Arbeidsvoorwaarden keten, afval en verpakkingen, gezonde producten, voedselverspilling, duurzame keten, arbeidsvoorwaarden organisatie	Gemeenten, provincies zoals provincie Noord-Brabant, ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS), ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W), ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), bedrijfsbezoeken Kamerleden aan Jumbo winkels
<b>Opiniemakers en maatschappelijke organisaties</b>	Voedselverspilling, afval en verpakkingen, arbeidsvoorwaarden keten, duurzame keten, gezonde producten, lokale betrokkenheid	Maatschappelijke organisaties: Overleg met stakeholders zoals: CBL, STV, MVO NL, Wakker Dier, het Wereld Natuur Fonds, de Dierenbescherming, het Voedingscentrum, Milieudefensie, Missing Chapter Foundation, Oxfam Novib, Foodwatch, Max Havelaar, UTZ Certified, Rainforest Alliance, Solidaridad, RSPO, RTRS, het Kennisinstituut Duurzaam Verpakken, WeCycle, Fairfood International, Greenpeace, World Animal Protection, Natuur en Milieu, HIVOS, MSC, ASC, ZLTO, Eyes on Animals, Urgenda, Fair Food, Hivos, Nationaal Actieplan Groente en Fruit, Consumentenbond, Unicef, JOGG Samenwerking met scholen, zoals: HAS Hogeschool, de Haagse Hogeschool, Erasmus Universiteit Rotterdam, WUR (Wageningen University & Research) Overig: Retailexperts, Financiers

In 2019 zijn de materiële thema's uit deze materialiteitsmatrix getoetst aan de bedrijfsstrategie. We hebben ook risico's geïdentificeerd en de indicatoren voor sturing vastgesteld. De mogelijkheid om te sturen op de prestaties van Jumbo binnen deze thema's en hierover verantwoording af te leggen in een geïntegreerd verslag is een belangrijke voorwaarde voor waardecreatie op de lange termijn. In dit verslag lichten we nu al per thema toe wat onze aanpak inhoudt en welke resultaten we in 2019 hebben behaald. In het Jaarverslag 2020 zullen we nader ingaan op onze specifieke doelstellingen met betrekking tot deze thema's.

## Raad van Kinderen

Jumbo heeft al sinds 2011 een Raad van Kinderen, een initiatief van prinses Laurentien van Oranje. Destijds was dit een primeur in de supermarktbranche. De Raad van Kinderen is een initiatief van de Missing Chapter Foundation. De gedachte achter dit initiatief is dat kinderen een gelijkwaardige stem krijgen in de beslissingen die van invloed zijn op hun leven, nu en in de toekomst. Door kinderen zich te laten verdiepen in de wereld om hen heen, vergaren we bij Jumbo waardevolle input om op een andere wijze naar dilemma's te kijken. Jumbo heeft voor de Raad van Kinderen al vijf jaar op rij een structurele samenwerking met basisschool 't Ven uit Veghel, waarvan groep 8 de Raad van Kinderen vormt. Elk jaar buigen de leerlingen zich over een vraagstuk, onder meer door in gesprek te gaan met Jumbo medewerkers en op onderzoek uit te gaan in de supermarkten en distributiecentra. Ook denken ze mee over de samenstelling van het jaarlijkse Koningsontbijt. De kinderen nemen bovendien meerdere keren per jaar deel aan managementvergaderingen bij Jumbo en kunnen zo hun kijk op de wereld delen met onze directieleden.

## Samenwerkingsverbanden en Publiek-Private Samenwerkingen

Jumbo is actief in diverse samenwerkingsverbanden en Publiek-Private Samenwerkingen (PPS). Hieronder is een overzicht weergegeven.

Naam	Toelichting
Brainport Eindhoven	Onder de naam 'Metropoolregio Brainport Eindhoven' hebben de Nederlandse bedrijven Philips, ASML, VDL Groep, Jumbo Supermarkten, High Tech Campus Eindhoven zich met ingang van seizoen 2019/ 2020 als premium partner verbonden aan PSV. De bedrijven hebben de ambitie om samen de regio Brainport Eindhoven nóg prominenter op de kaart te zetten als wereldleider in kennis, hightech en innovatie. Wij zijn als Jumbo zijnde nauw betrokken bij de Brainportregio waar we inzetten op technologie, innovatie en vitaliteit.
Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)	We zijn lid van het CBL, de branchevereniging van de supermarkten. Vanuit Jumbo is er een brede afvaardiging van medewerkers betrokken bij verschillende onderwerpen en overleggen. Zowel op het gebied van assortiment, medewerkers, distributiecentra en winkels. Centraal hierbij stonden de onderwerpen duurzaamheid, gezondheid, voedselveiligheid, alcohol- en tabaknaleving, opleidingen, veiligheid, energiebesparing, communicatie en arbeidsvoorwaarden.
Data2Move Community	Het Data2Move initiatief bestaat uit een onderzoeksgemeenschap die zich toelegt op het benutten van de Internet of Things en Big Data bij toepassingen voor logistiek en supply chain management. Onderzoekers en studenten van de Technische Universiteit Eindhoven en Tilburg University werken hierin samen met enkele toonaangevende bedrijven, waaronder Jumbo. Data2Move spitst zich toe op vier projecten waarin datagebruik de rode draad vormt, namelijk logistieke oplossingen voor de zogenoemde last mile, voorraadbeheer, het doorgronden van wensen en behoeften van de consument, en samenwerkende supply netwerken.
Evofenedex	We participeren actief in de vereniging evofenedex. Zo heeft Jumbo zitting in het Algemeen Bestuur, is voorzitter van de Regioraad Zuid-Oost, lid van de Raad voor Eigen Vervoer en lid van de Raad voor Logistieke Kennis. De Raden adviseren evofenedex gevraagd en ongevraagd over logistieke vraagstukken van strategisch en tactische aard. Speerpunten voor ons zijn: bereikbaarheid, duurzaamheid, handelsfacilitatie, arbeidsmarkt (opleiding en loopbaan) en innovatie.
Green Protein Alliance (GPA)	In dit samenwerkingsverband hebben we de handen ineengeslagen met andere aanbieders en producenten van plantaardige eiwitten. Gezamenlijk werken deze partijen aan de zogenoemde eiwittransitie waarin we streven naar een verschuiving van een dierlijk naar een meer plantaardig voedselpatroon. De producten van Jumbo Veggie Chef sluiten hier – naast een brede reeks producten op basis van plantaardige zuivel en noten – naadloos op aan. In 2019 heeft Jumbo opnieuw deelgenomen aan de Nationale Week zonder Vlees, waarin klanten werden gestimuleerd meer plantaardige voeding te eten.

Naam	Toelichting
Krajicek Foundation – Koningsontbijt	De Krajicek Foundation stelt kinderen in achterstandswijken in staat om dicht bij huis met elkaar te sporten en spelen. Dankzij een deskundige en intensieve begeleiding op de Playgrounds krijgen kinderen de kans zich in een veilige omgeving op een positieve manier te ontwikkelen. De Foundation organiseert ook elk jaar de Koningssspelen. Hieraan voorafgaand boden we voor de zevende keer op rij het Koningsontbijt aan wat aansloot op het thema ‘water drinken’ van de Koningssspelen. Het ontbijt was wederom conform de richtlijnen van de Schijf van Vijf van het Voedingscentrum. Jumbo bood in totaal 1,2 miljoen ontbijtjes aan.
Logistics Community Brabant (LCB)	LCB is een samenwerking tussen Technische Universiteit Eindhoven, University Tilburg, Nederlandse Defensie Academie, Breda University of Applied Sciences, de Gemeente Breda en de Provincie Noord-Brabant. LCB zorgt voor een duurzame vernieuwing en groei van de logistiek in Noord-Brabant. Hierdoor wordt de productiviteit en kwaliteit in de sector geoptimaliseerd en groeit de Brabantse economie en het sociale welzijn in de provincie. Jumbo is lid van de Raad van Advies en levert een bijdrage aan de richting en activiteiten van LCB.
Missing Chapter Foundation – Raad van Kinderen	De Raad van Kinderen is een initiatief van de Missing Chapter Foundation. De gedachte achter dit initiatief is dat kinderen een gelijkwaardige stem krijgen in de beslissingen die van invloed zijn op hun leven, nu en in de toekomst. Met de Raad van Kinderen denken kinderen met hun onbevooroordeelde en creatieve blik structureel mee met ons over strategische en maatschappelijke vraagstukken. Dit inspireert ons en we gebruiken de creatieve denkkraft van de kinderen daadwerkelijk binnen onze bedrijfsvoering.
Rijksuniversiteit Groningen en Wageningen University & Research – Transparant gezond & duurzaam	De Rijksuniversiteit Groningen en Wageningen University & Research zijn een onderzoeksproject gestart met vrijwel alle supermarkten in Nederland, waaronder ook Jumbo. Het onderzoek ‘Transparant gezond & duurzaam’ richt zich op interventies om de transparantie te vergroten en consumenten te ondersteunen bij het maken van gezondere en duurzame productkeuzes.
Science Assurance & Advisory Board Foodcoach	De Science Assurance & Advisory Board (SAAB) werkt samen met ons aan de ontwikkeling van de Jumbo Foodcoach. Zij geven hun advies op persoonlijke titel. De SAAB bestaat uit Prof. dr. A. Jeukendrup, Prof. dr. S. Kremers en Prof. dr. L. van Loon.
Stuurgroep Duurzaamheid en Klankbordgroep Cross Chain Control Centers (4C) – Topsector Logistiek	Vanuit deze samenwerking tussen bedrijfsleven, wetenschap en overheid worden actielijnen uitgezet om het topsectorbeleid verder te laden. We zijn lid van de stuurgroep Duurzaamheid, één van de actielijnen binnen de Topsector-aanpak. Deze actielijn richt zich op de reductie van CO <sub>2</sub> -uitstoot. Daarnaast zijn we lid van de Klankbordgroep 4C. Deze actielijn richt zich met name op het faciliteren van bundeling van lading.
Voedingscentrum	Het Voedingscentrum richt zich op onderwerpen zoals voedselveiligheid, gezondheid en duurzaamheid. In 2019 hebben we opnieuw aandacht gegeven aan de Schijf van Vijf, sinds vele decennia een bekend initiatief van het Voedingscentrum. Daarnaast is kennis van het Voedingscentrum redactioneel toegepast in het Hallo Jumbo magazine, ter ondersteuning van Foodcoach en ter ondersteuning van categorieplannen.
Wageningen University & Research - Going bananas - Waar komt die banaan vandaan?	We hechten veel waarde aan ketentransparantie. Middels het project ‘Going bananas - Waar komt die banaan vandaan?’ richt Jumbo zich op de ontwikkeling van innovatieve technologieën die de geografische herkomst en productiewijze van bananen nauwkeuring kunnen bepalen aan de hand van de eigenschappen van het product. Dit product kan uiteindelijk ook dienen als voorbeeld voor de overige tropische fruitsoorten.



# Materiële thema's

Per materieel thema lichten we in dit hoofdstuk toe wat onze aanpak inhoudt en welke resultaten we in 2019 hebben behaald.

## 1. Voedselverspilling

**Bij Jumbo willen we dé supermarkt zijn die zo min mogelijk eetbaar voedsel weggooit. Vanuit dit oogpunt richten we de voedselketens en onze bedrijfsprocessen zodanig in, dat we verspilling verder kunnen terugdringen.**

### Hoe we te werk gaan

We werken hard aan het optimaliseren van de voedselketens en richten daarbij onze pijlen vooral op verbetering van logistiek en bestelsystemen, het maken van duidelijke afspraken met leveranciers over volumes, kwaliteit en houdbaarheid, en het informeren van onze medewerkers over en betrekken bij het terugdringen van voedselverspilling. Ook maken we vorderingen door kritisch te kijken naar ons winklassortiment en bewuster om te gaan met de indeling van het winkelschap. We kiezen er steeds vaker voor om online een breder assortiment aan te bieden en daar de keuzevrijheid voor de klant te garanderen. Met online bestellingen zijn we beter in staat de houdbaarheid van voedsel te bewaken en zo verspilling tegen te gaan. In onze winkels werken we steeds vaker met initiatieven om derving te voorkomen, zoals het afprijzen van producten die tegen hun houdbaarheidsdatum zitten. En met bewaartips, adviezen voor een juiste portionering en recepten betrekken we actief onze klanten bij het tegengaan van voedselverspilling.

### Resultaten

#### Presentatie assortiment

Aangepaste presentaties in het schap voor aardappelen, groenten en fruit (AGF) dragen bij aan het terugdringen van voedselverspilling. Inmiddels zijn in zo'n dertig Jumbo winkels koelkasten voor AGF geïntroduceerd. Dit komt de kwaliteit en houdbaarheid van de producten direct ten goede. Verschillende Jumbo ondernemers hebben een zogeheten dry misting systeem laten plaatsen. Ook dat helpt bij het tegengaan van voedselverspilling. In 2020 zal Jumbo een test uitvoeren met een combinatie van koelkasten en dry misting op de AGF-afdeling. Daarnaast vinden steeds vaker kleinere porties en kleinere groenten, zoals mini-bloemkool en mini-broccoli, hun weg naar het Jumbo schap. Gebleken is dat ook deze oplossingen bijdragen aan minder voedselverspilling.

#### Voedselbanken

Producten die niet meer geschikt zijn voor de verkoop zijn vaak nog wel te benutten voor consumptie. Inmiddels doneren al ruim 300 Jumbo winkels en meerdere Jumbo distributiecentra aan bijna 180 voedselbanken in Nederland.

#### Samen minder verspillen

In 2019 hebben we twee pilots uitgevoerd om voedselverspilling te verminderen in onze winkels.

De pilot Samen Minder Verspillen is van start gegaan in zo'n honderd Jumbo winkels. Deze pilot met afgeprijsde verse producten moet ook leiden tot minder voedselverspilling. Verse producten met een houdbaarheidsdatum van dezelfde dag worden tegen een gereduceerd bedrag van € 0,50, € 1,- of € 2,50 aangeboden. We onderzoeken nauwgezet de impact van deze pilot op onze donaties aan lokale voedselbanken. Uiteindelijk willen we tot een opzet komen die niet ten koste gaat van de voedselbanken. In 2020 breiden we de pilot uit naar alle Nederlandse Jumbo winkels.

Met Too Good To Go liep afgelopen jaar ook een pilot. Die gaan we stapsgewijs afbouwen nu we op een andere wijze invulling geven aan het verminderen van voedselverspilling in onze filialen.

#### Koken met restjes

In onze Jumbo Foodmarkten en Jumbo City's, alsmede via het Hallo Jumbo magazine en het populaire voedings- en receptenplatform Smulweb inspireren we onze klanten met bewaar- en kooktips voor voedselrestjes. Daarnaast verwerken we steeds vaker producten die niet meer geschikt zijn voor de verkoop in nieuwe voedingsmiddelen, zoals sauzen, soepen, bananenbrood en sappen.

## 2. Verpakkingen en afval

**Bij Jumbo streven we ernaar dat de verpakkingen die we gebruiken tot zo min mogelijk afval leiden. Onze strijd tegen verpakkingsafval is vooral uit zorg voor het milieu.**

### Hoe we te werk gaan

Er is veel 'winst' te behalen door slimmer te verpakken, met minder en beter materiaal en door hergebruik en recycling zo makkelijk mogelijk te maken. We kiezen zoveel mogelijk voor duurzame materialen of mono-materiaal dat eenvoudig te recyclen is. Daarnaast zetten we stevig in op innovatie, bij voorkeur in samenwerkingsverbanden met A-merken, eigen leveranciers en kennispartners. Het doel is steeds om samen tot betere verpakkingen van meer duurzame materialen te komen. Ook kennis draagt bij aan het terugdringen van verpakkingsafval. Daarom werken we bijvoorbeeld met slimme tools waarmee onze medewerkers weloverwogen beslissingen ten aanzien van verpakkingskeuze kunnen maken. We proberen zo goed mogelijk inzicht te krijgen in de impact op het milieu van de gehele productieketen, grondstoffen, bereiding, verpakking, logistiek en afval. In bepaalde gevallen hebben verpakkingen een gunstig effect op de milieu-impact, omdat ze bijvoorbeeld voedselbederf en daarmee verspilling tegengaan. Dit communiceren we duidelijk aan onze klanten en andere stakeholders.

### Resultaten

#### Van plastic zak naar banderol

We zijn gestopt met het verpakken van onze biologische bananen in een plastic zak. In plaats daarvan werken we nu met een milieuvriendelijke banderol die de bananen bijeenhoudt. Dit levert een besparing op van ongeveer 10.000 kilo plastic afval per jaar.

#### Maaltijdsalades en appels in verpakking naar mono-materiaal

Ter verbetering van de verpakkingen kiezen we vaker voor één soort materiaal, het zogeheten mono-materiaal. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de maaltijdsalades, waar de papieren wikkel niet meer gebruikt wordt. Ook zitten onze per vier verpakte appels in een verpakking van gerecycled karton, zonder plastic folie. Deze verpakking die van één soort materiaal is gemaakt, vereenvoudigt afvalscheiding en recycling.

#### Vervanging zwart plastic naar transparant plastic

Zwart plastic is lastig te recyclen. Daarom gebruiken we geen zwart plastic meer in de schaalpjes van bijvoorbeeld champignons, aardappelpuree en de schalen van onze verse maaltijden. Ook de plastic doppen van de verse sap flessen zijn transparant, in plaats van oranje of zwart.

#### Herbruikbaar zakjes voor brood en groente

Sinds 2019 is het herbruikbare zakjes verkrijgbaar in alle winkels. Dit zakje, gemaakt van nylon, is stevig en gaat lang mee. En daar zit de winst: hoe vaker je het gebruikt, hoe beter het is voor het milieu.

#### Weggooiwijzer

Inmiddels staat op 70% van de Jumbo huismerk verpakkingen een weggooiwijzer. Hierop vinden klanten advies over het op de juiste manier weggooi van de gebruikte verpakkingen.

#### 27 miljoen drinkbekers per jaar verduurzamen

In 2019 hebben we onderzocht waar en wanneer onze klanten en medewerkers gebruikmaken van drinkbekers. Het gaat om circa 27 miljoen bekers per jaar waarmee we duurzamer willen omgaan. Op verschillende Jumbo locaties hebben we gekeken welk materiaal en welke inzamelingsmogelijkheden in aanmerking komen voor het terugdringen van de hoeveelheid afval door wegwerpbekers. Rijkswaterstaat heeft dit initiatief bestempeld als icoonproject op weg naar circulariteit.

#### Duurzamere verse sap flessen

We hebben het gewicht van de flesjes voor ons versgeperste sinaasappelsap teruggebracht en het productieproces zodanig aangepast dat de flesjes nu uit 50% gerecycled plastic (RPET) bestaan. In 2019 heeft dit alleen al een besparing van 20.000 kilo plastic opgeleverd. Ook bestaan alle verse sapflessen sinds 2019 uit driekwart gerecycled plastic (RPET) en voor een kwart uit recyclebaar biobased plastic. Dit levert een besparing op van 100.000 kg nieuw plastic per jaar.

#### Sinaasappelschillen in winkels

Bij veel Jumbo winkels kunnen onze klanten zelf sinaasappelsap tappen, maar dit versgeperste sap zorgt voor veel sinaasappelschillen die bij het restafval belanden. Om dat tegen gaan, zijn we samen met Peel Pioneers en Renewi begonnen met het inzamelen van de sinaasappelschillen en deze te verwerken tot nieuwe producten zoals schoonmaakmiddel. De sinaasappelschillen worden inmiddels al in ruim 300 Jumbo winkels opgehaald.

### Ondertekening Plastic Pact

We hebben begin 2019 het Plastic Pact ondertekend. In het Plastic Pact, dat is opgesteld door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, worden afspraken gemaakt om minder plastic te gebruiken in 2025. Onder de deelnemende partijen zijn supermarkten, plastic-producenten, milieuorganisaties, recyclers en financiële instellingen. De winst zit voor Jumbo in de samenwerking binnen de keten voor minder en betere afvalstromen.

## 3. Gezonde producten

**Bij Jumbo zijn we ervan overtuigd dat lekker en gezond eten niet ingewikkeld of duur hoeft te zijn. Daarom hebben we een gezond en lekker aanbod en helpen we onze klanten bij het maken van een gezonde keuze.**

### Hoe we te werk gaan

We merken dat klanten steeds meer behoefte hebben aan informatie en advies over lekkere, gezonde én betaalbare voeding. Die behoefte beantwoorden we in al onze winkelformats en via alle communicatiekanalen door inspirerende mogelijkheden en alternatieven te tonen waardoor klanten eenvoudiger meer groente en fruit, vleesvervangers en vezelrijke producten aan hun maaltijd kunnen toevoegen, en desgewenst minder zout, suiker en vetten. Vanzelfsprekend vraagt dit ook om het voortdurend aanpassen en gezonder maken van ons productaanbod en onze recepturen, zonder dat dit ten koste gaat van smaak en betaalbaarheid.



### Resultaten

#### Lekker en gezond eten

Onze focus op lekker en gezond eten heeft geresulteerd in veel nieuwe, gezondere huismerkproducten en in een verdere verlaging van het gehalte suiker, zout en/of vet in een groot aantal bestaande producten. Dit laatste is onder meer het geval bij het gehele assortiment ontbijtgranen en jam. Waar mogelijk dringen we het aantal e-nummers terug. Dit hebben we onder meer gedaan bij onze specerijen, sauzen, kruiden en vlees- en vismixen. De vele productintroductions in 2019 hebben als afgeleid doel de keuze voor lekkere én gezonde producten te vergemakkelijken. Zo hebben honderd nieuwe producten hun intreden gedaan in het 'AGF gemakschap': van wortelnoedels en snacksalades tot buddha bowls en sous-vide gegaarde asperges, bloemkoolrijst en snacksalades. Met dit type innovaties wil Jumbo groente toegankelijker maken voor klanten. Door klanten te inspireren en stimuleren om door de dag heen meerdere keren groente te eten, wordt het een stuk eenvoudiger om aan de dagelijkse aanbevolen hoeveelheid (250 gram) te komen. We hebben ook het 'Kies & Mix' systeem voor kookgroente geïntroduceerd. Dit maakt het voor onze klanten gemakkelijk en voordelig om gezond en gevarieerd te eten. Op de broodafdeling liggen de volkoren varianten brood duidelijker in het zicht en kunnen klanten via een vezelmeter zien wat een gezonde keuze is. Het groenteaandeel in veel convenience maaltijden is verhoogd. We hebben bovendien in 2019 een nieuwe lijn glutenvrije producten gelanceerd onder de noemer 'Lekker vrij van Gluten'. Deze lijn is in samenwerking met de Nederlandse Coeliakie Vereniging (NCV) speciaal ontwikkeld voor mensen met een intolerantie voor gluten. Jumbo blijft inzetten op gezonde innovaties zoals steeds meer gezond broodbeleg (100% pindakaas), volkoren varianten zoals volkoren couscous. Daarnaast is er gewerkt aan de introductie van een voedselkeuzelogo, dat klanten op een laagdrempelige wijze gaat helpen om verantwoord te kiezen.



## Vegetarisch en vegan

Dit jaar hebben we de vegetarische Veggies Chef lijn van Jumbo opnieuw uitgebreid. Met de introductie van vers vegagehakt, vegahamburgers en vegavleeswaren is Jumbo Veggies Chef uitgegroeid tot het grootste vega(n) huismerkassortiment van Nederland. Dit komt mede door de nieuwe snacklijn binnen Jumbo Veggies Chef, met diepvriessnacks zoals vegetarische ovenbitterballen en 'kipnuggets'. Daarnaast hebben we verse vegan maaltijden ingevoerd, ontwikkeld in samenwerking met bekende chefs. Nieuw in ons assortiment zijn de producten van Beyond Burger en 100% plantaardige 'zalmfilet'. De uitbreiding van dit aanbod sluit helemaal aan bij onze koers om het klanten gemakkelijk te maken minder vlees te eten. We bedienen hiermee de groeiende groep 'flexitariërs', die behoefte heeft aan meer alternatieven voor vlees of vis.

## 4. Arbeidsomstandigheden in de keten

**Bij Jumbo vinden we dat elke medewerker in de toeleveringsketens een prettige en gezonde werk- en leefomgeving verdient. Met verschillende initiatieven werken we aan verbetering van de arbeidsomstandigheden.**

### Hoe we te werk gaan

Ervaring leert dat we met certificering, leveranciersafspraken en audits een eerlijke samenwerking in de keten kunnen stimuleren en monitoren. Daarom maken we veelvuldig gebruik van deze instrumenten. Waar nodig zetten we stappen om de standaard te verhogen. Dat betekent dat we werken aan verbetering van de arbeids- en leefomstandigheden vanuit ons mensenrechtenbeleid. We signaleren risico's en pakken deze aan in verschillende ketens via de zogeheten due diligence aanpak. Dit begint met kennis van de keten. We ontwikkelen initiatieven die gericht zijn op transparantie en het verkrijgen van meer inzicht in de keten. Bovendien proberen we door internationale samenwerkingsverbanden verbetering van de lonen en arbeidsomstandigheden in de ketens na te streven.

### Resultaten

#### Publicatie mensenrechtenbeleid

In 2019 hebben we flinke stappen gezet om te komen tot een uitvoeriger mensenrechtenbeleid. Op [www.jumborapportage.com](http://www.jumborapportage.com) publiceren we hierover. We beschrijven hoe we stapsgewijs toewerken naar verbetering van arbeids- en leefomstandigheden in de landen waar dat nodig is. Daarnaast hebben we gewerkt aan de 'Code verantwoord inkopen' om te delen met onze leveranciers. Deze code vormt de basis van ons inkoopbeleid. We stimuleren hiermee onze leveranciers, en spreken ze waar nodig aan, om ruimhartig hun verantwoordelijkheid te nemen op het thema mensenrechten.

#### Publicatie wereldkaart

Jumbo gelooft dat transparantie belangrijk is en we merken in toenemende mate de behoefte om te weten waar eten vandaan komt en onder welke omstandigheden dit is geproduceerd. We hebben al veel inzicht in onze voedselketens door ons leveranciersstelsel, keurmerken en certificeringen. Op basis van deze informatie en met behulp van onze risicoanalyse zijn er hoog risico-producten en -ingrediënten benoemd. In 2019 is gewerkt aan de ontwikkeling van een wereldkaart met daarop de herkomst van deze risico-producten en ingrediënten.

#### Tilapiaketens inzichtelijk gemaakt met blockchain

In 2019 hebben we onze supply chain voor tilapia inzichtelijk gemaakt. Klanten van Jumbo kunnen de reis volgen die tilapia aflegt van de viskwekerij in Indonesië tot aan de winkel in Nederland. Met de QR-code op de verpakking krijgen zij inzicht in de verschillende stappen van het productieproces. We maken hiervoor gebruik van geavanceerde blockchain-technologie, die inzichtelijk maakt hoe kwekerij, leverancier, distributeur en Jumbo zich inzetten voor verdere verduurzaming van deze kweekvis.

#### Inzicht in de keten sinaasappel

Voor de keten van sinaasappelsapconcentraat uit Brazilië hebben we in 2018 een impact assessment en supply chain mapping uitgevoerd om zicht te krijgen op de omstandigheden op de sinaasappelplantages voor ons sinaasappelconcentraat. Dit impact assessment heeft ertoe geleid dat de plantages sinds 2019 Rain Forest Alliance gecertificeerd zijn. Op deze manier dragen we bij aan verbetering van de leefomstandigheden op de sinaasappelplantages in Brazilië.

#### Risicoanalyse rozenketens

In 2018 hebben wij de rozenketens uitgebreid in kaart gebracht en onze telers in Kenia bezocht. Er zijn extra controles uitgevoerd op het gebied van social compliance en milieu. Naar aanleiding van de risico's, het bezoek, gesprekken met onze leverancier en advies van maatschappelijke organisatie Hivos, hebben we in 2019 besloten een impact assessment te laten uitvoeren. Dit assessment, dat we samen met The Impact Institute en een lokale onafhankelijke partner uitvoeren, biedt ons inzicht in waar er nog verbetering mogelijk is bovenop de huidige certificering op het gebied van social compliance.

#### Cacao: samenwerking in de keten

We hebben in 2018 een initiële risicoscan uitgevoerd bij vijftig leveranciers van cacao. Dit betrof vooral leveranciers van chocoladeproducten, banket en broodbeleg. Onze conclusie is dat de transparantie en complexiteit van de ketens behoorlijk varieert. Bijna iedereen is bekend met de ernstige en systemische aard van de mogelijke risico's in de cacao keten. Daarom onderzochten we in 2019 hoe we in samenwerking met andere marktpartijen en leveranciers van cacao tot een impactvolle oplossing kunnen komen voor aanpak van specifieke issues op het gebied van kinderarbeid, ontbossing en leefbaar inkomen.

### **Mango uit Ivoorkust**

In 2019 zijn we van start gegaan met verkrijgen van meer inzicht in onze mangoketen. Hoewel veel van onze mango's uit Peru komen, zien we op basis van onze risicoanalyse dat de risico's op het gebied van mensenrechten het grootst zijn in Ivoorkust. In 2020 verdiepen we ons samen met FairFood en onze leveranciers dieper in de keten in om inzage te krijgen in de risico's en in hoeverre deze zich voordoen in onze ketens en welke acties er nodig zijn om al dan niet aanwezige risico's te minimaliseren.

### **Koffie: verder dan certificeren?**

In 2019 hebben alle leveranciers van onze huismerk koffie actuele informatie aangeleverd over de herkomstlanden, volumes en ketens. Op basis van deze inventarisatie maken wij een verdiepingsslag om per herkomstland te kijken welke certificering het meest toereikend is om potentiële en aanwezige risico's weg te nemen. Daarnaast zijn we met Fairtrade en UTZ in gesprek om eventueel stappen te zetten bovenop certificering, voor de landen waar dat nodig is.

### **Leefbaar loon voor arbeiders in bananenteelt**

Jumbo heeft zich via het CBL aangesloten bij het IMVO convenant Voedingsmiddelensector. Samen met maatschappelijke organisaties, vakbonden en de overheid gaan we aan de slag om risico's op bijvoorbeeld mensenrechtenschendingen en milieu inzichtelijk te maken en te minimaliseren en zo te werken aan verduurzaming van de productieketens. Binnen dit convenant werkt een aantal Nederlandse supermarktketens waaronder Jumbo aan het verbeteren van een leefbaar loon voor arbeiders in de bananenteelt. Het streven is om in 2025 het gat tussen leefbaar en gangbaar loon tot 75% te hebben verkleind in de bananenteelt.

### **Supplier Finance**

Jumbo is in 2019 doorgegaan met het aanbieden van een zogeheten Supplier Finance kredietfaciliteit. Deze faciliteit is bedoeld om leveranciers eerder te laten beschikken over de liquiditeit die zit opgesloten in openstaande vorderingen. Door de verdere uitbreiding van de Supplier Finance faciliteit en de start van Dynamic Discounting gedurende 2019 heeft Jumbo haar betaalgedrag verder verbeterd in het voordeel van de leveranciers. De gemiddelde betaaltermijn van crediteuren is 2019 gedaald van 32 dagen in 2018 naar 29 dagen in 2019.

Met het Supplier Finance faciliteit hebben we in 2019 de 'Supply Chain Finance Award' in de categorie Retail & Apparel gewonnen. Een internationale erkenning voor ons totale programma aan betaaloplossingen voor leveranciers. In dit totaalprogramma bieden we verschillende oplossingen aan diverse doelgroepen, waarbij we rekening houden met eerlijke handelspraktijken.

### **Ondertekening Women's Empowerment Principles**

Jumbo heeft in november 2019 de Women's Empowerment Principles van de Verenigde Naties ondertekend. Dit zijn zeven principes die bedrijven aanmoedigen om vrouwenrechten te respecteren in de samenleving in het algemeen en op de werkvloer in het bijzonder.

## **5. Lokale betrokkenheid**

**Voor ons bij Jumbo is het vanzelfsprekend dat we op lokaal niveau betrokken zijn bij onze winkels door het land heen. We dragen graag bij aan het prettiger maken van de buurten waarin we actief zijn.**

### **Hoe we te werk gaan**

De basis moet op orde zijn, wat neerkomt op een veilige, prettige en schone omgeving. Daar werken we bewust aan, samen met de andere partijen in een winkelgebied of in de nabijheid van een logistieke hub. Geluidsoverlast door laden en lossen in een woonomgeving dringen we bijvoorbeeld zoveel mogelijk terug. We steunen lokale initiatieven die in lijn zijn met onze bedrijfswaarden, door middel van sponsoring, het bijdragen aan campagnes of persoonlijke betrokkenheid van onze medewerkers. Met persoonlijke aandacht voor onze klanten zorgen we ervoor dat we elke dag belangstelling tonen. Betrokkenheid met de omgeving tonen we ook steeds vaker via lokale online media.

### **Resultaten**

#### **Eenzaamheid**

We hebben ons aangesloten bij de Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid. We beschouwen eenzaamheid als een toenemend maatschappelijk probleem, maar we realiseren ons ook dat onze winkels als belangrijke ontmoetingsplek fungeren en zodoende een rol hebben in het tegengaan van eenzaamheid. Zo hebben we in 2019 de Klets-kassa in het leven geroepen, bedoeld om een extra contactmoment te creëren in onze winkels. Intussen beschikken vier winkels over zo'n Klets-kassa; dat aantal willen we de komende tijd uitbreiden. We werken ook samen met lokale initiatieven, bijvoorbeeld met de stichting Alles voor Mekaar. Gezamenlijk hebben we de eerste 'Hallo! Alles voor Mekaar - koffiecorner' geopend, een plek in de winkel waar buurtgenoten elkaar dagelijks kunnen treffen voor een praatje. Ouderen kunnen hier ook terecht voor hulp van professionals en vrijwilligers die aan de stichting Alles voor Mekaar zijn verbonden. De eerste 'Hallo! Alles voor Mekaar - koffiecorner' werd in juli 2019 door minister Hugo de Jonge geopend in het Brabantse Vlijmen.



### **Sparen voor je sportvereniging en school**

Met de actie 'Sparen voor je Sportvereniging' verdelen we per regio een budget over de deelnemende verenigingen. De bijdragen kunnen ze gebruiken voor bijvoorbeeld trainingsmateriaal, verzorgingsproducten, sportveldinrichting, een hangbank of een klimpaal. Een soortgelijke opzet hanteren we om scholen in de buurt een handje te helpen. Scholen kunnen sparen voor bijvoorbeeld spellen, knutselmateriaal, een zandbak of een klimrek.

### **Ideeën van medewerkers**

Naast sponsoring van lokale sportclubs, goede doelen en evenementen, moedigen we winkelmedewerkers aan om zelf ook met ideeën en initiatieven te komen. Vaak kennen zij de buurt en onze klanten als geen ander en weten ze heel goed waaraan behoefte is. Hieruit zijn allerlei mooie initiatieven geboren, zoals statiegeldacties, kledingcontainers bij winkels, het uitdelen van gezonde producten bij de avondvierdaagse en lokale deelname aan acties zoals Swim to Fight Cancer.

### **Veiligheid van klanten, medewerkers en omwonenden**

Jumbo hanteert als uitgangspunt dat klanten en personeel in een veilige omgeving moeten kunnen winkelen en werken. Investerings in zichtbare en onzichtbare beveiliging van winkels, restaurants, DC's en hoofdkantoor maken dit mede mogelijk. Elke winkel en distributiecentra beschikt over minimaal één veiligheidscoach, die speciaal is getraind en in het bezit is van een BHV-diploma.

## **6. Duurzame keten**

**Bij Jumbo zetten we samen met onze ketenpartners in op een productaanbod met een zo laag mogelijke impact op het milieu. Ook samenwerking met belangenorganisaties en keurmerkinstanties draagt bij aan een verantwoord aanbod in onze winkels.**

### **Hoe we te werk gaan**

Certificering, leveranciersafspraken en audits zijn beproefde instrumenten om duurzaamheid in de keten te stimuleren en monitoren. We streven ernaar om op bepaalde terrein voorop te lopen, daar actief over te communiceren en te lobbyen om dit tot nieuwe, algemene standaard te verheffen. Hierbij geldt het uitgangspunt: Haalbaar voor de boer en betaalbaar voor de klant. Het werken aan meer transparantie, om zo beter inzicht te krijgen in de ketens, heeft onze aandacht. Hiervoor zetten we waar mogelijk eigentijdse middelen in. We werken op internationaal vlak samen met initiatieven die zich richten op verduurzaming van de voedselketens. Regelmatig komt dit neer op het vinden van de juiste balans tussen bijvoorbeeld milieu-impact, dierenwelzijn, kostprijs en haalbaarheid voor de boer.

### **Resultaten**

#### **Vis met een keurmerk**

Het omzetaandeel duurzaam gevangen verse vis is in 2019 wederom 96%. De toename komt omdat we steeds vaker kiezen voor MSC- of ASC-gecertificeerde vis voor de producten van het Jumbo Huismerk.





### Zuivel met een keurmerk

In 2019 hebben we grote stappen gezet met het verduurzamen van de zuivelketen. Als eerste supermarktketen van het land hebben we het 1 ster Beter Leven keurmerk geïntroduceerd voor zuivelproducten. Dit keurmerk kijkt scherp naar aspecten van milieu, natuur én dierenwelzijn. In 2019 hebben we ook de PlanetProof certificering aangebracht op zuivel van het Jumbo Huismerk, naast het Weidemelk keurmerk. PlanetProof legt het accent op natuur en milieu, zonder daarbij diergezondheid en -welzijn uit het oog te verliezen.

### Soja en palmolie

De inspanningen die we verrichten om het bewustzijn bij onze leveranciers over duurzame soja aan te scherpen, werpt vruchten af. Het streven blijft om in de gehele keten zoveel mogelijk RTRS-gecertificeerde soja te gebruiken. RTRS staat voor Round Table Responsible Soy, een certificeringschema voor de verantwoorde teelt van soja. Met RTRS Area Mass Balance krijgen we beter inzicht in de herkomst van de soja en is het effect van de sojateelt op het regenwoud beter in te schatten. Ook streven we samen met onze leveranciers naar het gebruik van 100% gecertificeerde, duurzame palmolie.

### Biologisch

Onder label 'BIO van Jumbo' voeren we een breed aanbod producten die zijn voorzien van het Europese Bio-logo. In 2019 hebben we dit aanbod verder uitgebreid met groenteconserven, vleesvervangers en soep in zak. Het aantal biologische producten onder het Jumbo Huismerk is in 2019 gegroeid tot circa 350.

### On the way to PlanetProof

In 2016 hebben we afspraken gemaakt met Greenpeace over de verduurzaming van het aanbod aardappelen, groente en fruit (AGF) volgens de richtlijnen van het keurmerk On the way to PlanetProof. Gedurende 2019 hebben we intensief gewerkt aan het nakomen van de afspraken, waardoor per 1 januari 2020 alle Nederlandse groente en fruit bij Jumbo gecertificeerd is op basis van On the way to PlanetProof.

## 7. Gezonde Levensstijl

**Bij Jumbo willen we klanten helpen bij hun keuze voor een gezonde levensstijl. Dat doen we met advies en inspiratie omtrent gezonder koken en eten en meer te bewegen. Ook kiezen we zelf voor een verantwoord beleid ten aanzien van ongezondere producten.**

### Hoe we te werk gaan

We zorgen ervoor dat de basis goed is en dat onze klanten, afhankelijk van hun behoeftes, in al onze winkels en communicatiekanalen terecht kunnen voor gezondere alternatieven. We laten hen zien hoe ze eenvoudig kunnen kiezen voor meer groente en fruit, vleesvervangers en vezels, en minder vetten, zout en suiker. Dat doen we onder meer aan de hand van receptideeën, maaltijdplanners, het werken met een nieuw voedselkeuzelogo, extra aandacht geven aan gezonde producten, kleinere porties en goedkope seizoensproducten, en de kennis en inzichten van experts en eigen winkelmedewerkers te delen. We geloven in 'personalised nutrition' en zetten met bijvoorbeeld de Jumbo Foodcoach serieuze stappen daartoe.

### Resultaten

#### Jumbo Foodcoach

Met de Jumbo Foodcoach gaan we een stap verder. Deze toepassing is erop gericht klanten gepersonaliseerd te helpen met het maken van bewuste, verantwoorde en lekkere voedingskeuzes. Als onderdeel van een in 2018 overeengekomen driejarige samenwerking is de Jumbo Foodcoach app inmiddels in gebruik bij de A-selectie van voetbalvereniging PSV. De spelers kunnen via de app in een handomdraai maaltijden voor thuis bestellen, afgestemd op hun persoonlijke voorkeuren en trainingsschema. Dankzij de Jumbo Foodcoach kunnen zij kiezen uit een ruim aanbod van maaltijden die op gebalanceerde wijze rekening houden met hun dagschema. Sinds eind 2018 maken ook de wielrenners van Team Jumbo-Visma gebruik van de Jumbo Foodcoach app. De performance staf van Team Jumbo-Visma begeleidt de sporters door een persoonlijk voedingsplan in te voeren dat is afgestemd op het individuele wedstrijd- en trainingsschema. In 2020 volgen ook de schaatsers van Team Jumbo-Visma.

Uiteindelijk willen we bij Jumbo ook al onze klanten helpen bij het maken van een lekkere en verantwoorde voedingskeuze, waarbij gezond niet ten koste hoeft te gaan van smaak, beleving en prijs. Gebruikers zullen kunnen kiezen uit een ruim aanbod van gebalanceerde maaltijden. De app biedt bovendien een praktische koppeling met Jumbo.com voor het automatisch bestellen en laten thuisbezorgen van de benodigde ingrediënten. De bredere introductie van de Jumbo Foodcoach app gebeurt stap voor stap en in 2020 komt de app voor een groter publiek beschikbaar.

#### Supporter van talent

Vanaf 1 januari 2018 heeft Jumbo zich voor minimaal vijf jaar gecommitteerd als hoofdsponsor van de schaats- en wielploeg Team Jumbo-Visma. Hierdoor krijgen sportieve talenten de kans om te excelleren. De jeugd heeft de toekomst. Jumbo en Visma stimuleren daarom jonge talenten om te beginnen met wielrennen of hun inzet voor deze sport te professionaliseren. Het plan bestaat onder meer uit scholenprojecten, ondersteuning van verenigingen en een nieuwe opleidingsploeg voor wielertalenten onder 23 jaar en veldrijders.



## Koningsontbijt

Jumbo is sponsor van het jaarlijkse Koningsontbijt voor basisschoolleerlingen, dat geheel in lijn is met de Schijf van Vijf. De laatste jaren wordt het Koningsontbijt samengesteld door de Raad van Kinderen van Jumbo. Dit jaar is ook aansluiting gezocht bij het thema 'water drinken' van de Koningsspelen. De citroenen en sinaasappels in het ontbijtpakket zijn benut om zelf lekker, gezond en verfrissend fruitwater te maken. In 2019 hebben ruim 1,2 miljoen basisschoolkinderen deelgenomen aan het Koningsontbijt.

## 8. Prijs-kwaliteitverhouding

**Bij Jumbo streven we ernaar dat onze klanten de prijs-kwaliteitverhouding in onze winkels en online als beste beoordelen.**

### Hoe we te werk gaan

We dragen op allerlei manieren uit dat Jumbo een én-én-én formule is, met het grootste assortiment, de beste service en altijd lage prijzen. Zo werken we eraan dat klanten ons onmiskenbaar zien als supermarkt met 'every day low prices' (EDLP). We leggen daarbij zoveel mogelijk de nadruk op producten van hoge kwaliteit met onze laagsteprijsgarantie, evenals seizoensproducten die altijd de laagste prijs in de markt hebben. Hoge kwaliteit betekent voor ons ook dat producten voldoen aan de gestelde normen op het gebied van verpakkingen, milieu en sociale impact. Wij realiseren onze lage prijzen onder meer door scherp in te kopen. Minstens zo belangrijk is onze cultuur van 'every day low costs' (EDLC), die ons aanspoort om elke dag in de hele voedselketen te zoeken naar manieren van efficiënt en kostenbewust werken. Zonder EDLC zijn we niet in staat om EDLP te bieden.

### Resultaten

#### Vaste lage prijzen

Van oudsher onderscheiden we ons met een sterk aanbod van hoge kwaliteit tegen lage prijzen. Zo helpen we klanten in het dagelijkse leven. In 2019 is Jumbo fors blijven investeren in productkwaliteit, met een verdere verbetering van de prijs-kwaliteitverhouding als gevolg. Ook meten en bewaken we voortdurend de prijsafstand met concurrenten.

#### Productkwaliteit

In 2019 hebben we een verdere verbetering van de prijs-kwaliteitverhouding weten te realiseren door forse investeringen in de productkwaliteit. Productinnovatie en -kwaliteit blijven, naast prijs, de belangrijkste graadmeters voor klantloyaliteit. Door continu aandacht te schenken aan smaak en versheid streeft Jumbo ernaar de klantverwachting ook op dit front blijvend te overtreffen.

#### Seizoensaanbiedingen

Onze positionering als dé seizoenswinkel van Nederland werpt haar vruchten af. De focus op seizoensaanbiedingen hebben we in 2019 verder doorgezet. Het gaat hier om artikelen die klanten dagelijks gebruiken en die voor een vaste lage prijs gedurende een heel seizoen verkrijgbaar zijn. Uit doorlopend onderzoek blijkt dat klanten deze aanpak zeer waarderen.

#### Grote verpakkingen voor zakelijke markt

In 2019 hebben we ons online assortiment voor de sterk groeiende zakelijke markt flink uitgebreid. Zakelijke klanten kunnen op [Jumbo.com/bedrijven](http://Jumbo.com/bedrijven) of via de Jumbo app kiezen uit steeds meer producten. Om nog beter aan de behoeften van zakelijke klanten te voldoen, biedt Jumbo een groot aantal nieuwe artikelen in portie-, bulk- en grootverpakking. Dat leidt vanzelfsprekend tot lagere totaalprijzen.

## 9. Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving

**Jumbo wil bekend staan als een goede werkgever. Onze medewerkers bieden we daarom een vitale werkomgeving waar zij maximaal tot hun recht kunnen komen en een bovengemiddeld beloningspakket.**

### Hoe we te werk gaan

Voorop staat dat de werkomgeving veilig, prettig en schoon moet zijn. Dit realiseren we door onder meer met het juiste materieel te werken, voorschriften ten aanzien van hygiëne strikt na te leven en allerlei opleidingen op het gebied van veiligheid aan te bieden. Als we buitenlandse flexwerkers inhuren, dan bieden we geschikte huisvesting aan. Op de werkvloer spreken we heldere gedragsregels met elkaar af die zijn samengebracht in onze gedragscode: Code Geel. We stimuleren de zelfontwikkeling van onze medewerkers, onder meer door het ruimhartig aanbieden van leer- en ontwikkelingsfaciliteiten. We sporen zo collega's aan om zelf achter het stuur van hun ontwikkeling te zitten. Besluiten die al onze medewerkers betreffen, zoals het moderniseren van arbeidsvoorwaarden, nemen we altijd in goed overleg met de medezeggenschapsorganen.

### Resultaten

#### Veiligheid

Om prettig te kunnen werken, zijn een veilige omgeving en goed materieel van het grootste belang. In 2019 zijn we daarom blijven investeren in nieuwe, moderne middelen, maar ook in onderhoud en verbetering van onze gebouwen en installaties. Tientallen miljoenen hebben we geïnvesteerd in onder meer mechanische laadhulpen, reachtrucks, veilige stellingen, goede ledverlichting, bestrating, moderne scanners, voicesets en optimale emballage- en afvalsystemen. Ook hebben we een projectgroep in het leven geroepen die kijkt hoe de laad- en lossituaties zijn te verbeteren.



## Vitaliteit

Om een prettige werkomgeving te kunnen bieden, investeren we ook in de vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers. Gedurende 2019 hebben we collega's weer gratis fruit aangeboden en vrijwillige gezondheid check-ups. Bij deze controles krijgen medewerkers inzicht in hun conditie, gezondheid en vitaliteit. We bieden ook programma's voor sport en beweging aan, naast de cursus Stoppen met roken.

## Jumbo Academy

De Jumbo Academy speelt een belangrijke rol bij het nóg servicegericht maken van Jumbo. Ook in 2019 verzorgde ons interne opleidingscentrum voor alle medewerkers praktijkgerichte trainingen. De 'gele draad' in het opleidingsaanbod is denken en handelen vanuit de wensen van de klant. We zijn ons er goed van bewust dat de medewerkers het verschil maken en een doorslaggevende rol hebben in het uitdragen van de beste service. In 2019 hebben weer veel medewerkers hun vaardigheden bijgespijkerd aan de Jumbo Academy. Circa 1250 trainingen hadden de 7 Zekerheden en klantgerichtheid als onderwerp. Daarbij ging het om zowel opfriscursussen voor medewerkers van bestaande winkels als introducties voor nieuwe collega's. Een vaste waarde in het aanbod van de Jumbo Academy is de 'Wij van Jumbo'-dag. Ook in 2019 is deze weer voor een groot aantal winkels georganiseerd. Op deze dagen staat het verder verstevigen van onze bedrijfscultuur centraal. Ook zijn we doorgegaan met de projecten Samen op de winkelvloer en Samen op de DC-vloer. Deze projecten hebben tot doel de samenwerking binnen de organisatie te bevorderen en het bewustzijn te vergroten van het effect dat organisatorische beslissingen kunnen hebben op het dagelijkse werk. Het Jumbo Leerplein is met een groeiend aanbod e-learning modules een belangrijk onderdeel van de Jumbo Academy. Zo zijn in 2019 honderd nieuwe onlinetrainingen aan het bestand toegevoegd. In totaal zijn in 2019 ruim 250.000 trainingen, e-learning modules en opleidingen succesvol afgerond aan de Jumbo Academy. Bovendien hebben we in 2019 een reeks themadagen georganiseerd. Deze zijn bedoeld om medewerkers handvatten aan te reiken waarmee zij het commercieel beleid van Jumbo kunnen uitdragen in de winkels. Per sessie hebben ongeveer 1.800 medewerkers deelgenomen.

## Beloningssystematiek

Voor de winkels van Jumbo en het hoofdkantoor geldt de VGL-cao. Er is een akkoord bereikt met Vakbond CNV over de nieuwe VGL-cao en de CAO voor het Levensmiddelenbedrijf. De kern hiervan is een loonstijging van 2,5% (met ingang van 30 december 2019) en een eenmalige uitkering van 1,6%. In 2019 zijn de verhoudingen met de vakbonden FNV en CNV genormaliseerd. Inmiddels vallen alle distributiecentrummedewerkers (op een uitzondering na) onder de toepassing van de AVR Logistiek. Hoewel een eenmalige uitkering niet in de AVR Logistiek staat, kent Jumbo alle collega's in dienst van Jumbo ook deze eenmalige uitkering toe.

## Meer dan een goede beloning

We willen onze arbeidsvoorwaarden toekomstbestendiger maken. Natuurlijk vinden we dat goed werk een goede beloning verdient. Daarom bieden we een aantrekkelijk pakket arbeidsvoorwaarden, dat meer omvat dan een goed salaris alleen. Zo stimuleren we vitaliteit onder andere met een nieuwe fietsregeling, vitaliteitsprogramma's en gezondheid-checkups. We bieden we keuzevrijheid aan binnen de personeelsregelingen. Ook bieden we veel mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, onder andere met ons trainingsaanbod van de Jumbo Academy en een eigen persoonlijk ontwikkelingsbudget. Met ons vernieuwde leasebeleid zetten we sterk in op de reductie van CO<sub>2</sub> uitstoot, onder andere door elektrisch rijden te stimuleren.

# 10. Dierenwelzijn

**Bij Jumbo vinden we het belangrijk dat de dieren waarvan onze vleesproducten, eieren en melkproducten afkomstig zijn een goed leven hebben of hebben gehad. We stimuleren het gebruik van keurmerken met specifieke criteria ten aanzien van dierenwelzijn.**

## Hoe we te werk gaan

Klanten hebben behoefte aan duidelijke informatie over herkomst en productieomstandigheden. Bij Jumbo hebben we ervaren dat keurmerken in ruime mate in deze behoefte voorzien. Om die reden hebben wij veel producten met het Beter Leven keurmerk op onze producten. Ook stimuleren we de introductie van keurmerken voor productcategorieën waarvoor nog geen specifieke criteria gelden op het gebied van dierenwelzijn. We streven ernaar om op bepaalde terreinen voorop te lopen, daar actief over te communiceren en te lobbyen om dit tot nieuwe, algemene standaard te verheffen. Ook hierbij geldt het uitgangspunt: Haalbaar voor de boer en betaalbaar voor de klant. We zoeken actief naar samenwerking in de markt, met ketenpartners, branchegeenoten, de overheid en NGO's. We propageren daarbij een gelijk speelveld en de noodzaak om gezamenlijk de lat hoger te leggen ten aanzien van dierenwelzijn. Tegelijkertijd roepen we op tot realiteitszin, bijvoorbeeld door aandacht te geven aan het dilemma dat verbeterd dierenwelzijn gergeld ten koste gaat van zorg voor het milieu.

## Resultaten

### Early feeding

In 2019 zijn we bij Jumbo volledig overgestapt op het direct na de geboorte voeden van kuikens. Dit betekent dat alle kippen die onder onze Nieuwe Standaard Kip worden verkocht water en voer krijgen zodra ze uit het ei kruipen. Voorheen kregen kuikens vaak de eerste 24 tot 48 uur geen voeding, omdat ze moesten wachten totdat de rest van de kuikens was uitgekomen. Directe toegang tot water en voer heeft een positief effect op het welzijn van de kuikens. Jumbo is de eerste supermarktketen die is overgegaan op deze werkwijze. Met de Nieuwe Standaard Kip loopt Jumbo al geruime tijd voorop in het verduurzamen van het kipschap.

### **Vleeswaren van kip met 1 ster Beter Leven keurmerk**

Jumbo heeft in 2019 voorbereidingen getroffen om in 2020 1 ster Beter Leven keurmerk in te voeren op haar vleeswaren van kip. Hiermee zetten wij een volgende stap op het gebied van dierenwelzijn. Al onze vleeswaren van kip kwamen al van Nieuwe Standaard Kip.

### **1 ster Beter Leven keurmerk op zuivel**

Jumbo heeft samen met de Dierenbescherming, Natuur en Milieu en de Vogelbescherming het 1 ster Beter Leven keurmerk voor zuivel op de markt gebracht. Met extra aandacht voor goede leefomstandigheden voor de koeien zodat zij ook hier hun kuddegedrag kunnen vertonen: samen liggen en eten. Bovendien gaat bij dit keurmerk ook het jongvee mee de wei in, minstens 100 dagen per jaar.

## **11. Energie en Emissies**

**Bij Jumbo streven we ernaar om de gehele keten op een klimaatbewuste en toekomstbestendige wijze in te richten. We willen het energieverbruik en de emissies in onze winkels en distributiecentra en tijdens het transport zoveel mogelijk beperken.**

### **Hoe we te werk gaan**

Op het gebied van transport en logistiek kijken wij voortdurend naar het beperken van ons energieverbruik. Bijvoorbeeld door slimmer te transporteren en logistieke processen te optimaliseren, efficiënter te beladen en doordachter routes te plannen, toe te werken naar een emissievrij wagenpark, en elektrisch rijden en woon-werkverkeer per fiets te stimuleren. Op het gebied van winkelhuysvesting kijken we in samenspraak met verhuurders hoe we gebouwen kunnen verduurzamen, bijvoorbeeld door ze beter te isoleren en van duurzame, hergebruikte bouwmaterialen te voorzien. Waar mogelijk streven we voor het hoogste duurzaamheidskenmerk, zoals BREEAM-certificering. We onderzoeken voor onze winkels, distributiecentra en het Jumbo hoofdkantoor hoe we tot een efficiënter energiegebruik kunnen komen. We investeren daarvoor in energiebesparende maatregelen, zoals ledverlichting, koudemiddelen, warmtepompen, zonnepanelen en systemen voor het terugwinnen van warmte. Daarnaast nemen we groene stroom af.

### **Resultaten**

#### **Transport**

We hebben in 2019 ons wagenpark voor een groot deel vernieuwd met transportmiddelen die gebruikmaken van alternatieve brandstoffen of zijn voorzien van een energiezuinige motoren volgens de Euro 6 norm. In 2018 hebben we als eerste retailer een volledig elektrische trekker-opleggercombinatie aangeschaft. In datzelfde jaar zijn we gestart met elektrische bezorgauto's en streetscooters, die inmiddels rijden in Amsterdam en Utrecht. We hebben verschillende ketens weten te verkorten door bijvoorbeeld gebruik te maken van rechtstreekse levering door onze leveranciers aan onze EFC's. Voorheen verliep dit transport eerst via een regionaal distributiecentrum.

#### **Gebouwen**

In 2019 hebben we verder gebouwd aan ons nieuwe gemechaniseerde nationale distributiecentrum in Nieuwegein. Duurzaamheid volgens de BREEAM-methodiek staat hier centraal. We streven ernaar om bij oplevering van het gebouw de tot op heden hoogste notering –BREEAM-outstanding– te krijgen. Ook investeren we in onze winkels om deze te verduurzamen. Hierbij kijken we naar een juiste balans tussen duurzaamheid en ons EDLC-gedachtegoed. Bij nieuw te bouwen of te verbouwen winkels nemen we verschillende maatregelen uit het oogpunt van duurzaamheid, zoals de mogelijkheid voor zonnepanelen, warmteterugwinning, warmtepompen en warmte-koude opslag installaties. We breiden ook de samenwerking met verhuurders uit als het gaat om de verduurzaming van de gebouwen bijvoorbeeld door isolerende maatregelen te treffen.

#### **Energie**

In 2019 bestond 20% van ons totale energieverbruik uit Europese windenergie. We stimuleren ook het zelf opwekken van energie door zonnepanelen op de daken van onze distributiecentra, winkels en kantoren. Op onze distributiecentra en kantoren liggen inmiddels 14.000 zonnepanelen; samen vormen zij één van de grootste zonne-energieprojecten van Nederland. Ook maken we gebruik van warmtepompen en werken we continu aan energiebesparing, zoals het stimuleren van ledverlichting en vervanging van koelinstallaties door zuinigere varianten.

## 12. Diversiteit en inclusiviteit

**Bij Jumbo vinden we dat we van en voor iedereen zijn. Alle klanten en medewerkers moeten zich bij ons thuis voelen en zich kunnen herkennen in onze waarden.**

### Hoe we te werk gaan

We zorgen ervoor dat onze medewerkers zoveel mogelijk een afspiegeling zijn van de maatschappij zodat klanten herkenning ervaren. Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers streven we diversiteit in leeftijd, geslacht, afkomst, huidskleur, geloofsovertuiging, lichamelijke gesteldheid en seksuele gerichtheid na. We zijn ervan overtuigd dat dit ook bijdraagt aan een creatieve, innovatieve en effectieve Jumbo organisatie. Per bedrijfs onderdeel bekijken we hoe we de diversiteit kunnen vergroten door het definiëren van focusdoelgroepen. Voorts stimuleren we samenwerken op basis van gelijkwaardigheid. Dat doen we onder meer door bewust een cultuur te creëren met werkprocessen waarbinnen medewerkers gelijke rechten en plichten hebben. In onze leiderschapsprogramma's besteden we veel aandacht aan diversiteit en inclusiviteit; we ondersteunen leiders bij het actief bevorderen van diversiteit.

### Resultaten

#### Vrouwen in de top

Eind 2019 bestond 39% van het seniormanagement bij Jumbo uit vrouwen. De Raad van Bestuur telt één vrouwelijk lid (33%). In de Raad van Commissarissen zitten nog geen vrouwen. Bij toekomstige vacatures willen we dit nadrukkelijk veranderen.

#### Inclusiviteit

In 2019 hebben we gewerkt aan een inclusiviteitsbeleid voor alle bedrijfs onderdelen. Voor de winkels, distributiecentra, het hoofdkantoor en La Place is een structurele inzet van andere doelgroepen van grote waarde. In de distributiecentra, in de winkels en op kantoor werken we met een toenemend aantal zogeheten statushouders. In de winkels en in de restaurants van La Place houden we werkplekken vrij voor participanten en wajongers. We vinden het belangrijk om op basis van gelijkwaardigheid samen te werken en helpen daarom ook mensen die een steun in de rug verdienen. Onze leiders vervullen hierbij een belangrijke rol.

## Onze doelstellingen en impact

Indicator	Doelstelling	2019	2018
<b>Voedselverspilling</b>			
Euro/kg weggegooid voedsel per euro omzet	o-meting in 2020		
# winkels samenwerking Voedselbank		300	0
<b>Verpakkingen en afval</b>			
Kg verpakkingsmateriaal producten per € omzet	20% minder in 2025 dan in 2017 (o-meting in 2020)		
Hoeveelheid afval (ton / M <sup>2</sup> VVO)	onderdeel doelstelling verpakkingen en afval	0,116	0,118
<b>Gezonde producten</b>			
Gezonde producten in huismerkassortiment	doelstelling bepalen in 2020	31,0%	
<b>Arbeidsomstandigheden in de keten</b>			
Producten met sociaal keurmerk	o-meting in 2020		
Koffie met keurmerk	Alle koffie is 100% gecertificeerd volgens Fairtrade of UTZ (Rainforest Alliance)	100%	100%
Thee met keurmerk	Alle thee is 100% gecertificeerd volgens Fairtrade of UTZ (Rainforest Alliance)	100%	100%
Chocolade met keurmerk	Alle chocolade is 100% gecertificeerd volgens Fairtrade of UTZ (Rainforest Alliance)	100%	100%
<b>Lokale betrokkenheid</b>			
Score op klanttevredenheid	o-meting in 2020		



Indicator	Doelstelling	2019	2018
<b>Duurzame keten</b>			
Producten met duurzaam keurmerk	o-meting in 2020		
Vis met keurmerk	Alle vis, schelp- en schaaldieren waarvoor een MSC of ASC certificering beschikbaar is, zijn in 2020 van dit keurmerk voorzien	96,0%	96,1%
AGF met keurmerk	Per 1-1-2020 alle hollandse AGF (aardappelen, groente en fruit) onder het "On the Way to PlanetProof" keurmerk	100%	80%
# biologische producten	onderdeel doelstelling duurzame keten	350	
<b>Gezonde levensstijl</b>			
# klanten bereikt op gebied van personalized nutrition (foodcoach)	o-meting in 2020		
<b>Prijs-kwaliteitverhouding</b>			
Prijsperceptie	doelstelling bepalen in 2020	72%	
<b>Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie</b>			
Uitslag MTO	doelstelling bepalen in 2020	7	
Trainingen		3.4742	2.7651
E-learning		222.137	144.236
Opleidingen		4.607	4.784
<b>Dierenwelzijn</b>			
Vlees-, eieren en zuivelproducten met keurmerk gericht op dierenwelzijn	o-meting in 2020		
Kip met keurmerk	Al de verse kip is gecertificeerd conform het protocol van Jumbo voor Nieuwe Standaard Kip	100%	
Varken met keurmerk	Al het verse varkensvlees is minimaal 1 ster Beter Leven keurmerk gecertificeerd	87%	
Eieren met keurmerk	Alle verse eieren zijn minimaal scharreleieren en 1 ster Beter Leven keurmerk gecertificeerd	99,80%	
Zuivel met keurmerk	Vanaf 2022 alleen nog maar duurzamere melkproducten, in 2020 alleen nog weidegangmelk in Jumbo Huiskassortiment	48%	
<b>Energie en emissies</b>			
CO <sub>2</sub> -footprint Jumbo Groep Holding (ton CO <sub>2</sub> -eq totaal)		241,9	249,5
Elektriciteitsverbruik Jumbo Groep Holding (kWh / M <sup>2</sup> VVO)		431	464
Gasverbruik Jumbo Groep Holding (M <sup>3</sup> / M <sup>2</sup> VVO)		15,3	15,3
Totaal energieverbruik Jumbo Groep Holding (MJ / M <sup>2</sup> VVO)	20% besparing t.o.v. 2010	2.038	2.153
CO <sub>2</sub> -emissies per rolcontainer (kg CO <sub>2</sub> -eq / rolcontainer)		2,03	2,08
Carbon Footprint (kg CO <sub>2</sub> -eq / M <sup>2</sup> VVO)		321,1	354,6

Indicator	Doelstelling	2019	2018
<b>Diversiteit en inclusie</b>			
Leeftijdsopbouw jonger dan 25 jaar		75,1%	75,5%
Leeftijdsopbouw 25 t/m 34 jaar		8,9%	8,8%
Leeftijdsopbouw 35 t/m 44 jaar		5,9%	5,9%
Leeftijdsopbouw 45 t/m 54 jaar		5,9%	5,8%
Leeftijdsopbouw 55 jaar en ouder		4,2%	4,1%
Man-vrouwverhouding - man		49,0%	49,9%
Man-vrouwverhouding - vrouw		51,0%	50,1%

## Toelichting

### Voedselverspilling

Ondanks dat er meer verse producten worden verkocht die een grotere kans op derving hebben, is er in 2019 minder voedsel verspild dan in 2018. De grote drijver daarvan is ons programma 'Samen tegen verspilling'. Verder zijn de openingstijden op zondag verlengd en zien we een toename van klanten, wat bijdraagt aan minder overgebleven voedsel op maandag. Verder wordt een deel ook nog weggegeven aan de voedselbank. In 2020 zullen wij onze dervingcijfers omrekenen naar de voorgestelde indicator.

### Verpakkingen en afval

Onze afvalproductie per vierkante meter verkoopvloeroppervlak (m<sup>2</sup> VVO) is met 2,0% gedaald ten opzichte van 2018. Het afgelopen jaar is er vloeroppervlak bijgekomen, zonder dat er evenveel extra afval is ontstaan. Er is een relatief grote daling in Over Datum Producten (-10,6%), restafval (-10,0%) en Papier en karton (-5,0%). De daling komt voor een deel doordat we nog meer sinaasappelschillen apart zijn gaan inzamelen en door diverse initiatieven voor minder voedselverspilling. In 2019 hebben we 5.545.000 kg sinaasappelschillen ingezameld om zeep en schoonmaakmiddelen van te maken. De hoeveelheid folie is ook fors afgenomen (-8,8%), maar dit heeft minder invloed op de totale afvalproductie vanwege de relatief kleine omvang. De reductie van afval en voedselverspilling heeft continue onze aandacht. Via multidisciplinaire werkgroepen (zoals zero waste, license to grow) worden initiatieven ontwikkeld om dit te reduceren. Ook maken we het afvaltransport efficiënter, onder andere door de verdere implementatie van kartonpersen.

### Gezonde producten

Van het huisassortiment voldoet 31% aan de Jumbo gezondheidscriteria.

### Arbeidsomstandigheden in de keten

In 2019 hadden alle koffie- thee- en chocoladeproducten binnen het Jumbo huismerkassortiment een keurmerk van Rainforest Alliance, Fairtrade en/of Biologisch.

### Lokale betrokkenheid

Hiervoor wordt in 2020 een o-meting uitgevoerd.

### Duurzame keten

In 2019 was 96% van de omzet van alle vis, schelp- en schaaldieren binnen het Jumbo huismerkassortiment door producten voorzien van een MSC-, ASC- of biologisch keurmerk. Daarnaast vielen alle Hollandse groente en fruit in 2019 onder het "On the Way to PlanetProof" keurmerk en hadden 350 producten een biologisch keurmerk.

### Gezonde levensstijl

De bredere introductie van de Jumbo Foodcoach app gebeurt stap voor stap en in 2020 komt de app voor een groter publiek beschikbaar.

### Prijs-kwaliteitverhouding

72% van de primaire en secundaire klanten vindt dat Jumbo een goede prijs-kwaliteit verhouding heeft.

### Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie

Er worden drie categorieën onderscheiden: trainingen, online trainingen en opleidingen. Trainingen worden op locatie aangeboden en zijn vakgericht, online trainingen worden aangeboden via Hello Talent en opleidingen zijn langer en geven de deelnemers een mbo- of hbo-diploma, of zijn vakgerichte opleidingen tot een nieuwe functie, zoals afdelingschef of filiaalmanager.

De trainingsevaluatie score in 2019 is 8,6. Het aantal deelnemers van trainingen is met 25% gestegen. Ook het aantal geslaagden van onlinetrainingen is gestegen met 54%. Dit heeft te maken met onder andere de afronding van de overname van Emté en de overname van Agrimarkt. De mbo-opleidingen zijn verder geprofessionaliseerd en uitgebreid. Ook hebben we het opleidingsaanbod voor België vormgegeven en de eerste drie winkels ondersteund in het openingsproces.

### **Dierenwelzijn**

In 2019 is alle verse kip gecertificeerd conform het protocol van Jumbo voor Nieuwe Standaard Kip. Van het verse varkensvlees is 87% met minimaal 1 ster Beter Leven keurmerk gecertificeerd. 99,8% van de verse eieren zijn minimaal scharreleieren en 1 ster Beter Leven keurmerk gecertificeerd. Van de gecertificeerde eieren is 35% voorzien van een 3 ster Beter Leven keurmerk, 34% met een 2 ster Beter Leven keurmerk (vrije uitloop) en de overige 31% is een scharrelei. Van alle zuivelproducten in het schap heeft 48% een keurmerk (weidemelk, Planet Proof, biologisch of Beter Leven keurmerk).

### **Diversiteit en inclusie**

Het totaal aantal medewerkers is met 9% flink toegenomen. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de aanname van medewerkers bij de filialen. De verhouding fulltime versus parttime medewerkers is het afgelopen jaar min of meer gelijk gebleven. De toename in personeel is over de verschillende leeftijdsgroepen vergelijkbaar. De absolute toename blijft het grootst onder jongeren onder de 25 jaar (2.500 nieuwe medewerkers). In de man-vrouw verhouding binnen het personeelsbestand van alle filialen, kantoren en distributiecentra binnen Jumbo Groep Holding B.V. is het afgelopen jaar een kleine stijging in het percentage vrouwen zichtbaar.

### **Energie en emissies**

#### *Totaal energieverbruik*

In 2019 is ons totale energieverbruik per vierkante meter verkoopvloeroppervlak (m<sup>2</sup> VVO) met 5,3% gedaald ten opzichte van 2018. De voornaamste reden is de daling in het elektriciteitsverbruik.

#### *Elektriciteit*

Ons totale elektriciteitsverbruik per vierkante meter verkoopvloeroppervlak (m<sup>2</sup> VVO) is met 7,0% gedaald ten opzichte van 2018. De voornaamste reden is dat er in 2018 relatief veel verbouwingen hebben plaatsgevonden, waarbij LED-lampen worden geïnstalleerd en koelinstallaties worden vervangen door zuinigere varianten. Daarnaast groeit het aantal duurzame initiatieven, zoals het plaatsen van zonnepanelen en het gebruik van Warmte Koude Opslag en warmtepompen.

#### *Gas*

Ons totale gasverbruik per vierkante meter verkoopvloeroppervlak (m<sup>2</sup> VVO) is in 2019 vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2018. In de winkels is het verbruik iets gestegen, op het kantoor is het gasverbruik gedaald. Op het gebied van verwarming worden regelmatig energiezuinige maatregelen doorgevoerd, zoals het toepassen van warmteterugwinning van de koelinstallatie, echter dit is nog niet terug te zien in een verlaging van het gasverbruik.

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

De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot per m<sup>2</sup> VVO van Jumbo is in 2019 gedaald met 9,0% ten opzichte van 2018. De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot betreft elektriciteit, gas, transport en koudemiddelen (scope 1 en 2). De belangrijkste CO<sub>2</sub>-besparing hebben we gerealiseerd met nieuwe koelinstallaties. Deze nieuwe koelinstallaties verbruiken niet alleen minder elektriciteit, maar ook andere typen koudemiddelen die veel milieuvriendelijker zijn. Aangezien het gasverbruik ongeveer gelijk is gebleven veroorzaakt dit geen significante schommeling in de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

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

De CO<sub>2</sub>-uitstoot per getransporteerde rolcontainer is gedaald van 2,08 kg CO<sub>2</sub> in 2018 tot 2,03 kg in 2019, een afname van 2,5%. Deze daling komt voornamelijk door een hogere beladingsgraad van de voertuigen. Doordat de onlinemarkt groeit, kunnen vrachtwagens efficiënter ingezet worden. Wanneer we alleen naar het reguliere transport naar winkels kijken, dan is de CO<sub>2</sub>-uitstoot per getransporteerde rolcontainer gedaald met 2,9%. Naast de hogere beladingsgraad en het gebruik van schonere motoren (Euro6), is in 2019 de eerste elektrische truck ingezet. De CO<sub>2</sub>-uitstoot per getransporteerde rolcontainer van e-commerce (naar EFC's) is afgenomen met 13,2% dankzij een hogere beladingsgraad.



# SERVICE



# Bericht van de Raad van Commissarissen

**De Raad van Commissarissen stelt met genoegen vast dat Jumbo in 2019 haar belangrijkste strategische en financiële doelstellingen voor dit verslagjaar heeft gerealiseerd. Jumbo is dit jaar verder uitgegroeid tot een leidende omnichannel-speler op de Nederlandse foodmarkt. Samen met La Place zijn er weer aanzienlijke stappen gezet in de transitie van foodretail naar foodbeleving.**

Jumbo heeft haar sterke groei voor een belangrijk deel te danken aan verdere uitbreiding van het winkelbestand. Naast de ombouw van de laatste 56 EMTÉ winkels naar de Jumbo formule en de overname van vier Agrimarkt winkels, zijn twee nieuwe Jumbo Foodmarkten en twee Jumbo City gemakswinkels toegevoegd aan het bestand. De entree op de Belgische markt is bijzonder succesvol verlopen. Ook La Place heeft zijn omzet weer zien stijgen, dit jaar met 10%.

De commerciële samenwerking met HEMA en de overname van een zestal winkels van Udea biedt tal van mogelijkheden voor Jumbo om verder te groeien in de Randstad.

Jumbo heeft in 2019 de sterke groei van haar online activiteiten vast weten te houden. Alhoewel dit een positieve ontwikkeling is, blijft dit kanaal vooralsnog verlieslatend. Toch zal Jumbo hierin moeten blijven investeren. De klant vandaag de dag wil ook online boodschappen kunnen doen.

Jumbo focust zich continu om in alles wat ze doet de klant op 1 te zetten. In 2019 is hier extra aandacht aan besteed met communicatiemiddelen gericht op houding en gedrag van medewerkers. Ook op andere fronten heeft Jumbo haar passie voor de klant tot uiting gebracht, zoals met Jumbo Food College *powered by La Place* en Jumbo Extra's.

Jumbo heeft in 2019 de eerste, belangrijke stappen gezet op weg naar geïntegreerde rapportage. Daarmee geeft Jumbo een duidelijk signaal af dat zij duurzame bedrijfsvoering serieus neemt en dat zij met strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde verwacht te creëren voor de korte, middellange en lange termijn.

Jumbo wil daarbij voorkomen dat de snelle groei van de afgelopen jaren tot te grote complexiteit en bureaucratie leidt. Dat vraagt om slimmer organiseren, zodat het bedrijf wendbaar en slagvaardig blijft. Onder de projectnaam 'Licence to grow' gaat Jumbo haar organisatie op dit gebied verder optimaliseren. Voorop staat dat Jumbo een ondernemende en klantgerichte onderneming blijft, met passie voor de klant en een scherp oog voor kostenbewustzijn.

De vernieuwing van de topstructuur moet hieraan bijdragen. Hiervoor is binnen de Raad van Bestuur een nieuwe functie gecreëerd van Chief Operating Officer (COO). Cees van Vliet trad per 6 januari 2020 aan in die functie. Cees is een retailman in hart en nieren die veel ervaring meebrengt. Zijn kennis en capaciteiten zijn een ideale aanvulling op de slagkracht van de Raad van Bestuur.

## Vergaderingen Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kwam in het verslagjaar zesmaal in vergadering bijeen. Deze bijeenkomsten zijn op basis van een vooraf gesteld vergaderschema of vinden plaats als daar een speciale aanleiding voor is. De Raad van Commissarissen vergadert doorgaans in volledige bezetting. Van een frequente afwezigheid van een of meerdere leden is geen sprake geweest. De Raad van Commissarissen kwam in het verslagjaar ook afzonderlijk van de Raad van Bestuur bijeen.

In het verslagjaar 2019 stonden de volgende onderwerpen op de agenda: de ontwikkeling van de foodretailmarkt in het algemeen, de implementatie van de bedrijfsstrategie zoals vastgelegd in het Strategisch Meerjarenplan en nader geconcretiseerd in het Jaarplan, initiatieven ten behoeve van de Jumbo formule en differentiatie, de marketingcampagnes, de periodieke bespreking van de resultaten, de financiering van de onderneming, risicobeheersings- en controlesystemen, integrated reporting, het besturingsmodel van Jumbo, en overige onderwerpen met betrekking tot de toezichthoudende functie van de Raad van Commissarissen.

In het bijzonder was er dit verslagjaar aandacht voor de overname van EMTÉ, Agrimarkt en een zestal winkels van Udea, de commerciële samenwerking met HEMA, de opening van de eerste Jumbo winkels in België, verdere mechanisatie van het logistieke netwerk, de Jumbo organisatie, de uitgangspunten van de Jumbo formule en de strategische plannen met betrekking tot La Place. Ook is het Jaarplan 2020 goedgekeurd, inclusief de begroting voor 2020.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is gedurende het verslagjaar gewijzigd door het aftreden van de heer Bruijniks per 15 april 2019. De vacature voor een nieuwe commissaris is nog niet vervuld.

#### **Audit Committee**

In 2019 zijn onder meer de volgende onderwerpen in het Audit Committee besproken: de financiële resultaten voor Jumbo en La Place, de jaarrekening 2019, financiering en fiscaliteit, strategische projecten, compliance, supply chain management, het Jaarplan, het auditcharter, de managementletter en accountantsverslag van de externe accountant en de kwartaalrapportages Risk & Audit. Ook is er met de externe accountant gesproken waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig was.

#### **Commercial Committee**

In 2019 zijn onder meer de volgende onderwerpen in het Commercial Committee besproken: brandpositionering en marketingbeleid, de fanscore, formatdifferentiatie, assortimentsbeleid, penetratie, omzetontwikkeling en prijsbeleid.

#### **Algemene Vergadering, jaarrekening, resultaatbestemming en decharge**

De jaarrekening 2019 is voorzien van een accountantsverklaring van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

De Raad van Commissarissen adviseert de Algemene Vergadering de jaarrekening 2019 vast te stellen en in overeenstemming met het voorstel van de Raad van Bestuur het resultaat over 2019 toe te voegen aan de overige reserves. Ook adviseert de Raad van Commissarissen de Algemene Vergadering decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid, alsmede decharge te verlenen aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht.

De Raad van Commissarissen hecht eraan haar waardering te uiten voor de grote inspanningen die de Raad van Bestuur en alle medewerkers in het verslagjaar hebben geleverd, alsook voor de in dit jaar bereikte resultaten.

Veghel, 18 februari 2020

Raad van Commissarissen  
Jumbo Groep Holding B.V.

Karel van Eerd  
Antony Burgmans  
Piet Coelewij  
Wilco Jiskoot





# Jaarrekening 2019





# Geconsolideerde balans per 29 december 2019

Voor winstbestemming, in € 1.000

ACTIVA	Noot	29 december 2019	30 december 2018
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	1.630.479	1.605.122
Materiële vaste activa	2	477.943	377.874
Gebruiksrechten leasecontracten	3	2.514.108	-
Financiële vaste activa	4	68.034	34.639
Latente belastingvorderingen	5	1.908	-
		<b>4.692.472</b>	<b>2.017.635</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voor verkoop aangehouden activa	6	17.939	15.747
Voorraden	7	179.243	180.455
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	8	310.618	282.055
Vennootschapsbelasting	9	6.074	-
Liquide middelen	10	66.489	57.573
		<b>580.363</b>	<b>535.830</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>5.272.835</b>	<b>2.553.465</b>

PASSIVA	Noot	29 december 2019	30 december 2018
<b>Groepsvermogen</b>			
Geplaatst kapitaal		8	8
Algemene reserves		486.451	395.092
Onverdeeld resultaat		114.880	160.194
<b>Totaal groepsvermogen</b>	11	<b>601.339</b>	<b>555.294</b>

<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Leaseverplichtingen	12	2.315.131	-
Leningen en overige verplichtingen	13	402.021	346.702
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	14	20.197	19.529
Latente belastingverplichtingen	15	173.671	164.822
Voorzieningen	16	2.966	18.970
Afgeleide financiële instrumenten	17	9	160
		<b>2.913.995</b>	<b>550.183</b>

<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Leaseverplichtingen	12	254.515	-
Leningen en overige verplichtingen	13	39.299	74.539
Voorzieningen	16	4.484	23.483
Vennootschapsbelasting	9	-	7.340
Handelscrediteuren en overige schulden	18	1.459.203	1.342.626
		<b>1.757.501</b>	<b>1.447.988</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>4.671.496</b>	<b>1.998.171</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>5.272.835</b>	<b>2.553.465</b>



# Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019

<i>in € 1.000</i>	Noot	2019	2018
<b>Netto-omzet</b>	<b>20</b>	<b>6.874.246</b>	<b>6.331.006</b>
Kostprijs omzet	21	-5.624.313	-5.193.979
<b>Bruto-omzetresultaat</b>		<b>1.249.933</b>	<b>1.137.027</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	23	119.691	118.376
Verkoopkosten	24	-887.704	-830.766
Algemene beheerkosten	25	-197.848	-156.535
Som der kosten		-1.085.552	-987.301
<b>Netto-omzetresultaat</b>		<b>284.072</b>	<b>268.102</b>
Amortisatie immateriële vaste activa	1	-95.062	-78.601
(Terugname) bijzondere waardevermindering (im)materiële vaste activa en gebruiksrechten leasecontracten	26	-539	-8.306
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>188.471</b>	<b>181.195</b>
Financiële baten	27	2.551	2.284
Financiële lasten	27	-42.542	-14.199
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>148.480</b>	<b>169.280</b>
Belastingen	28	-33.600	-9.086
<b>Resultaat na belastingen toekomende aan aandeelhouders</b>		<b>114.880</b>	<b>160.194</b>

# Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2019

<i>in € 1.000</i>	Noot	2019	2018
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>114.880</b>	<b>160.194</b>
<b>Resultaten die niet zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening</b>			
Actuariële resultaten op toegezegde-pensioenregelingen	14	800	-1.552
Belastingen over mutaties op toegezegde-pensioenregelingen	15	-162	344
Reële waardemutatie afgeleide financiële instrumenten	17	151	2
Belastingen over reële waardemutatie afgeleide financiële instrumenten	15	-31	-8
		758	-1.214
<b>Totaalresultaat</b>		<b>115.638</b>	<b>158.980</b>
<b>Totaalresultaat toekomende aan aandeelhouders</b>		<b>115.638</b>	<b>158.980</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019

Volgens indirecte methode, in € 1.000

Noot

2019

2018

<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>188.471</b>	<b>181.195</b>
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële vaste activa en gebruiksrecht	1, 2, 3	414.877	155.377
(Terugname) bijzondere waardeverminderingen	26	1.624	8.306
Resultaat op desinvesteringen activa		-9.593	-9.401
Mutatie gebruiksrechten leasecontracten en leaseverplichtingen		37.249	-
Mutatie langlopende vorderingen, langlopende schulden en voorzieningen		-48.826	-3.961
		<u>583.802</u>	<u>331.516</u>
Mutaties in werkkapitaal:			
Mutatie voorraden		1.212	-2.823
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen		-27.189	-55.624
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden		90.701	176.646
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>648.526</b>	<b>449.715</b>
Betaalde vennootschapsbelasting		-46.299	-50.182
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>602.227</b>	<b>399.533</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in (im)materiële vaste activa		-284.541	-220.978
Desinvesteringen van (im)materiële vaste activa		3.894	4.371
Investerings in voor verkoop aangehouden activa		-15.904	-13.851
Desinvesteringen van voor verkoop aangehouden activa		47.901	50.570
Verwervingen van belangen		-51.666	-283.832
Vervreemdingen van belangen		3.847	1.454
Verstreckte langlopende vorderingen	4	-30.019	-14.173
Aflossingen langlopende vorderingen	4	6.939	9.788
Ontvangen rente		2.090	2.837
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-317.459</b>	<b>-463.814</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Opnamen langlopende leningen	13	100.000	175.000
Aflossingen langlopende leningen	13	-50.000	-75.000
Betalen uit hoofde van leaseverplichtingen	12	-248.515	-858
Betaalde rente		-5.109	-5.899
Uitgekeerd dividend	11	-52.500	-44.000
Participatieregeling Jumbo		-19.728	-23.798
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-275.852</b>	<b>25.445</b>
<b>Totale netto kasstroom</b>		<b>8.916</b>	<b>-38.836</b>
Beginsaldo geldmiddelen		57.573	96.409
<b>Eindsaldo geldmiddelen</b>	10	<b>66.489</b>	<b>57.573</b>



# Geconsolideerd verloop groepsvermogen 2019

Het verloop van het groepsvermogen over 2019 is als volgt (zie noot 11):

<i>voor winstbestemming, in € 1.000</i>	Geplaatst kapitaal	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groeps- vermogen
<b>Stand begin boekjaar 2019 vóór toepassing IFRS16</b>	<b>8</b>	<b>395.092</b>	<b>160.194</b>	<b>555.294</b>
Eerste toepassing IFRS16	-	-	-	-
<b>Stand begin boekjaar 2019 met toepassing IFRS16</b>	<b>8</b>	<b>395.092</b>	<b>160.194</b>	<b>555.294</b>
Resultaat na belastingen	-	-	114.880	114.880
Winstbestemming voorgaand boekjaar	-	160.194	-160.194	-
Actuariële resultaten op toegezegde-pensioenregelingen	-	638	-	638
Reële waarde afgeleide financiële instrumenten	-	120	-	120
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-</b>	<b>160.952</b>	<b>-45.314</b>	<b>115.638</b>
Aanpassing zegelverplichtingen	-	-17.093	-	-17.093
<b>Totaal overige mutaties eigen vermogen</b>	<b>-</b>	<b>-17.093</b>	<b>-</b>	<b>-17.093</b>
Uitkering dividend aan Stichting Jumbo Groep	-	-52.500	-	-52.500
<b>Totaal mutaties in relatie aandeelhouders</b>	<b>-</b>	<b>-52.500</b>	<b>-</b>	<b>-52.500</b>
<b>Stand einde boekjaar 2019</b>	<b>8</b>	<b>486.451</b>	<b>114.880</b>	<b>601.339</b>

Het verloop van het groepsvermogen over 2018 is als volgt:

<i>voor winstbestemming, in € 1.000</i>	Geplaatst kapitaal	Algemene reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal groeps- vermogen
<b>Stand begin boekjaar 2018</b>	<b>8</b>	<b>283.860</b>	<b>156.446</b>	<b>440.314</b>
Resultaat na belastingen	-	-	160.194	160.194
Winstbestemming voorgaand boekjaar	-	156.446	-156.446	-
Actuariële resultaten op toegezegde-pensioenregelingen	-	-1.208	-	-1.208
Reële waarde afgeleide financiële instrumenten	-	-6	-	-6
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-</b>	<b>155.232</b>	<b>3.748</b>	<b>158.980</b>
Uitkering dividend aan Stichting Jumbo Groep	-	-44.000	-	-44.000
<b>Totaal mutaties in relatie aandeelhouders</b>	<b>-</b>	<b>-44.000</b>	<b>-</b>	<b>-44.000</b>
<b>Stand einde boekjaar 2018</b>	<b>8</b>	<b>395.092</b>	<b>160.194</b>	<b>555.294</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Algemene toelichting

### De onderneming en haar activiteiten

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

Deze geconsolideerde jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld en op 18 februari 2020 ondertekend. De jaarstukken 2019 worden ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 18 februari 2020.

### Overeenstemmingsverklaring met International Financial Reporting Standards

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

### Algemene grondslagen

De geconsolideerde jaarrekening van Jumbo Groep Holding B.V. is opgesteld op basis van historische kostprijs voor zover IFRS de waardering en resultaatbepaling van specifieke posten niet op andere wijze voorschrijft. Dit laatste geldt voor: voor verkoop aangehouden activa, latente belastingverplichtingen, participatieregeling Jumbo, afgeleide financiële instrumenten en toegezegde-pensioenregelingen.

Het boekjaar van Jumbo Groep Holding B.V. omvat een periode van 52 of 53 weken en eindigt op de zondag die het dichtst bij 31 december van het desbetreffende jaar ligt. Het boekjaar 2019 bestond uit 52 weken en eindigde op 29 december 2019. Het vergelijkende boekjaar 2018 bestond ook uit 52 weken. Boekjaar 2018 begon op 1 januari 2018 en eindigde op 30 december 2018.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is tevens de functionele valuta. De bedragen in de jaarrekening zijn afgerond op € 1.000,-, behalve waar dit anders is aangegeven.

### Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Jumbo Groep Holding B.V. zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de Groep behorende vennootschappen en andere rechtspersonen, waarin Jumbo een overheersende zeggenschap heeft over het financiële en operationele beleid.

Er is sprake van overheersende zeggenschap op het moment dat Jumbo de zeggenschap over de deelneming kan uitoefenen, is blootgesteld aan variabele opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij de deelneming, en Jumbo in staat is om de relevante activiteiten van de deelneming aan te sturen. Wanneer Jumbo niet over de meerderheid van de stemrechten of gelijksoortige rechten in een deelneming beschikt, betreft zij alle relevante feiten en omstandigheden in de beoordeling of zij zeggenschap over de deelneming kan uitoefenen.

De financiële gegevens van de geconsolideerde groepsmaatschappijen met uitzondering van J&C Acquisition Holding B.V. inclusief dochterondernemingen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen, rekening houdend met de eliminatie van onderlinge verhoudingen en transacties. J&C Acquisition Holding B.V. wordt op basis van de economische realiteit voor 66,67% proportioneel verantwoord in Jumbo Groep Holding B.V., waarbij sprake is van een tijdelijke gezamenlijke bedrijfsactiviteit, waarbij alleen geleverd wordt aan de aandeelhouders en op basis van de financiële- en winkelverdeling van 66,67% voor Jumbo Groep Holding B.V. en 33,33% voor Coop Holding B.V.

In de consolidatie met Jumbo Groep Holding B.V. zijn ultimo boekjaar de volgende deelnemingen begrepen (in percentage van aandelenkapitaal):

Vennootschap	Plaats van vestiging	2019	2018
<b>Jumbo Food Groep B.V.</b>	Veghel	100%	100%
- Jumbo Distributiecentrum B.V.	Veghel	100%	100%
> Jumbo Logistiek Vastgoed B.V.	Veghel	100%	100%
- Jumbo Supermarkten B.V.	Veghel	100%	100%
> Jumbo Supermarkten Vastgoed B.V.	Veghel	100%	100%
> EMTÉ Kapelle B.V.	Veghel	100%	-
- Euroselect B.V.	Veghel	100%	100%
- Jumbo Omnichannel B.V.	Veghel	100%	100%
> Jumbo Omnichannel Vastgoed B.V.	Veghel	100%	100%
- EMTÉ J Supermarkten B.V.	Veghel	-	100%
- Jumbo België BVBA	Antwerpen	100%	100%
<b>La Place Food Groep B.V.</b>	Veghel	100%	100%
- La Place Food B.V.	Veghel	100%	100%
- La Place Food GmbH	Montabaur	100%	100%
<b>J&amp;C Acquisition Holding B.V.</b>	Veghel	50%	50%

Jumbo heeft in 2019 de volgende wijzigingen doorgevoerd in de bedrijfsstructuur:

- Jumbo Supermarkten Vastgoed B.V. heeft per 1 juli 2019 EMTÉ Kapelle B.V. geacquireerd.
- EMTÉ J Supermarkten B.V. is per 15 juli 2019 verhangen van Jumbo Food Groep B.V. naar Jumbo Supermarkten B.V. EMTÉ Supermarkten B.V. (verdwijnde vennootschap) is vervolgens per 15 juli 2019 gefuseerd met Jumbo Supermarkten B.V. (verkrijgende vennootschap).
- Jumbo Supermarkten B.V. heeft per 31 oktober 2019 Agrimarkt B.V. geacquireerd. Per 5 december 2019 is Agrimarkt B.V. (verdwijnde vennootschap) gefuseerd met Jumbo Supermarkten B.V. (verkrijgende vennootschap).

Het structuurregime is van toepassing op Jumbo Groep Holding B.V. De vennootschap wordt bestuurd door de directie. Toezicht vindt plaats door de Raad van Commissarissen.

Hierna wordt Jumbo Groep Holding B.V. tezamen met haar deelnemingen aangeduid als Jumbo of Groep, tenzij anders is aangegeven.

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

### Bedrijfscombinatie

Een bedrijfscombinatie wordt verwerkt op basis van de 'purchase accounting' methode per overnamedatum. Dit is de datum waarop de overheersende zeggenschap naar Jumbo Groep Holding B.V. 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 uit een voordelige koop in de winst- en verliesrekening verantwoord.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt 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.

### Vreemde valuta

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden in de geconsolideerde jaarrekening in euro's verwerkt tegen de koers op transactiedatum. De uit de omrekening voortvloeiende verschillen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.



Jumbo heeft belangen in vennootschappen die in de Europese Unie gevestigd zijn, voornamelijk Nederland, en die de euro als functionele en rapporteringvaluta hanteren.

### Schattingen

Bij de totstandkoming van de geconsolideerde jaarrekening van Jumbo ultimo boekjaar 2019 heeft het management bepaalde schattingen moeten maken en aannames moeten doen. Deze schattingen en aannames zijn van invloed op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van de niet uit de balans blijvende activa en passiva op balansdatum en op de baten en lasten in de verslagperiode waarover wordt gerapporteerd.

De schattingen hebben met name betrekking op de verwachte looptijd leaseverplichtingen met de daaraan verbonden disconteringsvoet als gevolg van de verwerking van IFRS16. Daarnaast hebben de schattingen betrekking op de verwerking van de leveranciersbijdragen, de overige uitgestelde beloningen, de latente belastingverplichtingen en -vorderingen, de voorzieningen en de bepaling van de reële waarden van de activa, voorzieningen en schulden van via overnames verkregen activiteiten. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

De veronderstellingen, verwachtingen en prognoses die als basis zijn gebruikt voor de schattingen in de geconsolideerde jaarrekening vormen een zo goed mogelijke afspiegeling van de vooruitzichten van Jumbo. Het management is van mening dat voor de veronderstellingen, verwachtingen en prognoses een redelijke basis bestaat. De schattingen weerspiegelen de opvattingen van Jumbo op de data waarop ze tot stand zijn gekomen. Schattingen hebben betrekking op bekende en onbekende risico's, onzekerheden en andere factoren. Dit houdt in dat de werkelijke resultaten kunnen afwijken van de verwachte resultaten.

### Effecten van invoering van nieuwe grondslagen voor huidige boekjaar

De belangrijkste verandering voor boekjaar 2019 in standaarden en interpretaties voor Jumbo betreft IFRS16. IFRS16 'Leases' vervangt de huidige standaard voor leases (IAS17) en geeft een raamwerk voor de verantwoording van leasecontracten. Deze nieuwe standaard is van kracht op boekjaren die ingaan op of na 1 januari 2019. De nieuwe standaard vereist lessees tot het activeren van de gebruiksrechten voortvloeiend uit leasecontracten onder de vaste activa. Daarnaast dient de lessee een leaseverplichting uit hoofde van deze contracten te verantwoorden in de balans. Hiermee is ook voor de lessee het verschil verdwenen tussen een financiële of operationele lease. Uitzonderingen zijn leases met een looptijd korter dan 1 jaar of activa met een lage waarde. Met ingang van boekjaar 2019, zijnde 31 december 2018, past Jumbo deze standaard toe. Aanvankelijk verwachtte Jumbo met ingang van boekjaar 2019 een totaalbedrag aan gebruiksrechten leasecontracten te activeren van ongeveer € 3.556.000 en een totale leaseverplichting op te nemen van ongeveer € 3.553.000. Van deze leaseverplichting was € 246.000 aan te merken als kortlopend. In 2019 zijn de assumpties aangaande voorgenoemde verwachte beginbalans voor gebruiksrechten leasecontracten voor eerste toepassing IFRS16 opnieuw beoordeeld mede op basis van het professionaliseren van het proces. Dit heeft ertoe geleid dat de te activeren gebruiksrechten leasecontracten bij eerste toepassing van IFRS16 € 2.561.771 zijn geworden en een bedrag van € 2.595.994 aan leaseverplichtingen is verantwoord, waarvan € 217.157 is aan te merken als kortlopend. Deze verlaging wordt in belangrijke mate veroorzaakt wegens de bijstelling van de maximale looptijd van leasecontracten van 20 naar 15 jaar. Voor verdere toelichting zie noot 3.

Naast de franchise constructies met Jumbo, zijn verdere activiteiten van Jumbo als lessor van geringe omvang en hebben geen significante impact op de financiële verantwoording. Echter de onderverhuur activiteiten vereisen wel aanvullende toelichting. Dit is opgenomen onder noot 4 financiële vaste activa waar de uithuur leasecontracten gewaardeerd staan.

Ultimo 2018 was onder de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen een bedrag van € 1.403.247 opgenomen voor operationele lease- en huurverplichtingen. Door toepassing van IFRS16 zijn de gebruiksrechten leasecontracten bedrijfsgebouwen en -terreinen gewaardeerd op € 2.556.535 in de beginbalans. Het verschil van € 1.153.288 wordt in belangrijke mate veroorzaakt doordat de verwachte looptijd opnieuw is beoordeeld (verhoging € 1.357.554). Daarnaast is het verschil veroorzaakt door een gedeelte van de verplichtingen wat voorwaardelijk is en staat vermeld onder de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen of wat niet meer van toepassing is (verlaging € 143.096), door contant making van de leaseverplichting (verlaging € 41.704) en door contracten met een looptijd korter dan 12 maanden of lagere waarde (verlaging € 19.466).

Voor operationele leaseverplichtingen vervoer (waaronder intern transport, vervoersmiddelen en overige activa) was ultimo 2018 een bedrag van € 37.753 opgenomen onder de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. Door toepassing van IFRS16 zijn de gebruiksrechten leasecontracten inzake vervoersmiddelen en overige bedrijfsmiddelen gewaardeerd op € 24.371. De verlaging van € 13.382 wordt veroorzaakt door contracten met een looptijd korter dan 12 maanden en de portefeuillebenadering voor vervoersmiddelen waarbij wordt uitgegaan van gemiddelde resterende looptijd.

Voor eerste toepassing van IFRS16 heeft Jumbo de vereenvoudigde transitiemethode gehanteerd, waarbij de vergelijkende cijfers niet zijn aangepast. Jumbo heeft hierbij de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Leasecontracten met een resterende looptijd korter dan 12 maanden of een contante waarde lager dan € 5 zijn niet gewaardeerd.
- De beginbalans van de voorziening voor verlieslatende contracten gerelateerd aan huurverliezen en leegstand van bedrijfsgebouwen en -terreinen, is bij eerste toepassing in mindering gebracht op de beginbalanswaarde van gebruiksrechten leasecontracten.

- Voor de categorieën onder gebruiksrechten leasecontracten inzake vervoermiddelen en overige bedrijfsmiddelen is de portfolio benadering toegepast met een single discount rate.
- Jumbo heeft geen herbeoordeling uitgevoerd en herclassificaties doorgevoerd op reeds geactiveerde posten onder materiële en immateriële vaste activa.

Verder heeft Jumbo geen gebruik gemaakt van de praktische toepassing voor het niet herbeoordelen van leasecontracten; alle leasecontracten zijn beoordeeld op toepassing van IFRS16.

Geactiveerde gebruiksrechten worden berekend op basis van de verdisconteerde leaseverplichtingen per 31 december 2018, onder aftrek van eventuele vooruitbetaalde kosten. De gehanteerde disconteringsvoet is gelijk aan de marginale rentevoet van Jumbo, waarbij rekening wordt gehouden met de looptijd van het contract. Voor het overgrote deel van de leaseportefeuille geldt hiervoor een gewogen gemiddelde van 1,1%.

De toepassing van IFRS16 heeft ultimo 2019 een impact op het bedrijfsresultaat van € 6 miljoen bate, op het resultaat voor belasting van € 25 miljoen last en op het resultaat na belasting € 18 miljoen last.

Daarnaast is met ingang van 1 januari 2019 een verduidelijking gekomen op de omgang met onzekerheden in belastingposities. Jumbo past deze aanpassing toe in deze geconsolideerde jaarrekening. Overige wijzigingen in standaarden en interpretaties die van kracht zijn in 2019 hebben niet geleid tot wijzigingen in deze jaarrekening.

### **Effecten van invoering van herziene grondslagen voor toekomstige jaren**

De volgende standaarden, wijzigingen in standaarden en interpretaties zijn in 2019 nog niet van kracht en zijn daarom niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Jumbo past deze standaarden en interpretaties niet vervroegd toe. Enkel aanpassingen die een mogelijke significante impact hebben op Jumbo zijn hieronder opgenomen.

De definitie in IFRS3 met betrekking tot een bedrijfscombinatie wijzigt, en verduidelijkt dat er slechts sprake is van een bedrijfscombinatie indien zowel een input als een substantieel proces aanwezig is welke resulteert in het mogelijk genereren van een output. De definitie van 'output' is tevens aangepast. De aanpassing geldt met ingang van 1 januari 2020 en Jumbo past deze aanpassing met ingang van 2020 toe.

Aanpassingen in IFRS10 'Consolidated financial statements' en IAS28 'Investments in associates and joint ventures' verduidelijken de grondslagen met betrekking tot verkopen tussen investeerders en haar deelnemingen of joint ventures. De datum van invoering van deze aanpassingen is nog niet bekend.

Een verduidelijking van het begrip materialiteit is opgenomen in IAS1 en IAS8, welke van toepassing is met ingang van 2020. Op basis van deze verduidelijking dient de organisatie materialiteit te beoordelen in de context van de financiële situatie als geheel. Tevens is de betekenis van primaire gebruikers van de jaarrekening verduidelijkt.

Verschillende wijzigingen zijn doorgevoerd in het Conceptual Framework. Deze wijzigingen hebben geen directe impact op de accounting standaarden, maar zullen de basis vormen voor nieuw te definiëren standaarden. Jumbo volgt de ontwikkelingen en beoordeelt de eventuele impact wanneer dergelijke nieuwe standaarden bekend worden gemaakt.

De interbancaire benchmark tarieven (waaronder EURIBOR) worden vervangen of hervormd. Met ingang van 1 januari 2020 dienen gebruikte benchmark tarieven te voldoen aan de EU Benchmark Regulation. Gezien de beperkte omvang en resterende looptijd van de financiële instrumenten die Jumbo aanhoudt die gebaseerd zijn op interbancaire benchmark tarieven, heeft deze aanpassing geen directe significante impact.

Jumbo volgt de ontwikkelingen met betrekking tot herziene wet- en regelgeving en bepaalt, wanneer van toepassing, wat de impact is op de verslaggeving.

### **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 van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderingen worden ingedeeld vermeld. Conform IFRS13 wordt voor de bepaling van de reële waarde van de opgenomen financiële instrumenten een aantal waarderingniveaus 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 waarderingmodellen.

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 (niveau 3).

### **Materiële vaste activa**

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

### **Voorraden**

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

### **Financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden)**

De handels- en overige vorderingen, handelsschulden en overige verplichtingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs waarbij gebruik wordt gemaakt 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. De participatieregeling van Jumbo wordt bij en na eerste verwerking gewaardeerd tegen de contante waarde van het verwachte inkoopbedrag waartegen de participaties worden ingekocht. De waarderingen van genoemde financiële instrumenten vallen onder niveau 3.

### **Afgeleide financiële instrumenten (zoals derivaten)**

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

### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

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. De belangrijkste schattingen die worden gemaakt bij de bepaling van de realiseerbare waarde hebben betrekking op de te hanteren omzet multiple, de disconteringsvoet, de resterende economische levensduur en het groeipercentage dat in de kasstroomprognoses wordt betrokken, de operationele kosten en de inschattingen van de te behalen toekomstige marges alsmede de restwaarde van de activa (indien van toepassing).

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

### **Goodwill en merknamen**

De goodwill en merknamen worden jaarlijks onderworpen aan een zogenaamde impairmenttest, waarbij wordt berekend of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Ten aanzien van geactiveerde goodwill en merknamen worden impairmenttesten uitgevoerd op basis van de toekomstige verwachte kasstromen, rekening houdend met een disconteringsvoet vóór belastingen om de contante waarde van deze toekomstige kasstromen te bepalen. Als blijkt dat op grond van de impairmenttestberekeningen een bijzondere waardevermindering plaats dient 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. De kasstroomgenererende eenheid voor goodwill en merknamen is vastgesteld op het niveau van de betreffende formule.



### **Overige immateriële vaste activa, materiële vaste activa en gebruiksrechten leasecontracten**

Minimaal eenmaal per jaar wordt 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 van het desbetreffende actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, bepaald. Ten behoeve van deze beoordeling geldt dat Jumbo de kasstroomgenererende eenheid voor merknamen heeft vastgesteld op basis van alle aanwezige vestigingspunten die opereren onder de betreffende merknaam op het moment van de impairmenttest. Voor de overige immateriële vaste activa, materiële vaste activa en gebruiksrechten leasecontracten heeft Jumbo het gerelateerde vestigingspunt als kasstroomgenererende eenheid gedefinieerd, tenzij betreffende activa niet direct verbonden zijn aan het vestigingspunt. In dat geval is de kasstroomgenererende eenheid, net zoals voor merknamen, vastgesteld op basis van alle aanwezige operationele vestigingspunten op het moment van de impairmenttest. Bij de bepaling van de omvang van een bijzondere waardevermindering worden ook de ontwikkelingen in het marktgebied behorende bij een vestigingspunt betrokken.

## **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

### **Immateriële vaste activa**

Onder de immateriële vaste activa zijn goodwill, merknamen, vestigingspunten, zelfontwikkelde software en overige immateriële vaste activa opgenomen.

#### **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 waardeverminderingverliezen. Over goodwill wordt niet geamortiseerd.

#### **Merknamen**

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

#### **Vestigingspunten**

Vestigingspunten worden gewaardeerd tegen het bedrag van de bestede kosten verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Koopsommen betaald voor de verkrijging van 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 5 tot maximaal 20 jaar zonder restwaarde. Onder de vestigingspunten zijn ook betaalde sleutelgelden ter verwerving van nieuwe locaties opgenomen. Over deze aanbetalingen wordt geamortiseerd vanaf winkelopening op deze locaties.

#### **Zelfontwikkelde software**

Kosten van zelfontwikkelde software worden geactiveerd indien aan de criteria voor activering wordt voldaan. Activering vindt slechts plaats gedurende de ontwikkelingsfase. 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 waardeverminderingverliezen.

#### **Overige immateriële vaste activa**

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

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

De gehanteerde amortisatiepercentages op moment van ingebruikname van de immateriële vaste activa bedragen:

Goodwill	0%
Merkenamen	0%
Vestigingspunten	5% - 20%
Zelfontwikkelde software	20%
Overige	20%

De amortisatie van de immateriële vaste activa worden afzonderlijk in de winst- en verliesrekening verantwoord.

### Materiële vaste activa

Onder de materiële vaste activa zijn bedrijfsgebouwen en -terreinen, bouwkundige voorzieningen, inventarissen en installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen opgenomen.

### Bedrijfsgebouwen en -terreinen

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

### Overige materiële vaste activa

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

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

De gehanteerde afschrijvingspercentages van de materiële vaste activa bedragen:

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

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

### Gebruiksrechten leasecontracten

Jumbo heeft gebruiksrechten leasecontracten inzake bedrijfsgebouwen en -terreinen, vervoersmiddelen en overige bedrijfsmiddelen. Gebruiksrechten leasecontracten worden gewaardeerd tegen kostprijs, bestaande uit het initiële bedrag van de leaseverplichting, eventuele bedragen die vooraf of bij de start van de lease werden betaald, initiële direct toewijsbare kosten en een schatting van de te betalen ontmantelings- en restauratiekosten met betrekking tot het herstellen van het gebruikte actief in zijn originele staat in overeenstemming met de contractvoorwaarden. De gebruiksrechten op leasecontracten worden verminderd met cumulatieve lineaire afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen en worden aangepast voor eventuele herwaarderingen van de leaseverplichting. Er wordt afgeschreven vanaf het moment gereed voor ingebruikname. De afschrijvingstermijn is bepaald op maximaal 15 jaar, zijnde gelijk aan de verwachte looptijd per individueel leasecontract.

Jumbo houdt meerdere bedrijfsgebouwen en -terreinen aan die niet volledig worden gebruikt voor de reguliere bedrijfsuitvoering. In die gevallen is sprake van verhuur aan 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 panden voor verkooplocaties in eigendom te hebben. De boekwaarde gebruiksrechten die betrekking hebben op dergelijke huurovereenkomsten met derden zijn opgenomen als onderdeel van de gebruiksrechten leasecontracten. Bedrijfsgebouwen en -terreinen die worden verhuurd aan ondernemers worden aangemerkt als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering aangezien deze rechtstreeks bijdragen aan de bedrijfsvoering van Jumbo. De gebruiksrechten met betrekking tot verhuur aan derden volgen de waarderingsmethode die wordt toegepast op alle gebruiksrechten inzake bedrijfsgebouwen en -terreinen.

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

### **Financiële vaste activa**

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. Hierbij is conform IFRS9 de classificatie van het 'business model' beoordeeld en is de 'Solely Payments of Principal and Interest' test (hierna: SPPI-test) toegepast. Bij de classificatie van het 'business model' 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 kostprijs methode of de reële waarde methode toegepast.

De vooruitbetaalde bijdragen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte waardeverminderingen bij verwachte tegenvallende kasstromen in toekomstige jaren. De periodieke kwijtingen van de vooruitbetaalde bijdragen worden direct ten laste van de omzet gebracht.

Financiële leasecontracten betreffen inhuurcontracten waar Jumbo meer dan 75% van de looptijd van het huurcontract doorverhuurd aan hoofdzakelijk ondernemers. Daarmee fungeert Jumbo als lessor. Financiële leasecontracten worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen als gevolg van oninbaarheid. De huurontvangsten gedurende het boekjaar worden op deze post in mindering gebracht.

### **Voor verkoop aangehouden activa en verplichtingen**

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

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

### **Vorraden**

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.

### **Handelsdebiteuren en overige vorderingen**

De handelsdebiteuren en overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte waardeverminderingen voor het risico van oninbaarheid. Deze waardeverminderingen worden bepaald op basis van de individuele beoordeling van de vorderingen. De geamortiseerde kostprijs wordt bepaald op basis van de effectieve rentevoet.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en termijndeposito's met een oorspronkelijke looptijd van maximaal drie 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.

### **Groepsvermogen**

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.



## Leaseverplichtingen

De leaseverplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen de nog niet betaalde leasebetalingen verdisconteerd tegen de impliciete interestvoet, met uitzondering van leases met een looptijd korter dan 12 maanden of een waarde lager dan € 5. De marginale interestvoet is opgebouwd uit de volgende componenten: de risicovrije interestvoet op basis van Nederlandse Staatsobligaties, Jumbo specifieke kredietopslag en een opslag op basis van de risicocategorie van de onderliggende activa. Indien deze interestvoet niet betrouwbaar bepaald kan worden, moet de marginale interestvoet van de lessee gebruikt worden. Jumbo hanteert de marginale interestvoet als disconteringsvoet, waarbij rekening wordt gehouden met de verwachte looptijd van het leasecontract, dat uitkomt op een gewogen gemiddelde van 1,1%. Vanuit de leaseverplichtingen worden de gebruiksrechten leasecontracten bepaald en gewaardeerd.

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

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

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

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

Jumbo maakt hoofdzakelijk gebruik van verkooplocaties, zijnde bedrijfsgebouwen en -terreinen, door het afsluiten van leasecontracten en heeft beperkt bedrijfsgebouwen en -terreinen in eigendom. De aanvankelijke looptijd van leasecontracten voor verkooplocaties in Nederland is over het algemeen 10 jaar met continue verlengingsopties van ieder 5 jaar. Ten aanzien van de huurcontracten van vastgoed verwacht Jumbo voor het merendeel van de portefeuille gebruik te maken van verlengingsopties en de locaties voor een gemiddeld lange termijn voort te zetten. Tevens vindt differentiatie plaats voor vestigingen op basis van aandachtsprofiel, wat kan leiden tot aanpassingen in het verwachte gebruik van verlengingsopties. Het uitoefenen van verlengingsopties ligt voornamelijk in handen van Jumbo, als gevolg van wettelijke bescherming. In België is de aanvankelijke looptijd van leasecontracten veelal 3 jaar met continue verlengingsopties van ieder 3 jaar. Een maximale looptijd van 15 jaar is van toepassing op Jumbo winkellocaties en een maximale looptijd van 10 jaar is van toepassing op La Place. Servicekosten worden niet meegenomen in de waardering van de leaseverplichting, maar direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Daarnaast heeft Jumbo huurcontracten gerelateerd aan vervoersmiddelen en overige bedrijfsmiddelen die onder IFRS16 zijn gewaardeerd, waarbij wordt uitgegaan van een gemiddelde huurtermijn van 3 tot 7 jaar.

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

## Leningen en overige verplichtingen

Leningen en overige verplichtingen, met uitzondering van leaseverplichtingen, betreffen schulden aan financiële instellingen, een participatieregeling, 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 participatieregeling van Jumbo wordt bij eerste verwerking en na eerste verwerking gewaardeerd tegen de contante waarde van het verwachte inkoopbedrag waartegen de participaties worden ingekocht. De waardemutaties worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de financiële baten en lasten.

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.

## **Pensioenen en overige uitgestelde beloningen**

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 toegezegde-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.

### **Toegezegde-pensioenregelingen**

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

Wanneer 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. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer 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 toegezegde-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 en arbeidsongeschiktheidsuitkeringen) opgenomen. De opgenomen verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Bij de berekening wordt rekening gehouden met de kansen dat medewerkers als gevolg van voortijdige uitdiensttreding niet in aanmerking komen voor een jubileumuitkering. De verplichting wordt berekend rekening houdend met de tijdswaarde van geld door de verplichting tegen contante waarde te verantwoorden.

### **Latente belastingvorderingen- en verplichtingen**

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, met inbegrip van die latente belastingvorderingen voortvloeiende uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd voor zover het op basis van de actueel beschikbare informatie waarschijnlijk is dat het actief in de toekomst wordt gerealiseerd. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Voorzieningen**

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

### **Reorganisatievoorziening**

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

### **Voorziening verlieslatende contracten**

De voorziening voor verlieslatende contracten wordt gevormd wanneer de door Jumbo naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen.

### **Overige voorzieningen**

De overige voorzieningen bestaan voornamelijk uit voorzieningen voor juridische claims.

### **Afgeleide financiële instrumenten**

Afgeleide financiële instrumenten, waaronder de door Jumbo gehanteerde rente-afdekkingsinstrumenten om het renterisico op de rentedragende schulden te beheersen, worden gewaardeerd op reële waarde. De reële waarde van afgeleide financiële instrumenten is gebaseerd op de beurskoers of een andere marktnotering, exclusief transactiekosten. Indien er geen beurskoers beschikbaar is, wordt de reële waarde van het afgeleide financiële instrument bepaald op basis van het geschatte bedrag dat Jumbo zou ontvangen of betalen om het contract per balansdatum te beëindigen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de actuele kredietwaardigheid van beide contractpartijen. Aanpassingen van de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten worden in het resultaat verantwoord, met uitzondering van instrumenten die dienen ter afdekking van toekomstige kasstromen en die zich als effectief kwalificeren (hedge-accounting). De aanpassingen van de reële waarde van deze afgeleide financiële instrumenten worden verwerkt in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. Indien noodzakelijk wordt in de waardering van de afgeleide financiële instrumenten rekening gehouden met het kredietrisico van betrokken contractpartijen.

### **Handelscrediteuren en overige schulden**

Verplichtingen aan handelscrediteuren zijn niet-rentedragende schulden en worden bij eerste verwerving gewaardeerd tegen reële waarde, zijnde de waarde waartegen naar verwachting afwikkeling plaatsvindt.

De overige kortlopende verplichtingen worden eveneens gewaardeerd tegen reële waarde. Onder de kortlopende verplichtingen zijn zegelverplichtingen opgenomen. De reële waarde van de zegelverplichtingen is gelijk aan de nominale waarde van de zegels in omloop. Tevens zijn onder de overige kortlopende schulden overheidsheffingen opgenomen. De overheidsheffingen worden verantwoord in de periode waarin de overheidsheffing ontstaan is.

Na de eerste verwerking van verplichtingen aan handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen vindt waardering plaats tegen (geamortiseerde) kostprijs. Indien het tijdseffect materieel is, wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

## **Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

### **Netto-omzet**

De netto-omzet bestaat uit de opbrengsten uit hoofde van geleverde goederen en diensten, inclusief horeca, aan consumenten en de detailhandel, onder aftrek van kortingen en exclusief de over de omzet geheven belastingen. De netto-omzet inzake leveringen aan consumenten wordt verantwoord bij afrekening door de consumenten aan de kassa. De netto-omzet inzake leveringen aan franchisenemers en derden wordt verantwoord bij levering uit de distributiecentra of bij levering vanuit leveranciers. Opbrengsten van diensten worden verantwoord naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend. Bij spaaracties waar consumenten punten sparen die in de toekomst kunnen worden ingewisseld tegen korting op producten, wordt de toekomstige korting ten tijde van de initiële aankoop verantwoord. Dit leidt tot een verplichting voor Jumbo tot het moment dat de consumenten de punten aanwenden voor korting.

### **Kostprijs van de omzet**

De kostprijs van de omzet omvat de verkrijgingsprijs van de geleverde goederen, onder aftrek van gerealiseerde leveranciersbijdragen. Voorts zijn in de kostprijs van de omzet de kosten verantwoord welke verband houden met de exploitatie van de distributiecentra, inclusief het transport naar de filialen. Eveneens zijn de afschrijvingskosten IFRS16 voor gebruiksrechten leasecontracten opgenomen, waar deze betrekking hebben op distributiecentra.

### **Overige bedrijfsopbrengsten**

Leasecontracten waarvoor minder dan 75% van de looptijd van het huurcontract door Jumbo wordt doorverhuurd aan hoofdzakelijk ondernemers zijn verantwoord als operating lease. Daarmee fungeert Jumbo als lessor. Onder de overige bedrijfsopbrengsten zijn de vergoedingen opgenomen die aan de franchisenemers en andere afnemers zijn berekend voor geleverde diensten. Daarnaast zijn hierin begrepen de opbrengsten die zijn ontvangen voor leveringen van winkel- en horecaexploitaties aan franchisenemers, opbrengsten in verband met verkoop van activa en winkel- en horecaexploitaties aan derden.



### **Verkoopkosten**

De verkoopkosten bestaan uit de kosten die direct en indirect verband houden met de verkoop van goederen en diensten, inclusief horeca. Hierin zijn onder andere begrepen de kosten die verband houden met de exploitatie van de eigen filialen en de kosten die door het hoofdkantoor worden gemaakt ter ondersteuning van de verkoopactiviteiten inclusief marketingkosten ten behoeve van de filialen en de franchisenemers. Eveneens zijn de afschrijvingskosten IFRS16 voor gebruiksrechten leasecontracten opgenomen, waar deze betrekking hebben op verkooplocaties.

### **Algemene beheerkosten**

Onder de algemene beheerkosten zijn de kosten begrepen die worden gemaakt in het kader van de beheersing van de activiteiten van de Groep. Eveneens zijn de afschrijvingskosten IFRS16 voor gebruiksrechten leasecontracten opgenomen, waar deze betrekking hebben op locaties niet zijnde distributiecentra of verkooplocaties.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten omvatten de rentebaten op geïnvesteerde gelden en rente inkomsten op financial sublease. De financiële lasten omvatten onder andere de rentelasten op opgenomen gelden, rente inzake leaseverplichtingen uit hoofde van gebruiksrechten leasecontracten, financieringskosten over voorzieningen en verplichtingen en reële waarde mutaties in de participatieregeling. Financiële baten en lasten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening op basis van de effectieve rentemethode.

### **Belastingen**

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.

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.

Er wordt uitsluitend een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn die voor de realisatie van het tijdelijke verschil kunnen worden aangewend. Uitgestelde belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel wordt gerealiseerd.

## **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. Eventueel betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt.

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

## **Significante transacties**

### **Acquisitie Agrimarkt**

Op 31 oktober 2019 heeft Jumbo Supermarkten B.V. alle aandelen in Agrimarkt B.V. verworven, inclusief vastgoedlocaties. Jumbo is hiermee eigenaar geworden van zes Agrimarkt supermarkten in Zuidwest-Nederland. Vier winkels zijn omgebouwd naar de Jumbo formule, waarvan de Agrimarkt in Goes een nieuwe bestemming heeft gekregen als eerste Jumbo Foodmarkt in de provincie Zeeland. Het vastgoed en de exploitatie van de overige twee locaties heeft Jumbo verkocht aan branchegenoot Lidl.

De aankoop van Agrimarkt past in de strategie van Jumbo. De supermarktlocaties bezorgen Jumbo een betere landelijke dekking alsmede uitbreiding van haar winkelbestand.

De overname heeft in 2019 € 6.125 netto-omzet aan Jumbo toegevoegd. Indien deze acquisitie het hele jaar tot Jumbo zou hebben behoord, zou de netto-omzet circa € 51.859 hoger zijn geweest. De totale netto-omzet op jaarbasis is circa € 57.984. De kosten samenhangend met de acquisitie bedroegen € 1.088 en zijn in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen onder de algemene beheerkosten.

De betaalde koopsom voor het verkrijgen van de Agrimarkt supermarkten bedroeg € 48.830. Ten behoeve van de financiering van de acquisitie is de kredietfaciliteit aangewend. De goodwill, bepaald op € 12.862, voortkomend uit de acquisitie bestaat voornamelijk uit een hoger omzetspotentieel na winkelombouw. De goodwill is niet fiscaal aftrekbaar.

De (thans) bepaalde goodwill is de goodwill op basis van feitelijke informatie ultimo 2019 en meest recente schattingen door het management van feiten en omstandigheden ultimo 2019. Nieuwe informatie in 2020 omtrent schattingen ultimo 2019 kunnen nog invloed hebben op de bepaalde goodwill. Als gevolg hiervan kan de waarde van de bepaalde goodwill uit hoofde van de (voorlopige) purchase price allocation nog wijzigen tot 31 oktober 2020.

Als gevolg van de overname zijn onderstaande activa verworven en verplichtingen aangegaan:

	<b>Op 31 oktober 2019</b>
Goodwill	12.862
Vestigingspunten	16.576
Materiële vaste activa	166
Voor verkoop aangehouden activa	24.907
Handelsdebiteuren	1.374
Geldmiddelen	1.330
Latente belastingverplichtingen	-3.921
Voorzieningen	-823
Overige verplichtingen	-3.641
<b>Totaal verworven activa en verplichtingen</b>	<b>48.830</b>

De waarderingstechnieken die zijn gebruikt voor het bepalen van de reële waarde zijn als volgt:

- Goodwill: de reële waarde van goodwill betreft het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met de reële waarde van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.
- Vestigingspunten: de reële waarde van vestigingspunten is bepaald middels marktbenadering, waarbij primair is gekeken naar de geschatte toekomstige vrije kasstromen met de zogenoemde 'discounted cashflow' methode die een gemiddelde marktparticipant met deze vestigingspunten zou kunnen realiseren.
- Materiële vaste activa: de reële waarde is bepaald op basis van het geschatte bedrag waartegen het actief zou kunnen worden verhandeld tussen een goed geïnformeerde koper en verkoper in een zakelijke transactie tussen derde partijen.
- Voor verkoop aangehouden activa: bestaande uit bedrijfsgebouwen en -terreinen en inventaris, is de waardering gebaseerd op de marktwaarde, het geschatte bedrag waartegen het actief zou kunnen worden verhandeld tussen een goed geïnformeerde koper en verkoper in een zakelijke transactie tussen derde partijen op het moment van overname. Alle voor verkoop aangehouden activa zijn in 2019 verkocht.
- Handelsdebiteuren: zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zijnde de waarde waartegen naar verwachting afwikkeling plaatsvindt.
- Geldmiddelen: de reële waarde van de geldmiddelen is gelijk aan de nominale waarde.
- Latente belastingverplichtingen: latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva bij overname. De waardering van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen heeft plaatsgevonden tegen het bij overname bekende belastingtarief.
- Voorzieningen: bestaande uit jubileumuitkeringen en een reorganisatievoorziening, die gewaardeerd zijn tegen de beste inschatting van het bedrag dat noodzakelijk is om de verplichting op balansdatum af te wikkelen.
- Overige verplichtingen: bestaande uit onder andere verplichtingen voortgekomen uit overgenomen contracten, te betalen belastingen en premies en overige verplichtingen zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zijnde de waarde waartegen naar verwachting afwikkeling plaatsvindt.

# Toelichting op de geconsolideerde balans

## 1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2019 is als volgt:

1. Goodwill
2. Merknamen
3. Vestigingspunten
4. Zelfontwikkelde software
5. Overige

	1	2	3	4	5	Totaal 2019
<b>Stand begin boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	750.252	32.299	1.094.093	176.114	60.177	2.112.935
Cumulatieve amortisaties	-	-	-398.816	-67.063	-41.934	-507.813
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>750.252</b>	<b>32.299</b>	<b>695.277</b>	<b>109.051</b>	<b>18.243</b>	<b>1.605.122</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investerings	-	-	10.064	73.640	3.037	86.741
Verwervingen via bedrijfscombinaties	6.225	-	20.371	-	-	26.596
Vervreemdingen	-	-	-1.222	-	-	-1.222
Overboekingen binnen immateriële vaste activa	-	-	-	227	-227	-
Overboekingen van voor verkoop aangehouden activa	-	-	111	-	-	111
Amortisaties	-	-	-53.149	-35.183	-6.730	-95.062
Bijzondere waardeverminderingen	-	-240	-3.070	-	-	-3.310
Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-	11.503	-	-	11.503
	<b>6.225</b>	<b>-240</b>	<b>-15.392</b>	<b>38.684</b>	<b>-3.920</b>	<b>25.357</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	756.477	32.059	1.123.131	249.981	62.978	2.224.626
Cumulatieve amortisaties	-	-	-443.246	-102.246	-48.655	-594.147
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>756.477</b>	<b>32.059</b>	<b>679.885</b>	<b>147.735</b>	<b>14.323</b>	<b>1.630.479</b>

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2018 is als volgt:

	1	2	3	4	5	Totaal 2018
<b>Stand begin boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	647.051	32.059	939.249	126.531	59.121	1.804.011
Cumulatieve amortisaties	-	-	-345.334	-45.768	-36.488	-427.590
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>647.051</b>	<b>32.059</b>	<b>593.915</b>	<b>80.763</b>	<b>22.633</b>	<b>1.376.421</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investerings	-	-	15.318	49.583	3.114	68.015
Verwervingen via bedrijfscombinaties	103.201	240	148.519	-	-	251.960
Vervreemdingen	-	-	-655	-	-	-655
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	-	-	-5.669	-	-	-5.669
Amortisaties	-	-	-49.802	-21.295	-7.504	-78.601
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-9.229	-	-	-9.229
Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-	2.880	-	-	2.880
	<b>103.201</b>	<b>240</b>	<b>101.362</b>	<b>28.288</b>	<b>-4.390</b>	<b>228.701</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	750.252	32.299	1.094.093	176.114	60.177	2.112.935
Cumulatieve amortisaties	-	-	-398.816	-67.063	-41.934	-507.813
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>750.252</b>	<b>32.299</b>	<b>695.277</b>	<b>109.051</b>	<b>18.243</b>	<b>1.605.122</b>

Voor een nadere toelichting op de bijzondere waardeverminderingen en de terugname daarvan wordt verwezen naar noot 26.

### Goodwill

De goodwill is gevormd als gevolg van de verwerving van Super de Boer, C1000, AC restaurants, EMTÉ en in 2019 Agrimarkt (€ 12.862). De goodwill bestaat voornamelijk uit voordelen op de inkoopmarkt door volumevoordelen en daardoor betere marges en verwachte synergievoordelen mede op het gebied van een betere landelijke dekking en daardoor lagere kosten per eenheid.

In de verwervingen op de goodwill is een aanpassing op de acquisitie van EMTÉ van € 6.637 negatief verwerkt. Dit bestaat uit aanpassingen in de waarderingen van de overgenomen ondernemingen van € 6.287, waarvan € 3.109 met betrekking tot materiële vaste activa (vóór impact latente belastingverplichting: € 4.145), en een aanpassing van de koopsom van € 350.

### Merkmamen

Onder merkmamen zijn de merkmamen La Place en EMTÉ verantwoord, verkregen bij de acquisities van La Place en EMTÉ. In 2019 is de merknaam EMTÉ volledig afgewaardeerd (€ 240).



## 2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa over 2019 is als volgt:

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

	1	2	3	4	5	Totaal 2019
<b>Boekwaarde begin boekjaar vóór toepassing IFRS16</b>	<b>10.554</b>	<b>165.503</b>	<b>174.394</b>	<b>9.334</b>	<b>18.089</b>	<b>377.874</b>
Aanschafwaarde eerste toepassing IFRS16	-10.062	-	-	-	-	-10.062
Cumulatieve afschrijvingen eerste toepassing IFRS16	6.874	-	-	-	-	6.874
<b>Boekwaarde begin boekjaar met toepassing IFRS16</b>	<b>7.366</b>	<b>165.503</b>	<b>174.394</b>	<b>9.334</b>	<b>18.089</b>	<b>374.686</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investerings	-	70.920	71.810	2.239	55.314	200.283
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	7.354	-981	801	-	7.174
Desinvesteringen	-5	-92	-3.795	-2	-	-3.894
Vervreemdingen	-294	-1.967	-91	-269	-4	-2.625
Overboekingen binnen materiële vaste activa	-1.991	-1.907	4.833	-733	-202	-
Afschrijvingen	-137	-30.037	-59.157	-3.419	-	-92.750
Bijzondere waardeverminderingen	-	-5.946	-1.941	-	-	-7.887
Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	1.916	1.040	-	-	2.956
	<b>-2.427</b>	<b>40.241</b>	<b>11.718</b>	<b>-1.383</b>	<b>55.108</b>	<b>103.257</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	6.089	392.779	476.638	33.903	73.197	982.606
Cumulatieve afschrijvingen	-1.150	-187.035	-290.526	-25.952	-	-504.663
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>4.939</b>	<b>205.744</b>	<b>186.112</b>	<b>7.951</b>	<b>73.197</b>	<b>477.943</b>

Het verloop van de materiële vaste activa over 2018 is als volgt:

	1	2	3	4	5	Totaal 2018
<b>Stand begin boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	20.883	294.442	390.097	44.324	16.505	766.251
Cumulatieve afschrijvingen	-7.820	-166.286	-250.096	-36.185	-	-460.387
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>13.063</b>	<b>128.156</b>	<b>140.001</b>	<b>8.139</b>	<b>16.505</b>	<b>305.864</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investerings	19	56.715	76.123	5.183	14.923	152.963
Verwervingen via bedrijfscombinaties	1.961	918	2.836	329	2	6.046
Desinvesteringen	-1.765	-210	-752	-989	-	-3.716
Vervreemdingen	-	-559	-868	-27	-	-1.454
Overboekingen binnen materiële vaste activa	-	7.555	5.398	388	-13.341	-
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	-1.980	-434	-679	-3	-	-3.096
Afschrijvingen	-744	-25.426	-46.920	-3.686	-	-76.776
Bijzondere waardeverminderingen	-	-1.318	-968	-	-	-2.286
Terugname bijzondere waardeverminderingen	-	106	223	-	-	329
	<b>-2.509</b>	<b>37.347</b>	<b>34.393</b>	<b>1.195</b>	<b>1.584</b>	<b>72.010</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>						
Aanschafwaarde	51.349	343.462	508.209	40.998	18.089	962.107
Cumulatieve afschrijvingen	-40.795	-177.959	-333.815	-31.664	-	-584.233
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>10.554</b>	<b>165.503</b>	<b>174.394</b>	<b>9.334</b>	<b>18.089</b>	<b>377.874</b>

Voor een nadere toelichting op de bijzondere waardeverminderingen en de terugname daarvan wordt verwezen naar noot 26.

Het totaalbedrag van de in de winst- en verliesrekening verantwoorde afschrijving materiële vaste activa bedraagt € 92.750 (2018: € 76.776).

Een deel van de activa verantwoord onder de categorie inventarissen wordt verhuurd aan franchisenemers. De boekwaarde van deze activa eind 2019 is € 7.392 (2018: € 8.139). De verhuur betreft onder andere kassa's, weegschalen, scanners, handterminals en pinapparatuur. In 2019 bedragen de opbrengsten uit verhuur € 4.073 (2018: € 3.733), verantwoord onder de overige opbrengsten, zie noot 23.

#### Financiële leases van activa

In 2019 zijn de financiële leases verantwoord conform IFRS16 en zijn opgenomen onder gebruiksrechten leaseovereenkomsten, zie noot 3. In 2018 waren onder de bedrijfsgebouwen en -terreinen financiële leases opgenomen van € 3.188.

### 3. Gebruiksrechten leasecontracten

Het verloop van de gebruiksrechten leasecontracten is als volgt:

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

	1	2	3	Totaal 2019
	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Boekwaarde begin boekjaar vóór toepassing IFRS16</b>				
Aanschafwaarde eerste toepassing IFRS16	2.556.535	21.356	3.015	2.580.906
Cumulatieve afschrijvingen eerste toepassing IFRS16	-19.135	-	-	-19.135
<b>Boekwaarde begin boekjaar met toepassing IFRS16</b>	<b>2.537.400</b>	<b>21.356</b>	<b>3.015</b>	<b>2.561.771</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>				
Investerings	86.220	8.512	669	95.401
Desinvesteringen	-3.620	-	-	-3.620
Afschrijvingen	-218.695	-7.853	-517	-227.065
Herwaarderingen	92.390	-83	-	92.307
Bijzondere waardeverminderingen	-7.164	-	-	-7.164
Terugname bijzondere waardeverminderingen	2.478	-	-	2.478
	<b>-48.391</b>	<b>576</b>	<b>152</b>	<b>-47.663</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>				
Aanschafwaarde	2.731.525	29.785	3.684	2.764.994
Cumulatieve afschrijvingen	-242.516	-7.853	-517	-250.886
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>2.489.009</b>	<b>21.932</b>	<b>3.167</b>	<b>2.514.108</b>

Voor een nadere toelichting op de bijzondere waardeverminderingen en de terugname daarvan wordt verwezen naar noot 26. Voor een toelichting op de gerelateerde leaseverplichtingen wordt verwezen naar noot 12 en voor niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen naar noot 19.

#### Beginbalans

In 2019 zijn de assumpties aangaande de verwachte beginbalans voor gebruiksrechten leasecontracten voor eerste toepassing IFRS16 opnieuw beoordeeld mede op basis van het professionaliseren van het proces. Dit heeft ertoe geleid dat de aangekondigde waarde van de beginbalans van de gebruiksrechten leasecontracten van € 3.556.000, zoals vermeld in de jaarrekening van 2018, is gecorrigeerd naar € 2.561.771 als initiële waardering. Dit komt voornamelijk voort uit het bijstellen van de maximale looptijd van contracten van 20 jaar naar 15 jaar voor Jumbo locaties en maximale looptijd voor La Place locaties naar 10 jaar (totaal € 929.788 negatief) en overige correcties zoals het niet meenemen van contracten met een looptijd korter dan 12 maanden in de initiële waardering, late invoer van contracten, het nog in mindering brengen van het kortlopend deel van de voorziening huurverliezen en aanpassingen van huurprijzen (tezamen € 64.441 negatief).

#### Bedrijfsgebouwen en -terreinen

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

De boekwaarde gebruiksrechten die betrekking hebben op huurovereenkomsten met derden (2019: € 73.580, waarvan € 769 met verbonden partijen) zijn opgenomen als onderdeel van de gebruiksrechten leasecontracten.

#### Vervoersmiddelen

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

## Overige bedrijfsmiddelen

Onder overige bedrijfsmiddelen zijn de leasecontracten voor papierpersen verantwoord.

## 4. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit:

	2019	2018
Leningen u/g	19.769	6.209
Vooruitbetaalde bijdragen	33.541	26.334
Financiële leasecontracten	12.877	-
Vooruitbetaalde kosten	1.847	2.096
	<b>68.034</b>	<b>34.639</b>

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

	2019	2018
<b>Bruto saldo per begin boekjaar</b>	<b>10.064</b>	<b>10.837</b>
Nieuwe verstrekkingen	17.075	6.799
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	2.031
Ontvangen aflossingen	-4.565	-9.653
Overige mutaties	-20	50
<b>Bruto saldo per einde boekjaar</b>	<b>22.554</b>	<b>10.064</b>
Voorziening	-2.785	-3.855
<b>Netto saldo per einde boekjaar</b>	<b>19.769</b>	<b>6.209</b>

De leningen u/g betreffen leningen aan ondernemers en overige leningen. Van de huidige leningen aan ondernemers wordt in 2020 naar verwachting € 1.170 afgelost. Van de overige leningen u/g wordt in 2020 naar verwachting € 12.500 afgelost. Het merendeel van de leningen aan ondernemers is niet-rentedragend. In 2019 is een bedrag van € 435 gedoteerd aan de voorziening leningen u/g en is een bedrag van € 1.505 onttrokken aan de voorziening leningen u/g.

Onder de overige mutaties zijn onder andere de contante waardemutaties opgenomen. De disconteringsvoet is gebaseerd op de marktrente van 2,6%.

Onder de leningen u/g zijn geen vorderingen op verbonden partijen opgenomen (2018: € nihil).

Het verloop van de vooruitbetaalde bijdragen is als volgt:

	2019	2018
<b>Bruto saldo per begin boekjaar</b>	<b>28.925</b>	<b>27.177</b>
Nieuwe verstrekkingen	12.944	7.374
Ontvangen aflossingen	-39	-135
Afschrijvingen	-7.364	-5.602
Overige mutaties	-	111
<b>Bruto saldo per einde boekjaar</b>	<b>34.466</b>	<b>28.925</b>
Afwaardering	-925	-2.591
<b>Netto saldo per einde boekjaar</b>	<b>33.541</b>	<b>26.334</b>

De vooruitbetaalde bijdragen betreffen met name bijdragen aan ondernemers die gedurende de looptijd worden afgeschreven.



Het verloop van de financiële leasecontracten in 2019 door invoering van IFRS16 is als volgt:

	2019	2018
<b>Stand begin boekjaar vóór toepassing IFRS16</b>	-	n.v.t.
Eerste toepassing IFRS16	15.088	n.v.t.
<b>Stand begin boekjaar met toepassing IFRS16</b>	<b>15.088</b>	<b>n.v.t.</b>
Ontvangen aflossingen	-2.335	n.v.t.
Berekende rente	124	n.v.t.
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>12.877</b>	<b>n.v.t.</b>

Financiële leasecontracten betreffen de leasecontracten voor de uithuur van bedrijfsgebouwen en -terreinen aan hoofdzakelijk ondernemers voor 75% of meer van de inhuurperiode. In 2019 is een bedrag ontvangen van ondernemers van € 2.211, bestaande uit € 2.335 aan aflossingen en € 124 aan berekende rente over te ontvangen huren.

De financiële leasecontracten vervallen als volgt:

	2019	2018
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	2.130	n.v.t.
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	5.842	n.v.t.
Termijnen vervallend na 5 jaar	4.905	n.v.t.
	<b>12.877</b>	<b>n.v.t.</b>

## 5. Latente belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn gevormd over de tijdelijke verschillen die bestaan tussen de commerciële en fiscale grondslagen van waardering en resultaatbepaling en compensabele verliezen. De latente belastingvorderingen hebben een langlopend karakter. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden, per belastingjurisdictie, in de balans gesaldeerd gepresenteerd.

Het verloop van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	2018		Mutaties gedurende het boekjaar		2019	
	Vordering	Verplichting	Eerste toepassing IFRS16	Via winst- en verliesrekening	Vordering	Verplichting
Gebruiksrechten leasecontracten	-	-	-1.778	51	-	-1.727
Leaseverplichtingen	-	-	1.778	-66	1.712	-
Overige activa en passiva	-	-	-	-30	-	-30
Verliescompensatie	-	-	-	1.953	1.953	-
Saldering latente vorderingen en verplichtingen	-	-	-	-	-1.757	1.757
<b>Netto latente belastingvorderingen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.908</b>	<b>1.908</b>	<b>-</b>

## 6. Voor verkoop aangehouden activa

De voor verkoop aangehouden activa bestaan uit:

	2019	2018
Immateriële vaste activa	-	5.669
Materiële vaste activa	17.939	10.078
	<b>17.939</b>	<b>15.747</b>

De voor verkoop aangehouden activa betreffen activa die beschikbaar zijn voor desinvestering en waarvan de effectuering naar verwachting binnen 12 maanden wordt gerealiseerd.

De verkoopopbrengsten van voor verkoop aangehouden activa zijn verwerkt als overige bedrijfsopbrengsten. Zie noot 23.

## 7. Voorraden

De voorraden bestaan hoofdzakelijk uit handelsgoederen en emballage.

De boekwaarde van de voorraad handelsgoederen die is gewaardeerd tegen lagere netto-opbrengstwaarde bedraagt € 7.593 (2018: € 15.739), rekening houdend met nog te maken verkoopkosten. De voorziening in de voorraadwaardering is inclusief de afwaardering naar reële waarde. De mutatie van de voorziening is via de winst- en verliesrekening verwerkt.

## 8. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

De handelsdebiteuren en overige vorderingen bestaan uit:

	2019	2018
Handelsdebiteuren	274.502	243.510
Vorderingen op nabetalings	2.138	2.302
Overlopende activa	33.978	36.243
	<b>310.618</b>	<b>282.055</b>

In de post handelsdebiteuren is een voorziening wegens oninbaarheid opgenomen van € 7.531 (2018: € 7.755).

Ultimo 2019 zijn onder de handelsdebiteuren vorderingen op verbonden partijen opgenomen van € 2.875 (2018: € 558), hiervoor is geen voorziening wegens oninbaarheid opgenomen (conform 2018).

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

De overlopende activa betreffen onder andere voorfinanciering van onroerend goed in ontwikkeling, vooruitbetaalde kosten, vorderingen op personeel en overige vorderingen en overlopende activa.

## 9. Vennootschapsbelasting

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

## 10. Liquide middelen

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking van Jumbo met uitzondering van € 6.696 (2018: € nihil) in verband met afgegeven bankgaranties.

## 11. Groepsvermogen

### Geplaatst kapitaal

Het geplaatste en gestorte kapitaal ultimo boekjaar 2019 bestaat uit 8.008 gewone aandelen (2018: 8.008). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 1 (1 euro).

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 90, bestaande uit 90.000 gewone aandelen, elk groot € 1 (1 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 2 van de toelichting op de vennootschappelijke balans.

Per ultimo 2019 zijn de zegelverplichtingen voor het volledige nominale bedrag verantwoord conform de vereisten van IFRS9 - Financiële Instrumenten. Dit heeft geresulteerd in een mutatie van de algemene reserves voor een bedrag van € 17.093.

In 2019 is een dividend van € 52.500 uitgekeerd aan Stichting Jumbo Groep (tevens aandeelhouder en investeerder in Jumbo Onroerend Goed B.V.). Een substantieel deel van dit bedrag is door Stichting Jumbo Groep direct geherinvesteerd in Jumbo Onroerend Goed B.V.

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

	2019	2018
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	8.008	8.008
Gewone winst per aandeel (x €1)	€ 14.346	€ 20.004
Verwaterde winst per aandeel (x €1)	€ 14.346	€ 20.004
Dividend per aandeel (x €1)	€ 6.556	€ 5.495

## 12. Leaseverplichtingen

De leaseverplichtingen, waaraan de gebruiksrechten leasecontracten zijn gekoppeld, is als volgt te specificeren:

	2019	2018
<b>Langlopende leaseverplichtingen</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2.299.408	n.v.t.
Vervoersmiddelen	13.136	n.v.t.
Overige bedrijfsmiddelen	2.587	n.v.t.
	<b>2.315.131</b>	<b>n.v.t.</b>
<b>Kortlopende leaseverplichtingen</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	245.146	n.v.t.
Vervoersmiddelen	8.785	n.v.t.
Overige bedrijfsmiddelen	584	n.v.t.
	<b>254.515</b>	<b>n.v.t.</b>
<b>Totaal leaseverplichtingen</b>	<b>2.569.646</b>	<b>n.v.t.</b>

Het verloop van de leaseverplichtingen in 2019 is als volgt:

	2019	2018
<b>Stand begin boekjaar vóór toepassing IFRS16</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>n.v.t.</b>
Eerste toepassing IFRS16	2.595.994	n.v.t.
<b>Stand begin boekjaar met toepassing IFRS16</b>	<b>2.595.994</b>	<b>n.v.t.</b>
Investerings leasecontracten	95.401	n.v.t.
Herwaarderingen leasecontracten	92.307	n.v.t.
Aflossingen	-248.515	n.v.t.
Contante waarde mutaties	31.358	n.v.t.
Overige mutaties	3.101	n.v.t.
	<b>-26.348</b>	<b>n.v.t.</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>2.569.646</b>	<b>n.v.t.</b>

In 2019 is een bedrag van € 248.515 aan aflossingen op de leaseverplichtingen verantwoord. Daarnaast is een bedrag van € 31.358 aan rente verantwoord in de winst- en verliesrekening gerelateerd aan de leaseverplichtingen inzake gebruiksrechten leasecontracten op bedrijfsgebouwen en -terreinen, vervoersmiddelen en overige bedrijfsmiddelen.

Jumbo hanteert de marginale interestvoet als disconteringsvoet, waarbij rekening wordt gehouden met de verwachte resterende looptijd van het leasecontract. In 2019 komt deze uit op een gewogen gemiddelde van 1,1%.

De leaseverplichtingen vervallen als volgt (niet verdisconteerd):

	2019	2018
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	284.156	n.v.t.
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	958.875	n.v.t.
Termijnen vervallend tussen na 5 jaar	1.509.343	n.v.t.
	<b>2.752.374</b>	<b>n.v.t.</b>



Leaseverplichtingen met een looptijd korter dan één jaar of een onderliggend actief met een lage waarde van minder de € 5 zijn niet opgenomen onder de leaseverplichtingen en gebruiksrechten leasecontracten. Kosten uit hoofde van deze contracten zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening voor een bedrag van € 14.922 voor leasecontracten met een looptijd korter dan één jaar en voor een bedrag van € 7.197 voor leasecontracten met een onderliggend actief met een lage waarde. Deze kosten hebben betrekking op lease van bedrijfsgebouwen en - terreinen, transportmiddelen zoals personenauto's en vrachtwagens, intern transport zoals heftrucks, winkelautomatisering, kopieerapparatuur en overige machines en inventarissen.

Variabele leasebetalingen zijn niet gewaardeerd in de leaseverplichtingen en in de gebruiksrechten op leasecontracten. De variabele leasebetalingen zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening voor € 431 in 2019. Deze hebben betrekking op leasecontracten inzake bedrijfsgebouwen waarvan een deel van de te betalen leasebedragen gerelateerd zijn aan de behaalde omzet door Jumbo en/of La Place op een dergelijke locatie.

In de totale leaseverplichting van € 2.569.646 is een bedrag van € 213.832 opgenomen aan verplichtingen uit leaseovereenkomsten met verbonden partijen inzake huur van een aantal verkooplocaties van Jumbo en La Place, een aantal distributiecentra en het hoofdkantoor van Jumbo.

Voor nadere toelichting op de gebruiksrechten leasecontracten wordt verwezen naar noot 3.

Voor gerelateerde niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen wordt verwezen naar noot 19.

## 13. Leningen en overige verplichtingen

De leningen en overige verplichtingen bestaan uit:

	2019	2018
<b>Langlopende leningen en overige verplichtingen</b>		
Bankleningen	374.397	311.462
Participatieregeling	-	-
Verplichtingen uit hoofde van triple-net distributiecentra	4.167	4.805
Verplichtingen uit hoofde van triple-net winkelpanden	20.426	20.714
Financiële leaseverplichtingen	-	5.934
Overige verplichtingen	3.031	3.787
	<b>402.021</b>	<b>346.702</b>
<b>Kortlopende leningen en overige verplichtingen</b>		
Bankleningen	37.500	50.000
Participatieregeling	-	21.921
Verplichtingen uit hoofde van triple-net distributiecentra	639	586
Verplichtingen uit hoofde van triple-net winkelpanden	288	211
Financiële leaseverplichtingen	-	949
Overige verplichtingen	872	872
	<b>39.299</b>	<b>74.539</b>
<b>Totaal rentedragende leningen</b>	<b>441.320</b>	<b>421.241</b>

Het verloop van de bankleningen kan als volgt worden weergegeven:

	2019	2018
<b>Bruto saldo per begin boekjaar</b>	<b>362.500</b>	<b>262.500</b>
Aflossingen	-50.000	-75.000
Opnamen	100.000	175.000
<b>Bruto saldo per einde boekjaar</b>	<b>412.500</b>	<b>362.500</b>
Kortlopende aflossingsverplichtingen	-37.500	-50.000
Uitgestelde bankenfee	-603	-1.038
<b>Netto saldo per einde boekjaar</b>	<b>374.397</b>	<b>311.462</b>

De aangegane bankleningen maken onderdeel uit van de op 11 mei 2016 afgesloten 5-jarige financieringsovereenkomst. Over de aangegane bankleningen is een rentevergoeding verschuldigd die gelijk is aan het Euribor-tarief, vermeerderd met een opslag. Het gemiddelde rentepercentage in 2019 bedroeg 0,97% (2018: 1,11%).

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

#### Participatieregeling

Vanaf 2012 tot medio 2015 heeft Jumbo zelfstandige ondernemers en het management de mogelijkheid gegeven te participeren in de vennootschap door middel van winstbewijzen. In de jaren 2017 tot en met 2019 heeft Jumbo gebruik gemaakt van haar recht om jaarlijks een derde deel van de uitstaande participaties in te kopen. In 2019 heeft Jumbo het restant van de uitstaande participaties ingekocht, waardoor het saldo ultimo boekjaar nihil is.

#### Triple-net verplichtingen

Onder de verplichtingen is inzake triple-net verplichtingen een bedrag van € 926 (2018: € 797) opgenomen, dat binnen 1 jaar wordt aangewend in de exploitatie. Dit bedrag bestaat uit een vrijval van € 3.741 (2018: € 3.689) en een discontering van € 2.815 (2018: € 2.891 negatief). De triple-net verplichtingen komen voort uit leaseovereenkomsten, aangegaan op basis van zogenaamde triple-net voorwaarden, waarbij Jumbo zich heeft verplicht tot het betalen van alle eigenaarslasten verbonden aan het gehuurde onroerend goed gedurende de looptijd van de leaseovereenkomsten. De verplichtingen voortvloeiende uit deze overeenkomsten heeft Jumbo verantwoord als langlopende verplichtingen en betreffen de contante waarde van toekomstige geschatte kasstromen. Het contant maken geschiedt tegen een disconteringsvoet gebaseerd op een rente die geldt voor gelijksoortige financieringsovereenkomsten en past bij de gemiddelde verwachte resterende looptijd. De resterende looptijd van de verplichtingen uit hoofde van triple-net distributiecentra bedraagt 6 jaar en de resterende looptijd van de verplichtingen uit hoofde van triple-net winkelpanden bedraagt 15 jaar.

#### Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen betreffen de verplichtingen uit hoofde van aangegane financiële leaseovereenkomsten inzake onroerende zaken. Het contant maken van deze verplichtingen geschiedt tegen een disconteringsvoet gebaseerd op een rente die geldt voor gelijksoortige financieringsovereenkomsten en past bij de gemiddelde verwachte resterende looptijd. In 2019 zijn deze financiële leaseverplichtingen verantwoord conform IFRS16, zie noot 3 en 12.

#### Overige verplichtingen

De overige verplichtingen zijn ontstaan uit de overname van EMTÉ en hebben betrekking op inkoopcontracten.

## 14. Pensioenen en overige uitgestelde beloningen

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

	2019	2018
Pensioenverplichting uit hoofde van toegezegde-pensioenregelingen	8.523	9.182
Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	11.674	10.347
	<b>20.197</b>	<b>19.529</b>

## Pensioenverplichting uit hoofde van toegezegde-pensioenregelingen

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

2019	1	2	3	4	5
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>53.338</b>	<b>-44.156</b>	<b>9.182</b>		
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>					
Aan dienstjaar toegekende pensioenrechten	-	-	-	-	-
Verwervingen via bedrijfscombinaties	3.916	-3.916	-	-	-
Rentelasten (baten)	968	-800	168	168	-
Bijdragen door de werkgever	-	-17	-17	-	-
Bijdragen door de werknemers	-	-	-	-	-
Rendement op fondsbeleggingen	-	-6.200	-6.200	-	-6.200
Ervaringsaanpassingen	-252	-	-252	-	-252
Aanpassingen in financiële veronderstellingen	5.917	-	5.917	-	5.917
Aanpassingen in demografische veronderstellingen	-265	-	-265	-	-265
Betaalde pensioenuitkeringen	-1.247	1.247	-	-	-
Waardeoverdrachten	-56	56	-	-	-
Inperking pensioenregeling	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-10	-	-10	-10	-
	<b>8.971</b>	<b>-9.630</b>	<b>-659</b>	<b>158</b>	<b>-800</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>62.309</b>	<b>-53.786</b>	<b>8.523</b>		
<b>2018</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>51.369</b>	<b>-42.257</b>	<b>9.112</b>		
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>					
Aan dienstjaar toegekende pensioenrechten	1.293	-	1.293	1.293	-
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Rentelasten (baten)	963	-797	166	166	-
Bijdragen door de werkgever	-	-646	-646	-	-
Bijdragen door de werknemers	-	-323	-323	-	-
Rendement op fondsbeleggingen	-	-1.409	-1.409	-	-1.409
Ervaringsaanpassingen	1.018	-	1.018	-	1.018
Aanpassingen in financiële veronderstellingen	2.496	-	2.496	-	2.496
Aanpassingen in demografische veronderstellingen	-553	-	-553	-	-553
Betaalde pensioenuitkeringen	-1.276	1.276	-	-	-
Inperking pensioenregeling	-1.957	-	-1.957	-1.957	-
Overige mutaties	-15	-	-15	-15	-
	<b>1.969</b>	<b>-1.899</b>	<b>70</b>	<b>-513</b>	<b>1.552</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>53.338</b>	<b>-44.156</b>	<b>9.182</b>		

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

Per eind 2019 zijn alle regelingen inactief. In 2019 zijn er € 17 (2018: € nihil) premiebijdragen door de werkgever betaald.

De fondsbeleggingen betreffen 100% verzekerde contracten. De waarde van de fondsbeleggingen is gebaseerd op de garantiewaarden van deze contracten. De pensioenverzekeraar is verantwoordelijk voor de fondsbeleggingen. De fondsbeleggingen worden niet uitgesplitst naar pensioencontract. De pensioenverzekeraars stellen periodiek een analyse op voor de afstemming van de fondsbeleggingen en pensioenverplichtingen op korte en lange termijn. De pensioenverzekeraars passen op basis van de uitkomsten van genoemde analyses, indien noodzakelijk, de aard en samenstelling van de beleggingen aan op de verwachte looptijden van de pensioenverplichtingen. De looptijd van de verplichtingen met betrekking tot de toegezegde-bijdrageregelingen varieert tussen de 10 en 30 jaar.

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

	2019	2018
Disconteringsvoet	0,8%-1,2%	1,5%-2,0%
Verwachte toekomstige reële loonsverhogingen algemeen	n.v.t.	1,8%
Verwachte toekomstige reële loonsverhogingen individueel	n.v.t.	0%-3,0%
Verwachte toekomstige inflatie	1,9%	1,8%
Verwachte pensioenstijging actieve deelnemers	n.v.t.	0%
Verwachte pensioenstijging inactieve deelnemers	0%-1,8%	0%-1,8%

Voor 2019 is de Prognosetafel AG 2018 gebruikt (2018: Prognosetafel AG 2018).

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 toegezegde-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.

	2019	2018
Daling disconteringsvoet met 0,5%	6.896	5.846
Stijging disconteringsvoet met 0,5%	-5.975	-5.060
Daling indexatie met 0,5%	-3.165	-3.322
Stijging indexatie met 0,5%	7.042	6.228

### 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 2019 was het overgrote deel van de medewerkers als deelnemer aangesloten bij de Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf en de Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Foodservice. De dekkingsgraden van deze fondsen bedragen per balansdatum 2019 respectievelijk 94,7% en 104,4% (2018: respectievelijk 103,4% en 107,3%). 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 2020 een bijdrage te verrichten in de vorm van premies ten bedrage van € 38.035 (2019: € 31.179) aan de toegezegde-bijdrage pensioenregelingen.



## Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen

De overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen bestaan uit een voorziening voor jubileumuitkeringen en een voorziening voor arbeidsongeschiktheid.

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

	Jubileum- uitkeringen	Arbeids- ongeschiktheid	Totaal 2019	Totaal 2018
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>8.807</b>	<b>1.540</b>	<b>10.347</b>	<b>9.734</b>
Dotaties	1.097	-	1.097	968
Verwervingen via bedrijfscombinaties	60	-	60	1.262
Vrijvallen	-	-	-	-269
Onttrekkingen	-431	-262	-693	-1.607
Mutaties contante waarde	828	35	863	259
<b>Mutaties in boekwaarde</b>	<b>1.554</b>	<b>-227</b>	<b>1.327</b>	<b>613</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>10.361</b>	<b>1.313</b>	<b>11.674</b>	<b>10.347</b>
Langlopend	10.006	1.017	11.023	9.695
Kortlopend	355	296	651	652
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>10.361</b>	<b>1.313</b>	<b>11.674</b>	<b>10.347</b>

## 15. Latente belastingverplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn gevormd over de tijdelijke verschillen die bestaan tussen de commerciële en fiscale grondslagen van waardering en resultaatbepaling. De verschillen zijn voornamelijk ontstaan uit de verwerking van (historische) acquisities. De voorziening voor belastingverplichtingen heeft overwegend een langlopend karakter. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden, per belastingjurisdictie, in de balans gesaldeerd gepresenteerd.

Het verloop van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	2018		Mutaties gedurende het boekjaar	2019	
	Vordering	Verplichting		Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa	-4.453	152.649	15.690	-3.076	166.962
Materiële vaste activa	-8.219	3.449	4.691	-5.074	4.995
Gebruiksrechten leasecontracten	-	-	555.020	-	555.020
Financiële vaste activa	-	1.000	385	-	1.385
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	-1.968	-	119	-1.849	-
Voorzieningen	-415	1.044	-817	-188	-
Leaseverplichtingen	-	-	-561.345	-561.345	-
Langlopende verplichtingen	-1.042	160	7	-875	-
Overige activa en passiva	-782	209	594	-	21
Herinvesteringsreserve	-	23.190	-5.495	-	17.695
Saldering latente vorderingen en verplichtingen	16.879	-16.879	-	572.407	-572.407
<b>Netto latente belastingverplichtingen</b>	<b>-</b>	<b>164.822</b>	<b>8.849</b>	<b>-</b>	<b>173.671</b>

De mutaties gedurende het boekjaar zijn als volgt verwerkt:

	Via verwerving bedrijfscombinaties	Eerste toepassing IFRS16	Via winst- en verliesrekening	Via totaal- resultaat	Totaal mutaties gedurende het boekjaar
Immateriële vaste activa	3.356	-	12.334	-	15.690
Materiële vaste activa	2.847	-	1.844	-	4.691
Gebruiksrechten leasecontracten	-	643.448	-88.428	-	555.020
Financiële vaste activa	-	-	385	-	385
Pensioenen en overige uitgestelde beloningen	-	-	-43	162	119
Voorzieningen	-	-	-817	-	-817
Leaseverplichtingen	-	-643.448	82.103	-	-561.345
Langlopende verplichtingen	-	-	-24	31	7
Overige activa en passiva	225	-	369	-	594
Herinvesteringsreserve	-	-	-5.495	-	-5.495
Saldering latente vorderingen en verplichtingen	-	-	-	-	-
<b>Netto latente belastingaldi</b>	<b>6.428</b>	<b>-</b>	<b>2.228</b>	<b>193</b>	<b>8.849</b>

In het aangenomen "Belastingplan 2020" zijn wijzigingen van het tarief van de vennootschapsbelasting opgenomen. Voor het bepalen van de belastinglatentie is het tarief van de vennootschapsbelasting verhoogd naar 25% (2018: 22,55%) per 2020 en 21,70% (2018: 20,50%) per 2021. De latente belastingverplichtingen per ultimo 2019 zijn per saldo opgenomen tegen de gewijzigde tarieven.

De latente belastingverplichting is voor € 18.646 (2018: € 18.432) kortlopend.

De mutatie van de latente belastingen in het overzicht van het totaalresultaat betreffen de belasting over de actuariële resultaten op de toegezegde-pensioenregelingen van € 162 (2018: € -344) en de belastingen op de ongerealiseerde herwaarderingen van de afgeleide financiële instrumenten van € 31 (2018: € 8).

#### Fiscale eenheid

Ultimo boekjaar 2019 zijn voor de omzetbelasting alle in de consolidatie begrepen Nederlandse groepsmaatschappijen vanaf moment van oprichting danwel acquisitie in de fiscale eenheid Jumbo Groep Holding B.V. opgenomen, met uitzondering van Euroselect B.V. en J&C Acquisition Holding B.V.

Ultimo boekjaar 2019 zijn voor de vennootschapsbelasting alle in de consolidatie begrepen Nederlandse groepsmaatschappijen vanaf moment van oprichting danwel acquisitie in de fiscale eenheid Jumbo Groep Holding B.V. opgenomen, met uitzondering van J&C Acquisition Holding B.V.

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

## 16. Voorzieningen

De voorzieningen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2019	2018
Reorganisatie	4.044	15.609
Verlieslatende contracten	2.716	23.897
Overige voorzieningen	690	2.947
	<b>7.450</b>	<b>42.453</b>
Langlopend	2.966	18.970
Kortlopend	4.484	23.483
	<b>7.450</b>	<b>42.453</b>

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde. De disconteringsvoet is gebaseerd op de risicovrije rentevoet van 0,20% (2018: 0,90%).

De reorganisatievoorziening is gevormd voor de herstructurering van het hoofdkantoor en de filialen. Daarnaast wordt in het kader van mechanisatie op termijn een bestaand distributiecentrum gesloten en daarbij vloeit, ondanks het aansturen op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, een deel van de medewerkers af.

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Reorganisatie	Verlieslatende contracten	Overige	Totaal 2019	Totaal 2018
<b>Stand begin boekjaar vóór toepassing IFRS16</b>	<b>15.609</b>	<b>23.897</b>	<b>2.947</b>	<b>42.453</b>	<b>46.989</b>
Eerste toepassing IFRS16	-	-19.135	-	-19.135	n.v.t.
<b>Stand begin boekjaar met toepassing IFRS16</b>	<b>15.609</b>	<b>4.762</b>	<b>2.947</b>	<b>23.318</b>	<b>n.v.t.</b>
Dotaties	5.339	1.325	17	6.681	24.379
Vrijvallen	-455	-3.371	-1.554	-5.380	-18.992
Onttrekkingen	-16.477	-	-728	-17.205	-11.189
Mutaties contante waarde	28	-	8	36	1.266
<b>Mutaties in boekwaarde</b>	<b>-11.565</b>	<b>-2.046</b>	<b>-2.257</b>	<b>-15.868</b>	<b>-4.536</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>4.044</b>	<b>2.716</b>	<b>690</b>	<b>7.450</b>	<b>42.453</b>
Langlopend	-	2.716	250	2.966	18.970
Kortlopend	4.044	-	440	4.484	23.483
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>4.044</b>	<b>2.716</b>	<b>690</b>	<b>7.450</b>	<b>42.453</b>

## 17. 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. Leningen u/g worden uitsluitend verstrekt door Jumbo 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 zeer geringe impact hebben op de bedrijfsuitoefening. Ten opzichte van vorig jaar wordt Jumbo niet meer of minder door deze risico's beïnvloed in haar bedrijfsuitoefening. Jumbo voert geen gewijzigd beleid ten aanzien van de beheersing van deze risico's ten opzichte van vorig jaar.

### Beheersing van het bedrijfskapitaal

Jumbo voert een financieringsbeleid waarin de continuïteit van de onderneming voorop staat en waarbij rekening wordt gehouden met de beheersing van het bedrijfskapitaal (het vermogen dat wordt aangehouden om operationele activiteiten te ontplooiën). Jumbo dient te voldoen aan door de kredietverstrekkers gestelde vereisten vastgelegd in convenanten. Per 29 december 2019 en 30 december 2018 voldoet Jumbo 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 financieringsovereenkomst is per 11 mei 2016 afgesloten en heeft een looptijd van 5 jaar, met een optie tot verlenging van 2 jaar welke in 2019 is uitgeoefend. De financieringsovereenkomst is in 2019 tevens uitgebreid met een extra faciliteit.

De financieringsovereenkomst is afgesloten met het bankensyndicaat bestaande uit ABN AMRO, Rabobank, ING en Deutsche Bank.

De kredietfaciliteiten ultimo 2019 zijn als volgt:

	Kredietfaciliteit	Aangewend
Term Loan	237.500	237.500
Revolving Facility	300.000	175.000
Ancillary	150.000	-
<b>Bruto saldo per einde boekjaar</b>	<b>687.500</b>	<b>412.500</b>

Met betrekking tot de vermelde kredietfaciliteiten is met de banken een covenant overeengekomen dat als volgt kan worden samengevat: de (gecorrigeerde) nettoschuld in verhouding tot de EBITDA (cumulatieve EBITDA op een 12-maands voortschrijdende basis). De banken corrigeren de nettoschuld voor de effecten van de implementatie van IFRS16.

Voor het verkrijgen van de kredietfaciliteit is door Jumbo de hoofdelijke aansprakelijkheid van alle tot Jumbo behorende dochtermaatschappijen tot zekerheid verstrekt.

### Financiële instrumenten

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



Een deel van het renterisico is afgedekt door middel van rentederivaten. De rentederivaten bestaan uit Interest Rate Swaps, die evenals de financiering voorzien zijn van een floor op 0%. Per 29 december 2019 zijn Interest Rate Swaps met een totale waarde van € 125.000 afgesloten die geleidelijk aflopen over de looptijd en eindigen per 30 juni 2020. Op balansdatum wordt € 125.000 (2018: € 150.000) van de aangewende kredietfaciliteit afgedekt. De Interest Rate Swaps hebben een negatieve marktwaarde van € 9 (2018: € 160).

### 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 0% en een schuldafbouw conform de meerjarenplanning.

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	Minder dan één jaar	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar
<b>2019</b>					
Bankleningen	411.897	419.457	40.886	378.571	-
Leaseverplichtingen	2.569.646	2.752.374	284.156	958.875	1.509.343
Participatieregeling	-	-	-	-	-
Overige financieringsverplichtingen	3.903	3.925	872	3.053	-
Afgeleide financiële instrumenten	9	29	29	-	-
Zegelverplichtingen	38.417	38.417	38.417	-	-
Crediteuren en overige schulden	1.420.786	1.420.786	1.420.786	-	-
	<b>4.444.658</b>	<b>4.634.988</b>	<b>1.785.146</b>	<b>1.340.499</b>	<b>1.509.343</b>
<b>2018</b>					
Bankleningen	361.462	370.625	53.149	317.476	-
Participatieregeling	21.921	21.921	21.921	-	-
Overige financieringsverplichtingen	11.542	13.303	2.334	9.799	1.170
Afgeleide financiële instrumenten	160	173	144	29	-
Crediteuren en overige schulden	1.342.626	1.342.626	1.342.626	-	-
	<b>1.737.711</b>	<b>1.748.648</b>	<b>1.420.174</b>	<b>327.304</b>	<b>1.170</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 is als volgt:

	2019	2018
Financiële vaste activa	68.034	34.639
Handelsdebiteuren	274.502	243.510
Overige vorderingen en overlopende activa	36.116	38.545
Liquide middelen	66.489	57.573
	<b>445.141</b>	<b>374.267</b>

Voor het bepalen van de voorziening voor financiële activa wordt conform IFRS9 het 'verwachte kredietverliezen' model toegepast. In het nieuwe model worden drie stadia onderscheiden. Deze stadia hebben betrekking op beoordeling van de kredietkwaliteit van de tegenpartij. De voorziening op financiële activa en handelsdebiteuren is grotendeels bepaald en berekend op basis van stadium drie waarbij reeds daadwerkelijke betalingsachterstanden zijn ontstaan. Jumbo heeft gebruikgemaakt van de mogelijkheid van het toepassen van de 'simplified approach' onder IFRS9 inzake het bepalen van de voorziening met betrekking tot de handelsdebiteuren.

De ouderdomsopbouw van de handelsdebiteuren op balansdatum is als volgt:

	2019	2018
Niet vervallen	214.747	194.016
Overschrijding 0 - 30 dagen	11.703	21.040
Overschrijding 31 - 60 dagen	14.172	19.282
Overschrijding 61 - 90 dagen	11.727	4.277
Overschrijding meer dan 90 dagen	29.684	12.650
	<b>282.033</b>	<b>251.265</b>
Voorziening voor oninbaarheid	-7.531	-7.755
<b>Boekwaarde debiteuren</b>	<b>274.502</b>	<b>243.510</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:

	2019	2018
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>-7.755</b>	<b>-13.293</b>
Dotaties	-2.490	-5.997
Verwervingen via bedrijfscombinaties	-	-333
Onttrekkingen	625	2.429
Vrijgevallen voorziening	2.089	9.439
	<b>224</b>	<b>5.538</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>-7.531</b>	<b>-7.755</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. Deze worden toegelicht onder noot 19 onder koop- en terugkoopverklaringen en andere garanties.

#### Marktrisico

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

#### Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij de door Jumbo aangegane leningen is sprake van een variabele rente. Jumbo heeft rentederivaten afgesloten ter beperking van de renterisico's.

Per ultimo boekjaar 2019 bezit Jumbo rentederivaten met looptijden tot en met 2020. 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 vanaf boekjaar 2017 voor de nieuw afgesloten rentederivaten hedge-accounting toe.

De reële waardemutaties op de Interest Swap Rates zijn verwerkt onder de afgeleide financiële instrumenten en in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. Ultimo 2019 is 30,3% van de rentedragende schulden afgedekt door middel van de rentederivaten (2018: 41,1%). Het gemiddelde rentepercentage over de rentedragende schulden bedroeg 0,97% in 2019 (2018: 1,11%).

Het tegenpartij risico wordt zeer laag ingeschat, aangezien de rentederivaten zijn afgesloten bij vooraanstaande financiële instellingen. Tevens zijn in de overeenkomsten geen zogenaamde margin calls opgenomen.

### Gevoeligheidsanalyse rente

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 effectieve afdekkingsinstrumenten, als volgt:

	2019	2018
<b>Instrumenten met een vaste rente</b>		
Financiële activa	1.595	1.595
Financiële verplichtingen	163.417	150.000
<b>Instrumenten met een variable rente</b>		
Financiële activa	66.863	58.338
Financiële verplichtingen	286.897	211.462

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 2019 zou het groepsresultaat voor belastingen gelijk blijven. Immers, de Euribor is over geheel 2019 negatief geweest en in zowel de financiering als de rentederivaten zit een floor op 0%. Bij een stijging van 100 basispunten in de rentestanden (Euribor) over 2019 zou het groepsresultaat voor belasting met € 2.051 dalen als gevolg van de stijgende rentelasten van de financiering, grotendeels gecompenseerd door de ontvangsten van de rentederivaten. Aangenomen wordt dat alle andere variabelen constant blijven.

### In de balans opgenomen financiële instrumenten en reële waarde

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

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

	2019	2019	2019	2018	2018	2018
	Boek- waarde	Reële waarde	Hiër- archie	Boek- waarde	Reële waarde	Hiër- archie
<b>Vaste activa</b>						
Financiële vaste activa (a)	68.034	68.034	3	34.639	34.639	3
	<b>68.034</b>	<b>68.034</b>		<b>34.639</b>	<b>34.639</b>	
<b>Vlottende activa</b>						
Handelsdebiteuren (a)	274.502	274.502	3	243.510	243.510	3
Liquide middelen (a)	66.489	66.489	1	57.573	57.573	1
	<b>340.991</b>	<b>340.991</b>		<b>301.083</b>	<b>301.083</b>	
<b>Langlopende verplichtingen</b>						
Bankleningen (c)	374.397	374.397	2	311.462	311.462	2
Participatieregeling (d)	-	-	3	-	-	3
Financiële leaseverplichtingen (c)			2	5.934	5.934	2
Afgeleide financiële instrumenten (e)	9	9	2	160	160	2
	<b>374.406</b>	<b>374.406</b>		<b>317.556</b>	<b>317.556</b>	
<b>Kortlopende verplichtingen</b>						
Bankleningen (c)	37.500	37.500	2	50.000	50.000	2
Participatieregeling (d)	-	-	3	21.921	21.921	3
Financiële leaseverplichtingen (c)	-	-	2	948	948	2
Zegelverplichtingen (c)	38.417	38.417	2	n.v.t.	n.v.t.	
Handelscrediteuren (c)	1.201.192	1.201.192	3	1.140.668	1.140.668	3
	<b>1.277.109</b>	<b>1.277.109</b>		<b>1.213.537</b>	<b>1.213.537</b>	
Totaal financiële instrumenten	<b>2.060.540</b>	<b>2.060.540</b>		<b>1.866.815</b>	<b>1.866.815</b>	
<b>Totaal per categorie</b>						
(a) Leningen, vorderingen en liquide middelen	409.025	409.025		335.722	335.722	
(b) Tot einde looptijd aangehouden beleggingen	-	-		-	-	
(c) Financiële verplichtingen tegen gearmortiseerde kostprijs	1.651.506	1.651.506		1.509.012	1.509.012	
(d) Financiële verplichtingen tegen reële waarde	-	-		21.921	21.921	
(e) Financiële verplichtingen met waardeveranderingen in het groepsvermogen	9	9		160	160	
<b>Totaal</b>	<b>2.060.540</b>	<b>2.060.540</b>		<b>1.866.815</b>	<b>1.866.815</b>	

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



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

## 18. Handelscrediteuren en overige schulden

De handelscrediteuren en overige schulden bestaan uit:

	2019	2018
Handelscrediteuren	1.201.192	1.140.668
Personeelsgerelateerde verplichtingen	83.839	73.430
Belastingen en sociale premies	49.893	28.263
Zegelverplichtingen	38.417	18.230
Overlopende passiva	85.862	82.035
	<b>1.459.203</b>	<b>1.342.626</b>

Onder de handelscrediteuren is een vordering inzake nog te ontvangen inkoopbonussen en promotionele bijdragen opgenomen. Deze vordering bedraagt ultimo boekjaar 2019 € 67.569 (2018: € 65.056). Ultimo 2019 is onder de handelscrediteuren een schuld aan verbonden partijen opgenomen van € 4.255 (2018: € 2.378). Tevens is onder de handelscrediteuren een schuld inzake accijnzen opgenomen van € 14.446 (2018: € 87).

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 contractueel met de leverancier afgesproken betaalmoment betalen en hierdoor heeft de faciliteit een positief effect op het werkkapitaal.

Door verdere uitbreiding van de Supply Chain Finance faciliteit, de start van een Dynamic Discounting programma en de introductie van versnelde betaling voor kleinere leveranciers, heeft Jumbo gedurende 2019 haar betaalfaciliteiten verder verbeterd in het voordeel van de leveranciers. De gemiddelde betaaltermijn van handelscrediteuren is gedurende 2019 wederom gedaald naar 29 dagen ten opzichte van 32 dagen gedurende 2018. Hiermee komen we tegemoet aan de maatschappelijke wens om handelscrediteuren sneller te betalen. Zie hieronder de specificatie van de daadwerkelijk gerealiseerde betaaltermijnen.

	2019	2018
Handelscrediteuren (incl. BTW)	1.201.192	1.140.668
BTW-bedrag in handelscrediteuren	-136.936	-120.911
Faciliteiten Supply Chain Finance en Dynamic Discounting en overige	-515.056	-448.998
<b>Handelscrediteuren (genormaliseerd)</b>	<b>549.200</b>	<b>570.759</b>
Kostprijs omzet	5.624.313	5.193.979
Inkoop niet-handelsgoederen en -diensten en overige	1.210.201	1.332.095
<b>Totale inkoop (genormaliseerd)</b>	<b>6.834.514</b>	<b>6.526.074</b>

### Betaaltermijn Handelscrediteuren

29 dagen

32 dagen

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 hebben we een genormaliseerd saldo handelscrediteuren. Om de totale inkoop te bepalen, dienen zowel de kostprijs omzet 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.

Onder de reserveringen van personeelsgerelateerde verplichtingen is tevens een schuld terzake van pensioenen opgenomen van € 9.695 (2018: € 4.844).

Ten aanzien van zegelverplichtingen is in 2019 voor een totaalbedrag van € 62.674 (2018: € 50.897) aan koopzegels uitgegeven, te weten 626.740.000 (2018: 508.970.000) koopzegels. De mutatie van de zegelverplichtingen in 2019 bedraagt € 20.187 en bestaat uit reguliere mutaties € 3.094 en een eenmalige mutatie van € 17.093. De eenmalige mutatie wordt veroorzaakt door een aanpassing naar de nominale waarde conform de vereisten van IFRS9 - Financiële Instrumenten (zie noot 11).

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

## 19. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Voorwaardelijke vorderingen

Jumbo heeft voorwaardelijke vorderingen op voormalige en bestaande ondernemers inzake naverrekeningsregelingen van onder meer koopsommen en investeringsbijdragen. De voorwaardelijke vorderingen worden contractueel overeengekomen waarbij afgesproken is dat, indien er in de toekomst in enig jaar sprake is van overwinst en/of stakingswinst, de ondernemer een deel van deze voorwaardelijke vordering aan Jumbo voldoet. De omvang van de toekomstige economische voordelen, die samenhangen met bovenvermelde vorderingen, zijn deels niet betrouwbaar te bepalen. Alleen voor het betrouwbaar in te schatten gedeelte is in de balans een vordering voor de naverrekeningsregelingen opgenomen.

Onder de overige vorderingen en overlopende activa is dienaangaande in 2019 en voorgaande verslagjaren een bedrag van € 2.138 (2018: € 2.302) opgenomen. Voor de jaren 2019 en verder kan Jumbo met onvoldoende zekerheid inschatten hoeveel de vordering bedraagt.

### Juridische procedures

J&C Acquisition Holding B.V. is in 2019 een juridische procedure tegen Sligro gestart. Volgens J&C Acquisition Holding B.V. zijn er aanwijzingen dat Sligro, voorafgaand aan de verkoop van EMTÉ een onjuiste voorstelling van zaken heeft gegeven omtrent de financiële positie van EMTÉ. Eerste stap in dit proces is een voorlopig getuigenverhoor van functionarissen die voorafgaand aan de verkoop van EMTÉ nauw betrokken waren bij de totstandkoming van de brutomarge en de daarmee verband houdende allocatie van leveranciers bijdragen. Daarnaast zal J&C Acquisition Holding B.V. hoogstwaarschijnlijk een bodemprocedure tegen Sligro starten.

### Investeringsverplichtingen voor vestigingspunten

Ultimo 2019 is Jumbo voor € 1.700 (2018: € 23.700) aan investeringsverplichtingen inzake verwerving van nieuwe vestigingspunten aangegaan. In 2020 wordt € 1.700 (2018: € 6.325) geëffectueerd.

### Inkoopcontracten

Met derden zijn contracten aangegaan met een omvang van € 1.000 of meer.

De verplichtingen vervallen als volgt:

	2019	2018
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	60.107	113.630
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	58.705	88.500
Termijnen vervallend na 5 jaar	1.382	-
	<b>120.194</b>	<b>202.130</b>

Daarnaast heeft Jumbo ultimo boekjaar 2019 diverse inkoopcontracten afgesloten voor de levering van goederen en diensten welke in redelijke verhouding staan tot de normale bedrijfsomvang.

### Koop- en terugkoopverklaringen en andere garanties

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

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

Ultimo 2019 zijn door Jumbo koop- en terugkoopverklaringen en andere garanties afgegeven tot een bedrag van € 24.488 (2018: € 30.273).

### Operationele lease- en huurverplichtingen

Jumbo heeft operationele leaseovereenkomsten afgesloten met betrekking tot in gebruik zijnde distributiecentra, intern transport, vervoersmiddelen en overige activa. Daarnaast worden door Jumbo onroerende zaken (hierna: winkelvastgoed) gehuurd en deels onderverhuurd aan, voornamelijk, ondernemers. Een deel van de leaseovereenkomsten met betrekking tot distributiecentra en winkelvastgoed is afgesloten op basis van zogenaamde 'triple-net' voorwaarden. Daarbij neemt Jumbo de volledige eigenaarslasten voor haar rekening. De condities waaronder leaseovereenkomsten worden afgesloten, zijn voornamelijk gebaseerd op bedrijfseconomische overwegingen en marktomstandigheden op het moment van het sluiten van leaseovereenkomsten.

In 2019 zijn de operationele lease- en huurverplichtingen verantwoord conform IFRS16 en zijn opgenomen onder de leaseverplichtingen, zie noot 12. De gerelateerde gebruiksrechten leasecontracten, zie hiervoor noot 3. De huurverplichtingen zoals onderstaand opgenomen betreffen verplichtingen aangegaan in 2019, waarvan effectuering in 2020 of later.

De minimale huurverplichtingen onder operationele leaseovereenkomsten vervallen als volgt:

	2019	2018
<b>Huurverplichtingen (onroerend goed)</b>		
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	13.703	179.216
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	32.196	643.801
Termijnen vervallend na 5 jaar	17.861	580.230
	<b>63.760</b>	<b>1.403.247</b>

De totale niet uit de balans blijvende verplichting voor operationele leaseovereenkomsten inzake onroerend goed bedraagt € 63.760 (2018: € 1.403.247). Hierin is geen (2018: € 107.394) verplichting met verbonden partijen opgenomen.

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

	2019	2018
<b>Huurvorderingen (onroerend goed)</b>		
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	92.555	85.599
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	276.330	270.651
Termijnen vervallend na 5 jaar	112.527	125.572
	<b>481.412</b>	<b>481.822</b>

De totale niet uit de balans blijvende vordering voor operationele leaseovereenkomsten inzake onroerend goed bedraagt € 481.412 (2018: € 481.822). In deze vorderingen is een bedrag begrepen van € 1.291 (2018: € 293) uit operationele leaseovereenkomsten met verbonden partijen.

In 2019 zijn huuropbrengsten van € 97.143 (2018: € 96.091) voor operationele leaseovereenkomsten inzake onroerend goed ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

In 2019 zijn de operationele leaseverplichtingen verwerkt conform IFRS16 en zijn opgenomen onder de leaseverplichtingen. De totale niet uit de balans blijvende verplichting voor operationele leaseovereenkomsten inzake intern transport, vervoersmiddelen en overige activa zijn onderstaand weergegeven:

	2019	2018
<b>Operationele leaseverplichtingen (intern transport, vervoersmiddelen en overige activa)</b>		
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	n.v.t.	11.765
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	n.v.t.	22.951
Termijnen vervallend na 5 jaar	n.v.t.	3.037
	<b>n.v.t.</b>	<b>37.753</b>

**Overige verplichtingen**

Door Jumbo zijn toezeggingen overeengekomen met ondernemers inzake te verstrekken financiële vergoedingen en bijdragen en daarnaast zijn met derden verplichtingen aangegaan. Het totaal van deze verplichtingen bedraagt ultimo 2019 € 224.177 (2018: € 225.764). De toezeggingen aan ondernemers betreffen voornamelijk (des)investeringsbijdragen, gewenningsbijdragen, openingsbijdragen, sluitingskosten, exploitatiebijdragen en goodwillgaranties. Lopende juridische geschillen zijn niet in de balans opgenomen indien de uitgaande kasstromen niet betrouwbaar ingeschat konden worden.



# Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

## 20. Netto-omzet

De netto-omzet is de omzet (exclusief btw) die is gerealiseerd door Jumbo, aan Jumbo toebehorende EMTÉ winkels en La Place. Dit betreft de omzet die is gerealiseerd door verkopen via de eigen winkels en restaurants en via de distributiecentra aan derden (met name franchisenemers). De netto-omzet is als volgt in te delen:

	2019	2018
Jumbo eigen winkels	3.249.074	2.908.366
Jumbo franchise	3.518.090	3.315.459
La Place restaurants	107.081	107.181
	<b>6.874.246</b>	<b>6.331.006</b>

## 21. Kostprijs omzet

De kostprijs omzet bestaat uit:

	2019	2018
Inkoopwaarde van de voorraden	-5.223.912	-4.857.846
Overige kosten	-400.401	-336.133
	<b>-5.624.313</b>	<b>-5.193.979</b>

## 22. Personeelsbeloningen

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

	2019	2018
Salarissen	-523.872	-458.171
Sociale lasten	-85.893	-74.204
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-pensioenregelingen	9	679
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-34.659	-30.007
Overige personeelsbeloningen	-7.108	-18.483
	<b>-651.523</b>	<b>-580.186</b>

In 2019 waren gemiddeld 16.224 fulltime equivalenten (2018: 14.471) in dienst van Jumbo, waarvan 135 (2018: 51) buiten Nederland.

## 23. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit:

	2019	2018
Opbrengsten verhuur onroerend goed	95.649	95.096
Geleverde diensten aan franchisenemers	9.644	9.203
Opbrengsten uit verkoop onroerend goed	5.233	9.401
Overige	9.165	4.676
	<b>119.691</b>	<b>118.376</b>

Het uitgangspunt van Jumbo is om geen panden voor verkooplocaties in eigendom te hebben. De opbrengsten verhuur onroerend goed hebben daarom enkel betrekking op opbrengsten uit subleaseovereenkomsten.

Als onderdeel van de overige bedrijfsopbrengsten zijn met ingang van 2019 de opbrengsten verhuur onroerend goed verantwoord. In voorgaande jaren waren deze opbrengsten uit verhuur gesaldeerd met huurlasten en daarom verantwoord als verkoopkosten. De aanpassing in verwerking is ontstaan naar aanleiding van de invoering van IFRS16. De vergelijkende cijfers zijn aangepast in verband met betere vergelijkbaarheid over de jaren heen.

De opbrengst uit verkoop onroerend goed betreft voornamelijk de verkoop van onroerend goed Agrimarkt (2018: onroerend goed EMTÉ). Hiervan heeft een bedrag van € 1.231 betrekking op opbrengst uit verkoop en leaseback transacties (2018: € 9.090).

## 24. Verkoopkosten

De verkoopkosten bestaan uit:

	2019	2018
Personeelskosten	-452.512	-389.796
Afschrijvingskosten	-262.422	-58.109
Marketingkosten	-64.664	-67.283
Huurkosten onroerend goed	-1.610	-201.739
Overige verkoopkosten	-106.496	-113.839
	<b>-887.704</b>	<b>-830.766</b>

De verschuiving van huurkosten onroerend goed naar afschrijvingskosten wordt verklaard door de implementatie van IFRS16.

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

## 25. Algemene beheerkosten

De algemene beheerskosten bestaan uit:

	2019	2018
Personeelskosten	-101.241	-98.707
Afschrijvingskosten	-21.911	-8.633
Huurkosten onroerend goed	-7.185	-7.496
Overige algemene beheerkosten	-67.511	-41.699
	<b>-197.848</b>	<b>-156.535</b>

De overige algemene beheerkosten zien met name toe op onderhoudskosten automatisering.

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

	2019	2018
Controle van de jaarrekening	-585	-671
Andere controleopdrachten	-23	-6
Fiscale adviesdiensten	-	-
Andere niet-controle diensten	-123	-
	<b>-731</b>	<b>-677</b>

In 2019 en 2018 zijn er geen kosten gemaakt met betrekking tot het overige PwC netwerk.

## 26. Bijzondere waardevermindering (im)materiële vaste activa en gebruiksrechten leasecontracten

De bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op de immateriële vaste activa, de materiële vaste activa en gebruiksrechten leasecontracten. Een actief is aan een bijzondere waardevermindering onderhevig indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde. Jumbo heeft per balansdatum beoordeeld of er indicaties bestaan voor mogelijke bijzondere waardeverminderingen voor de immateriële en materiële vaste activa en voor gebruiksrechten leasecontracten. Een indicatie heeft betrekking op veranderingen in marktomstandigheden, in afzetgebieden en ontwikkelingen van een vestigingspunt. Indien er sprake is van een indicatie wordt een impairmenttest uitgevoerd op het niveau van het individueel actief of op het niveau van een kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Voor goodwill verkregen door overnames van Super de Boer, C1000, EMTÉ en Agrimarkt geldt dat de kasstroomgenererende eenheid is bepaald op het niveau van Jumbo Supermarkten; voor goodwill verkregen door overname van AC restaurants en voor de merknaam gerelateerd aan de verkrijging van La Place heeft Jumbo de kasstroomgenererende eenheid bepaald op het niveau van La Place. Voor de overige immateriële vaste activa, materiële vaste activa en gebruiksrechten leasecontracten die niet op individueel niveau beoordeeld kunnen worden, heeft Jumbo het gerelateerde vestigingspunt als kasstroomgenererende eenheid gedefinieerd. 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, welke gebruikt worden bij de berekening van de bedrijfswaarde, worden verdisconteerd op basis van de gewogen gemiddelde kostenvoet van het kapitaal van 4,5% (2018: 6,5%) na belastingen, wat overeenkomt met 7,3% (2018: 11,3%) voor belastingen. De percentages gehanteerd in 2019 hebben betrekking op de gewogen gemiddelde kostenvoet van het kapitaal na invoering van IFRS16. Het groeipercentage en toegekende operationele kosten die worden gehanteerd in de toekomstige kasstromen, zijn gerelateerd aan het strategisch plan van Jumbo en de toekomstige verwachtingen van de betreffende vestigingspunten. De te hanteren kasstroomhorizon is gelijk aan de resterende economische levensduur. Jumbo gaat ervan uit dat een vestigingspunt tot 20 jaar bijdraagt aan de exploitatie van de Jumbo-formule, tenzij bekend is dat het vestigingspunt in de nabije toekomst wordt verkocht of gaat sluiten. Bij de berekening van eventuele bijzondere waardeverminderingen wordt ten aanzien van de kasstromen rekening gehouden met vervangingsinvesteringen, werkkapitaalontwikkelingen en eventuele restwaarde van materiële vaste activa.

De waarderingsmodellen zijn consistent toegepast, met die uitzondering dat er in 2019 rekening is gehouden met introductie van IFRS16. Dit heeft geleid tot het opnemen van de boekwaarde van gebruiksrechten leasecontracten in de berekening van de bedrijfswaarde van een kasstroomgenererende eenheid. In de berekening van de marktwaarde van een kasstroomgenererende eenheid is zowel rekening gehouden met de boekwaarde van gebruiksrechten leasecontracten als met de boekwaarde van de leaseverplichtingen.

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

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

### Goodwill en immateriële vaste activa met onbepaalde levensduur

De impairmentberekeningen voor de beoordeling van goodwill en de merknamen hebben niet geleid tot bijzondere waardeverminderingen. Hierbij wordt opgemerkt dat de goodwill verkregen door de overname van Agrimarkt is beoordeeld op mogelijke bijzondere waardeverminderingen; deze goodwill is niet getest in 2019, gezien de (thans) bepaalde goodwill nog kan wijzigen uit hoofde van de (voorlopige) purchase price allocation tot 31 oktober 2020.

De realiseerbare waarden, zijnde de bedrijfswaarden, van de kasstroomgenererende eenheden die gedefinieerd zijn voor posten onder goodwill en merknamen, zoals hierboven vermeld, zijn aanzienlijk hoger dan de boekwaarden van de goodwill en merknamen. De boekwaarde van de goodwill verkregen bij eerdere overnames die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid Jumbo bedraagt € 750.405. De goodwill verkregen bij de overname van AC restaurants bedraagt € 6.072 en de boekwaarde van merknaam La Place bedraagt € 32.059 en zijn toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid La Place. Zie ook noot 1.

#### Overige immateriële vaste activa

De impairmentberekeningen voor de beoordeling van de vestigingspunten en overige immateriële vaste activa hebben geleid tot bijzondere waardeverminderingen van € 3.310 (2018: € 9.229) en terugnames van bijzondere waardeverminderingen van € 11.503 (2018: € 2.880). De bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op merkrechten en vestigingspunten; de terugnames van bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op vestigingspunten. Zie ook noot 1.

#### Materiële vaste activa

De impairmentberekeningen voor de materiële vaste activa hebben geleid tot bijzondere waardeverminderingen van € 7.887 (2018: € 2.286) en een terugname van bijzondere waardeverminderingen van € 2.956 (2018: € 329), welke betrekking hadden op bouwkundige voorzieningen en inventarissen. Zie ook noot 2.

#### Gebruiksrechten leasecontracten

In boekjaar 2019 zijn voor het eerst gebruiksrechten leasecontracten betrokken in de impairmentberekeningen. Deze berekeningen hebben geleid tot bijzondere waardeverminderingen van € 7.164 en een terugname van bijzondere waardeverminderingen van € 2.478 op gebruiksrechten leasecontracten. Zie ook noot 3.

#### Voor verkoop aangehouden activa

De impairmentberekeningen voor de beoordeling van de voor verkoop aangehouden activa hebben geleid tot bijzondere waardeverminderingen van € 200 (2018: € nihil). In 2019 zijn geen terugnames van bijzondere waardeverminderingen geboekt inzake voor verkoop aangehouden activa (2018: € nihil).

## 27. Financiële baten en lasten

De post financiële baten en lasten kan als volgt worden gespecificeerd:

	2019	2018
<b>Financiële baten</b>		
Rentebaten leasecontracten	124	-
Overige renteopbrengsten en soortgelijke opbrengsten	2.427	2.284
	<b>2.551</b>	<b>2.284</b>
<b>Financiële lasten</b>		
Rentelasten leaseverplichtingen	-30.701	-
Rente leningen kredietinstellingen	-4.300	-3.991
Waardemutatie participatieregeling	-	-1.853
Waardemutatie pensioenen	-168	-166
Afschrijving participatiefee banken	-436	-436
Overige rentelasten en soortgelijke kosten	-6.937	-7.753
	<b>-42.542</b>	<b>-14.199</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>-39.991</b>	<b>-11.915</b>

## 28. Belastingen

	2019	2018
Acute belastinglast	-33.280	-40.927
Uitgestelde belastinglast	-320	31.841
<b>Belastingen</b>	<b>-33.600</b>	<b>-9.086</b>



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

	2019		2018	
Resultaat vóór belastingen		148.480		169.280
Nominaal belastingtarief	-25,0%	-37.108	-25,0%	-42.310
Tariefswijzigingen	-4,3%	-6.442	19,8%	33.515
Overige correcties	6,0%	8.899	3,2%	5.340
Aanpassingen van voorgaande jaren	0,7%	1.051	-3,3%	-5.631
<b>Effectieve belastingdruk / Belastingen</b>	<b>22,6%</b>	<b>-33.600</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-9.086</b>

De tariefswijzigingen hebben betrekking op het aangenomen "Belastingplan 2020", waarin tariefswijzigingen van de vennootschapsbelasting zijn opgenomen. Het tarief van de vennootschapsbelasting wordt aangepast naar 25% (2018: 22,55%) per 2020 en 21,70% (2018: 20,50%) per 2021. De latente belastingverplichtingen per ultimo 2019 zijn opgenomen tegen de gewijzigde tarieven, dit heeft een effect van € 6.442 negatief (2018: € 33.515) op de belastingen in de winst- en verliesrekening.

De overige correcties betreffen voornamelijk de innovatiebox.

## 29. Verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van zakelijke gronden (at arm's length). De voornaamste transacties zijn hieronder toegelicht.

### Stichting Jumbo Groep

De bestuurders van Stichting Jumbo Groep zijn lid van of nauw verwant aan de statutaire directie van Jumbo Groep Holding B.V.

#### F.E.G. Beheer B.V.

De bestuurder van F.E.G. Beheer B.V. is lid van de statutaire directie van Jumbo Groep Holding B.V. De transacties met F.E.G. Beheer B.V. bestaan uit managementvergoedingen.

#### C.E.G. Beheer B.V.

De bestuurder van C.E.G. Beheer B.V. is lid van de statutaire directie van Jumbo Groep Holding B.V. De transacties met C.E.G. Beheer B.V. bestaan uit managementvergoedingen.

#### M.E.G. Beheer B.V.

De bestuurder van M.E.G. Beheer B.V. is nauw verwant aan de statutaire directie van Jumbo Groep Holding B.V. De transacties met M.E.G. Beheer B.V. bestaan uit managementvergoedingen.

#### Van Eerd Beheer B.V.

De bestuurder van Van Eerd Beheer B.V. is nauw verwant aan de statutaire directie van Jumbo Groep Holding B.V. De transacties met Van Eerd Beheer B.V. voor een totaalbedrag van € 13.300 (2018: € 12.113) bestaan met name uit de huur van onroerend goed.

#### Jumbo Onroerend Goed B.V.

Jumbo Onroerend Goed B.V. kent bestuurders die ook lid zijn van de statutaire directie van Jumbo Groep Holding B.V. De transacties met Jumbo Onroerend Goed B.V. voor een totaalbedrag van € 4.046 (2018: € 3.965) bestaan met name uit de huur van onroerend goed.

#### La Place Food Vastgoed B.V.

La Place Food Vastgoed B.V. kent bestuurders die ook lid zijn van de statutaire directie van Jumbo Groep Holding B.V. De transacties met La Place Food Vastgoed B.V. voor een totaalbedrag van € 3.932 (2018: € 3.833) bestaan met name uit de huur van onroerend goed.

#### Van Eerd Onroerend Goed B.V.

Van Eerd Onroerend Goed B.V. kent bestuurders die ook lid zijn van de statutaire directie van Jumbo Groep Holding B.V. De transacties met Van Eerd Onroerend Goed B.V. voor een totaalbedrag van € 1.911 (2018: € 1.246) bestaan met name uit de huur van onroerend goed en doorbelastingen van investeringen.

## **DCJ B.V.**

DCJ B.V. kent bestuurders die ook bestuurder zijn van Jumbo Groep Holding B.V. De transacties met DCJ B.V. met een totaal bedrag van € 3.225 (2018: € 72) bestaan met name uit de huur van het onroerend goed en bouwkundige investeringen voor het gemechaniseerde Nationale Distributiecentrum (NDC) in Nieuwegein.

## **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 formules te exploiteren, bewaken en succesvol in de markt te zetten.

## **Beloningen bestuurders en commissarissen**

De beloningen in 2019 verstrekt aan bestuurders voor een bedrag van € 7.032 (2018: € 5.462) bestaan uit managementvergoedingen en personeelsbeloningen. De toename in 2019 betreft grotendeels eenmalige uitkeringen in verband met bijzondere prestaties.

Aan de commissarissen zijn in 2019 beloningen verstrekt voor een bedrag van € 384 (2018: € 319). Aan de commissarissen zijn geen leningen, vooruitbetalingen of garanties verstrekt.

## **30. 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 5 jaar na de opeisbaarheid niet is beschikt, vervallen aan de vennootschap.

## **Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2018**

De jaarrekening 2018 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 15 april 2019. De Algemene Vergadering heeft besloten dat het resultaat over het boekjaar 2018 wordt toegevoegd aan de algemene reserves voor een bedrag van € 160.194.

Deze bestemming is niet gewijzigd ten opzichte van het daartoe in de jaarrekening 2018 gedane voorstel.

## **Voorstel resultaatverwerking 2019**

Vooruitlopend op het besluit van de Algemene Vergadering zal het resultaat over 2019 ad € 114.880 worden toegevoegd aan de overige reserves. Het voorstel om de € 114.880 toe te voegen aan de overige reserves is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

## **31. Gebeurtenissen na balansdatum**

Jumbo Supermarkten B.V. en HEMA B.V. hebben eind 2019 overeenstemming bereikt over plannen voor commerciële samenwerking in Nederland en België. Onderdeel van deze overeenkomst is dat Jumbo vanaf 2020 gefaseerd de huurcontracten zal overnemen van 17 HEMA winkels.

Daarnaast heeft Jumbo Supermarkten B.V. eind 2019 overeenstemming bereikt met Udea B.V. om in 2020 een zestal winkels over te nemen.

Naast bovenstaande hebben na de balansdatum van 29 december 2019 geen belangrijke gebeurtenissen plaatsgevonden, die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum en die verwerking en/of toelichting in de jaarrekening 2019 behoeven.

# Vennootschappelijke balans per 29 december 2019

Voor winstbestemming, in € 1.000

ACTIVA	Noot	29 december 2019	30 december 2018
<b>Vaste activa</b>			
Financiële vaste activa	1	898.441	757.473
		<b>898.441</b>	<b>757.473</b>
<b>Flottende activa</b>			
Rekening-courant groepsmaatschappijen		383.283	395.797
Vennootschapsbelasting		2.606	-
Overige vorderingen en overlopende activa		-	88
Liquide middelen		6.249	12.651
		<b>392.138</b>	<b>408.536</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>1.290.579</b>	<b>1.166.009</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Geplaatst kapitaal		8	8
Wettelijke reserve		147.735	109.051
Algemene reserves		338.716	286.041
Onverdeeld resultaat		114.880	160.194
<b>Totaal eigen vermogen</b>	2	<b>601.339</b>	<b>555.294</b>
<b>Voorzieningen</b>	3	173.676	164.788
<b>Langlopende verplichtingen</b>	4	374.406	311.622
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Kortlopende leningen en overige verplichtingen		37.500	71.921
Kredietinstellingen		100.830	52.611
Vennootschapsbelasting		-	7.763
Overige schulden en overlopende passiva		2.828	2.010
		<b>141.158</b>	<b>134.305</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>689.240</b>	<b>610.715</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>1.290.579</b>	<b>1.166.009</b>

# Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2019

<i>in € 1.000</i>	2019	2018
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	118.722	131.759
Saldo van de overige baten en lasten na belastingen	-3.842	28.435
<b>Nettoresultaat</b>	<b>114.880</b>	<b>160.194</b>



# Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

## Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Onder toepassing van artikel 362 lid 8 BW zijn de gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen die Jumbo Groep Holding 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 vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld in euro's. De bedragen in de jaarrekening zijn afgerond op € 1.000,-, behalve waar dit anders is aangegeven.

De financiële gegevens van Jumbo Groep Holding 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.

## Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de waarderingsgrondslagen van Jumbo Groep Holding 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.

## Rekening-courant groepsmaatschappijen

De rekening-couranten met groepsmaatschappijen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

# Toelichting op de vennootschappelijke balans

## 1. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa betreffen de deelneming (in percentage van aandelenkapitaal) in Jumbo Food Groep B.V. te Veghel van 100% (2018: 100%), La Place Food Groep B.V. te Veghel van 100% (2018: 100%), Jumbo België BVBA te Antwerpen van 0,01% (2018: 0,01%) en J&C Acquisition Holding B.V. te Veghel van 50% (2019: 50%). Op basis van de economische realiteit, waarbij sprake is van een joint operation op basis van de financiële en winkelverdeling van 66,67% voor Jumbo Groep Holding B.V. en 33,33% voor Coop Holding B.V., wordt J&C Acquisition Holding B.V. voor 66,67% als deelneming verantwoord.

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	2019	2018
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>757.473</b>	<b>619.826</b>
Verwerving bedrijfscombinaties	-	38.627
Verhanging deelneming	-	-31.532
Rechtstreekse vermogensmutaties deelnemingen	22.246	-1.207
Resultaat deelnemingen	118.722	131.759
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>898.441</b>	<b>757.473</b>

## 2. Eigen vermogen

Zie noot 11 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening alsmede het overzicht van het geconsolideerde verloop van het groepsvermogen 2019.

### Wettelijke reserve

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

Het verloop van de reserve luidt als volgt:

	2019	2018
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>109.051</b>	<b>80.763</b>
Mutaties ten laste van de reserve ingehouden winsten	38.684	28.288
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>147.735</b>	<b>109.051</b>

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

## 3. Voorzieningen

De voorzieningen bestaan uit een latente belastingverplichting van € 173.676 (2018: € 164.788). De voorziening voor belastingverplichtingen van Jumbo wordt op de vennootschappelijke balans van Jumbo Groep Holding B.V. opgenomen, het hoofd van de fiscale eenheid vennootschapsbelasting. De voorziening voor belastingverplichtingen van J&C Acquisition Holding B.V. van € -5 (2018: € 34) is in de deelneming J&C Acquisition Holding B.V. opgenomen. De totale voorziening voor belastingverplichtingen van € 173.671 is in noot 15 van de geconsolideerde jaarrekening toegelicht.

## 4. Langlopende verplichtingen

De langlopende verplichtingen bestaan uit bankleningen en afgeleide financiële instrumenten (zie noot 13 en 17 van de geconsolideerde jaarrekening).

	2019	2018
Bankleningen	374.397	311.462
Afgeleide financiële instrumenten	9	160
	<b>374.406</b>	<b>311.622</b>

## 5. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

# Overige toelichting en ondertekening van de jaarrekening

## Werknemers

In 2019 waren geen werknemers in dienst van Jumbo Groep Holding B.V. (2018: 0).

## Winstbestemming en resultaatbestemming

Details inzake de statutaire winstbestemming en de bestemming van het resultaat zijn opgenomen onder noot 30 van de geconsolideerde jaarrekening.

## Gebeurtenissen na balansdatum

De gebeurtenissen na balansdatum zijn opgenomen onder noot 31 van de geconsolideerde jaarrekening.

## Ondertekening van de jaarrekening

Veghel, 18 februari 2020

Namens de Raad van Bestuur,

Was getekend:

**G.F.T. van Eerd**

Chief Executive Officer

Was getekend:

**Drs. C.M.P.W. Cloosterman-van Eerd**

Chief Customer Officer

Was getekend:

**Drs. A.L. van Veen**

Chief Financial Officer

Namens de Raad van Commissarissen,

Was getekend:

**C.J.M. van Eerd**

President-commissaris

Was getekend:

**A. Burgmans**

Was getekend:

**P. Coelewij**

Was getekend:

**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 Jumbo Groep Holding B.V.

Verklaring over de jaarrekening voor de periode van 31 december 2018 tot en met 29 december 2019

## Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Jumbo Groep Holding B.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de groep op 29 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen voor de periode van 31 december 2018 tot en met 29 december 2019 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening van Jumbo Groep Holding B.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 29 december 2019 en van het resultaat voor de periode van 31 december 2018 tot en met 29 december 2019 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 31 december 2018 tot en met 29 december 2019 van Jumbo Groep Holding B.V. te Veghel ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de Jumbo Groep Holding B.V. samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de vennootschappelijke jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 29 december 2019;
- de volgende overzichten voor de periode van 31 december 2018 tot en met 29 december 2019: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd verloop groepsvermogen; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 29 december 2019;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening voor de periode van 31 december 2018 tot en met 29 december 2019;
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen; en
- de overige toelichting en ondertekening van de jaarrekening.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de 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.



### *Onafhankelijkheid*

Wij zijn onafhankelijk van Jumbo Groep Holding 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).

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- verslag van de Raad van Bestuur;
- bericht van de Raad van Commissarissen;
- overige gegevens;
- bijlage.

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.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de raad van bestuur en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur 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 raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur 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 waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 18 februari 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.G. Bod RA

## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening voor de periode van 31 december 2018 tot en met 29 december 2019 van Jumbo Groep Holding 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 raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur 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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

# Over dit verslag

## De rapportageperiode en reikwijdte

Deze rapportage is geschreven voor alle Jumbo medewerkers, klanten, maatschappelijke organisaties, supermarktondernemers, geldverstrekkers, leveranciers, overheden en andere geïnteresseerden. De reikwijdte van deze rapportage omvat Jumbo Groep Holding B.V., waaronder de Jumbo filialen en winkels van zelfstandige ondernemers, het hoofdkantoor, distributiecentra en La Place. Jumbo streeft ernaar dat de inhoud van deze rapportage voor iedereen leesbaar en interessant is.

Het boekjaar van Jumbo Groep Holding B.V. omvat een periode van 52 of 53 weken en eindigt op de zondag die het dichtst bij 31 december van het desbetreffende jaar ligt. Het boekjaar 2019 bestond uit 52 weken en eindigde op 29 december 2019. Boekjaar 2018 eindigde op 30 december 2018. De rapportage kwam tot stand met betrokkenheid van de verantwoordelijken voor de afdelingen binnen de Jumbo organisatie. De data in deze rapportage hebben betrekking op de prestaties van Jumbo en niet op de prestaties van andere partijen in de waardeketen, tenzij anders vermeld.

## Geïntegreerd verslag

### Verantwoording financiële informatie

De betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving is voor Jumbo van eminent belang. De sturing van de organisatie en de interne besluitvorming vindt immers plaats op basis van deze informatie. Daarnaast dient de verantwoording naar externe belanghebbenden te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van verslaggeving (BW2 Titel 9 en IFRS). Aanwezige onzekerheden en risico's in de verslaggeving hangen voornamelijk samen met schattingen en de mate van subjectiviteit bij waarderingsvraagstukken. Deze schattingen en aannames zijn van invloed op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van de niet uit de balans blijvende activa en passiva op balansdatum en op de baten en lasten in de verslagperiode waarover wordt gerapporteerd.

De veronderstellingen, verwachtingen en prognoses die als basis worden gebruikt voor de schattingen vormen een zo goed mogelijke afspiegeling van de vooruitzichten voor Jumbo. De schattingen weerspiegelen de opvattingen van Jumbo op de data waarop ze tot stand zijn gekomen en hebben betrekking op bekende en onbekende risico's, onzekerheden en andere factoren. Dit houdt in dat de werkelijke resultaten kunnen afwijken van de verwachte resultaten. Jumbo verwacht daarin geen materiële verschillen.

### Verantwoording niet-financiële informatie

Sinds 2012 publiceren we onze MVO-rapportage online. Zo zijn onze ambities en resultaten op het gebied van duurzaamheid toegankelijk voor een breed publiek. Hierin beschrijven we wat we doem, waarom en hoe. We vinden transparantie erg belangrijk en proberen elk jaar onze rapportage te verbeteren. In samenwerking met onafhankelijke partijen hebben we onder andere de dataverzameling en -controle op niet-financiële informatie de afgelopen jaren sterk verbeterd. Deze data is niet extern geverifieerd maar wel gevalideerd.

Jumbo is zo compleet mogelijk en baseert zich op de nu beschikbare gegevens. Dit zijn gegevens uit eigen systemen zoals SAP, SIM, PIM, IRI en Youforce. Sinds 2017 is het MVO-jaarverslag geïntegreerd in het corporate jaarverslag.

## Transparantie

De standaarden en richtlijnen in overeenstemming waarmee Jumbo rapporteert zijn de GRI Standards, intern gehanteerde verslaggevingscriteria, transparantierichtlijnen van de Transparantiebenchmark, Corporate Governance Code, EU-richtlijn bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit.

Jumbo erkent en ondersteunt de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties (VN), de Guiding Principles for Business and Human Rights van de VN en de OESO Richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

# Materialiteit

## Totstandkoming materialiteitsmatrix

In het hoofdstuk Materialiteit staat veel informatie beschreven over de hoog materiële thema's voor Jumbo. De materialiteitsmatrix is tot stand gekomen door middel van een uitgebreid stakeholdersonderzoek dat we in 2018 hebben uitgevoerd. Met de resultaten van deze zogeheten materialiteitsanalyse kunnen we beter bepalen hoe we onze maatschappelijke relevantie kunnen versterken. De analyse is uitgevoerd bij de voor onze belangrijkste stakeholdergroepen: klanten, medewerkers, filiaalmanagers, ondernemers, leveranciers, overheid, opiniemakers en maatschappelijke organisaties.

De in aanmerking komende onderwerpen zijn afkomstig uit een groot aantal richtlijnen, zoals de Sustainable Development Goals, Global Reporting Initiative, International Integrated Reporting Framework, United Nations Guiding Principles, Transparantiebenchmark en daarnaast de Jumbo meerjarenstrategie. Dit leverde een lange lijst op die na intern directieoverleg is teruggebracht tot een korter, maar nog steeds divers overzicht van thema's. Uiteindelijk is dat voorgelegd aan de stakeholdergroepen.

De materialiteitsanalyse heeft geleid tot een reeks onderwerpen die volgens de stakeholders relevant zijn voor Jumbo Supermarkten (exclusief Jumbo België en La Place) en waar we een maatschappelijke impact kunnen hebben. Ook zijn de prestaties op deze thema's en verwachtingen van de stakeholders meegenomen in het onderzoek. Deze worden beschreven in het hoofdstuk Materiële thema's.

## GRI-tabel

Jumbo heeft dit jaar de indeling van haar verslaglegging aangepast op basis van GRI standards. Zie in de bijlage de GRI tabel.

GRI Standard #	Disclosure	Hoofdstuk / toelichting	Omissie jaarverslag 2019
<b>General disclosures</b>			
<b>Organisatieprofiel</b>			
102-1	Naam van de organisatie	Onze organisatie	
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	Onze organisatie	
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	Onze organisatie	
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen	Onze organisatie	
102-5	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	Onze organisatie	
102-6	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden)	Onze organisatie	
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie	Kerngegevens	
102-8	Samenstelling medewerkersbestand	Onze doelstellingen en impact	Onder onze doelstellingen en impact geeft Jumbo inzicht in het % medewerkers per leeftijdscategorie en man-vrouwverhouding. Er wordt geen nadere uitsplitsing gemaakt naar type contract (vast of tijdelijk, full-time en part-time). We gaan onderzoeken welke nadere uitsplitsing volgend jaar relevant is en opgenomen kan worden in ons jaarverslag.



GRI Standard #	Disclosure	Hoofdstuk / toelichting	Omissie jaarverslag 2019
102-9	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	Onze missie, visie en strategie; Hoe wij waarde creëren	
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie	Voorwoord; De omgeving waarin we opereren	
102-11	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie	Hoe wij waarde creëren; Risicomanagement	
102-12	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven	Over dit verslag	
102-13	Belangrijkste lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix	
102-14	De verklaring van de hoogste beslissingbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzaamheid voor de organisatie en haar strategie voor de aanpak van duurzaamheid	Voorwoord	
<b>Ethiek en integriteit</b>			
102-16	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	Onze missie, visie en strategie; Risicomanagement	
<b>Corporate governance</b>			
102-18	De bestuursstructuur van de organisatie	Corporate governance	
<b>Stakeholder betrokkenheid</b>			
102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix	
102-41	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	Materiële thema's	Jumbo heeft deze informatie kwalitatief opgenomen in het jaarverslag in het hoofdstuk materiële thema's. We gaan onderzoeken welke nadere uitsplitsing volgend jaar relevant is en opgenomen kan worden in ons jaarverslag.
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix	
102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix	

GRI Standard #	Disclosure	Hoofdstuk / toelichting	Omissie jaarverslag 2019
102-44	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving. Vermeld per onderwerp/vraagstuk door welke groep belanghebbenden dit naar voren is gebracht.	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix	
<b>Rapportage</b>			
102-45	a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen.	a. Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (algemene toelichting) b. Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (algemene toelichting)	
102-46	a. Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag. b. Uitleg van de door de organisatie gehanteerde uitgangspunten voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	a. Over dit verslag; Onze stakeholders en materialiteitsmatrix b. Over dit verslag; Onze stakeholders en materialiteitsmatrix	
102-47	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix	
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	Over dit verslag	
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	Over dit verslag	
102-50	De verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	Over dit verslag	
102-51	De datum van het meest recente vorige verslag	19-feb-19	
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	
102-53	De gekozen 'in overeenstemming met'- optie	Over dit verslag	
102-54	Het gekozen applicatieniveau	Standards	
102-55	GRI Content Index	Standards	
102-56	Beleid met betrekking tot assurance	Over dit verslag	

GRI Standard #	Disclosure	Hoofdstuk / toelichting	Omissie jaarverslag 2019
<b>Specific standard disclosures</b>			
<b>Voedselverspilling</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak		
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	Euro/kg weggegooid voedsel per euro omzet	Onze doelstellingen en impact	In 2020 wordt een o-meting uitgevoerd
Eigen indicator	# winkels samenwerking Voedselbank	Onze doelstellingen en impact	
<b>Verpakkingen en afval</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak		
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	Kg verpakkingsmateriaal producten per € omzet		In 2020 wordt een o-meting uitgevoerd
Eigen indicator	Hoeveelheid afval (ton / M2 VVO)	Onze doelstellingen en impact	
<b>Gezonde producten</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak		
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	% gezonde producten in huismerkassortiment	Onze doelstellingen en impact	
<b>Arbeidsomstandigheden in de keten</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak		
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	Producten met sociaal keurmerk		In 2020 wordt een o-meting uitgevoerd
Eigen indicator	% koffie met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	% thee met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	% chocolade met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	

GRI Standard #	Disclosure	Hoofdstuk / toelichting	Omissie jaarverslag 2019
<b>Lokale betrokkenheid</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak		
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	Score op klanttevredenheid	Onze doelstellingen en impact	In 2020 wordt een o-meting uitgevoerd
<b>Duurzame keten</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak		
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	Producten met duurzaam keurmerk		In 2020 wordt een o-meting uitgevoerd
Eigen indicator	Vis met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	AGF met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	# biologische producten	Onze doelstellingen en impact	
<b>Gezonde levensstijl</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak		
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	# klanten bereikt op gebied van personalized nutrition (foodcoach)	Onze doelstellingen en impact	In 2020 wordt een o-meting uitgevoerd
<b>Prijs-kwaliteitverhouding:</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak		
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	Prijsperceptie	Onze doelstellingen en impact	



GRI Standard #	Disclosure	Hoofdstuk / toelichting	Omissie jaarverslag 2019
<b>Arbeidsvoorwaarden en werkomgeving binnen de organisatie:</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak	materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	Uitslag MTO	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Trainingen	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	E-learnings	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Opleidingen	Onze doelstellingen en impact	
<b>Dierenwelzijn</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak	materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	Vlees-, eieren en zuivelproducten met keurmerk gericht op dierenwelzijn		In 2020 wordt een o-meting uitgevoerd
Eigen indicator	Kip met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Varken met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Eieren met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Zuivel met keurmerk	Onze doelstellingen en impact	
<b>Energie en emissies</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak	materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	CO <sub>2</sub> -footprint Jumbo Groep Holding	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Elektriciteitsverbruik Jumbo Groep Holding (kWh / M <sub>2</sub> VVO)	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Gasverbruik Jumbo Groep Holding (M <sub>3</sub> / M <sub>2</sub> VVO)	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Totaal energieverbruik Jumbo Groep Holding (MJ / M <sub>2</sub> VVO)	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	CO <sub>2</sub> -emissies per rolcontainer (kg CO <sub>2</sub> -eq / rolcontainer)	Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	Carbon Footprint kg CO <sub>2</sub> -eq / M <sub>2</sub> VVO	Onze doelstellingen en impact	

GRI Standard #	Disclosure	Hoofdstuk / toelichting	Omissie jaarverslag 2019
<b>Diversiteit en inclusie</b>			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp	Onze stakeholders en	
	103-2 De management aanpak en de onderdelen van deze aanpak	materialiteitsmatrix; Materiële thema's	
	103-3 De evaluatie van de management aanpak		
Eigen indicator	% leeftijdsopbouw	Materiële thema's; Onze doelstellingen en impact	
Eigen indicator	% man-vrouwverhouding	Materiële thema's; Onze doelstellingen en impact	





#### Colofon

Dit jaarverslag is een uitgave van  
Jumbo Groep Holding B.V.  
Rijksweg 15, 5462 CE Veghel  
T (0 413) 38 02 00  
F (0413) 38 02 93  
[www.jumbo.com](http://www.jumbo.com)

© februari 2020  
Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook  
worden vermenigvuldigd of overgenomen zonder  
voorafgaande toestemming van de uitgever.







**JUMBO**  La PLACE