

A photograph of a woman and a young boy in a grocery store. The woman, with long brown hair in a ponytail, is kneeling and holding a yellow banana. The boy, wearing a green hoodie, is standing and looking at the banana. In the background, there are shelves of fruit, including oranges and apples.

Samen lokaal sterker

Jaarverslag 2025



Inhoud

Over PLUS	3
Ons profiel	4
Onze kerncijfers	5
Voorwoord directie	6
Onze historie	7
Onze hoogtepunten	8
Directieverslag	9
Hoe wij waarde creëren	10
Trends in 2025	11
Onze strategie	12
Onze waardeketen	17
Financiële resultaten	19
Onze stakeholders	23



Duurzaamheidsverslag	25
Duurzaam PLUS	25
Onze dubbele materialiteitsanalyse	29
Environment	33
Klimaat	34
Natuur in de voedselketen	40
Circulariteit	44
Social	49
Werkomstandigheden in de keten	50
Gezondheid	56
Goed werkgeverschap	60
Lokale betrokkenheid	63
Governance	67
Dierenwelzijn	68
Goed bestuur	71

Risico's en risicobeheersing	74
Corporate governance	80
Verslag van raad van commissarissen	86
Bijlagen	89
Grondslag voor het duurzaamheidsverslag	90
Rapportagegrondslagen	92
Stakeholderbetrokkenheid	99
Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in het duurzaamheidsverslag	100
Jaarrekening 2025	102
Geconsolideerde jaarrekening 2025	103
Enkelvoudige jaarrekening 2025	124



Ons profiel	4
Onze kerncijfers	5
Voorwoord directie	6
Onze historie	7
Onze hoogtepunten in 2025	8

Over PLUS

Ons profiel

PLUS zet met 439 winkels elke dag een stap extra voor de klant. Onze zelfstandig ondernemers en supermarktmanagers spelen hierbij een belangrijke rol, met hun persoonlijke service en betrokkenheid zijn zij verbonden met de buurt en maken zij lokaal het verschil.

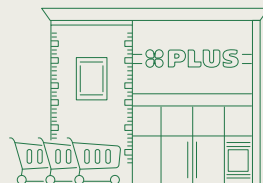
Onze coöperatieve kracht plaatst ons met onze supermarkten midden in onze waardeketen. Door samenwerking en gedeelde belangen is PLUS in staat meerwaarde tot stand te brengen voor mens, milieu, medewerkers en zelfstandig ondernemers.

PLUS is de enige supermarktcoöperatie in Nederland

Onze organisatie

Aantal supermarkten

439



Eigen distributiecentra

2

Externe distributiecentra

3

Servicekantoor

1

Coöperatie met ondernemers- en consumentleden

Onze medewerkers

Totaal coöperatie

ca. 31.000

Totaal PLUS

3.160



Onze producten

Aantal huismerkproducten

ca. 4.500

Biologische producten (totaal)

ca. 1.100

Laagblijvers op huismerkproducten

> 1.500

Huismerkproducten met een keurmerk

35%



Onze kerncijfers



Financieel

Consumentenomzet
4.267 miljoen euro
2024: 4.496 miljoen euro

Genormaliseerde EBITDA
92,7 miljoen euro
2024: 99,7 miljoen euro

Voortgezet marktaandeel
8,1%

Schuldpositie
171 miljoen euro
2024: 251 miljoen euro



Environment

Reductie scope 1 en 2
89%
2024: 83%

Omzetaandeel biologische producten
2,8%
2024: 2,7%

Aandeel verkochte plantaardige eiwitten
39,3%
2024: 39,2%

Percentage voedselverspilling
1,07%
2024: 1,12%



Social

Fairtrade premie betaald door PLUS voor huismerk
2,11 miljoen US dollar
2024: 2,13 miljoen US dollar

Percentage huismerk-producten met Nutri-Score logo op de verpakking
96%
2024: 78%

Aandeel vrouwen in directie en direct reports
24%
2024: 30%

Omzetaandeel Fairtrade huismerkproducten
7,5%
2024: 6,8%

Percentage huismerk-producten in de Schijf van Vijf
36%

Winkels met MVO winkelpaspoort
295



Governance

Omzetaandeel van producten met een keurmerk op dierenwelzijn
37%
2024: 38%

‘Na de focus op de basis in 2025, zijn we weer klaar voor groei in 2026’

2025 was het jaar waarin we een stevige basis legden voor een nieuwe fase. Met veel inzet, vakmanschap en doorzettingsvermogen rondden we een periode van grote veranderingen af: de ombouw van de laatste Coop-winkels en afronding van de fusie, de herfinanciering, het neerzetten van een stabiel IT-landschap, verbeteringen in de logistieke keten en de vereenvoudiging van onze organisatie. Het staat nu grotendeels. Waarbij we elke keer, punt voor punt, simpelweg leverden. Na de zomer is er veel aandacht gegaan naar verbeteringen aan de voorkant van ons bedrijf. We ontwikkelden de Briljant formule verder door, openden de eerste pilotwinkel en lanceerden een nieuwe merkpositionering.

We voerden álle plannen uit die we medio 2024 opstelden. Daardoor bereikten we in 2025 een kantelpunt. We zijn nu weer een retailbedrijf dat zich – samen met onze ondernemers – volledig kan richten op omzet, klanttevredenheid, lokale relevantie, commerciële slagkracht en marketing. Het kantelpunt is een mijlpaal; er ligt nu een basis waardoor we in 2026 vooruit kunnen denken en doen. Dat we deze mijlpaal bereikten, is een mooie prestatie van alle collega's. Daar zijn we trots op.

Waardering

Dat 2025 een jaar van afronding en vereenvoudiging was, betekent niet dat het makkelijk was. De reorganisatie en de sluiting van distributiecentrum Deventer waren pijnlijk, maar noodzakelijk. Ze verliepen volgens planning en met zorg voor de betrokken collega's. Ook namen we op een goede manier en volgens afspraak afscheid van Coop-winkels die vanwege hun omvang niet pasten bij onze formule. Mijn waardering gaat uit naar de ondernemers die zich in dit proces respectvol en zakelijk opstelden. We wensen hen veel succes bij hun nieuwe winkelketens.

Perspectief

2026 wordt het jaar waarin we aan de commerciële kant moeten gaan leveren. De plannen zijn goed, de mensen die ze gaan uitvoeren bekwaam en er is minder afleiding. Dat schept perspectief. De nieuwe commerciële propositie en doorontwikkeling van de formule die we in november 2025 lanceerden, vormen daarbij een belangrijke pijler. Het geeft richting aan onze groeiambities: meer blijde en tevreden klanten, meer rendement, meer marktaandeel en betere winkels. Dat doen we in een wereld en een sector die volop in ontwikkeling zijn, en waarin PLUS nog aan het begin staat van een ambitieuze inhaalslag. Maar – met de resultaten van na de zomer – heb ik er alle vertrouwen in dat we onze marktpositie gaan versterken.

Klant als middelpunt

Er staat weer een wendbare, financieel sterke en toekomstgerichte organisatie. We slaan een nieuwe fase in waarin klanten, winkels en ondernemers het middelpunt vormen. Een fase waarin we onze commerciële koers vernieuwen, onze winkels versterken en een eigentijdse formule verder uitbouwen. En een fase waarin we duurzaamheid pragmatisch en betaalbaar blijven vormgeven: van energiezuinige winkels tot bewuste assortimentskeuzes. Daarbij staat het lokale hart van PLUS voorop.

Met de energie, passie en professionaliteit die ik dagelijks binnen onze coöperatie zie, ben ik ervan overtuigd dat we slagen in onze plannen. Ik dank iedereen die zich met volle overtuiging voor PLUS inzet.

Utrecht, 23 maart 2026

Aart van Haren, algemeen directeur PLUS



Onze historie

Unieke supermarktcoöperatie met meer dan 150 jaar geschiedenis in Nederland.

**1865, 1928**

PLUS en Coop kennen een lange geschiedenis. Voor PLUS gaat dit terug tot 1928. Coop is al sinds 1865 onderdeel van het Nederlandse supermarktlanschap.

1928**2001**

Vanaf 1928 is Sperwer de naam van winkels. Dit gaat via 4 + 6 en vervolgens Plusmarkt in 2001 over op PLUS.

2001

Lid van inkooporganisatie Superunie.

2001**2006**

Overname 80 Edah-filialen die worden omgebouwd tot PLUS.



Uitsluitend Fairtrade bananen

2010**2010**

Na de verkoop van Super de Boer gaan 18 winkels verder als Coop.

2012**2012**

Na de verkoop van supermarktketen C1000 gaan 54 winkels verder onder de Coop vlag.

2014**2015**

Start van online boodschappen en thuisbezorging.

**2015****2016****2016**

Opening eerste Briljant 2.0 winkel bij PLUS Koot in Abcoude.



Eigen gesloten keten voor 2 sterren Beter Leven rundvlees

2018**2018**

Overname 51 EMTÉ supermarkten die worden omgebouwd tot Coop.

MVO Winkelpaspoort brengt lokale betrokkenheid van PLUS winkels in kaart.

2019

Eigen gesloten keten voor 1 ster Beter Leven varkensvlees

2020

Alle huismerk cacao Fairtrade gecertificeerd



Alle huismerk dagverse zuivel standaard biologisch

2021**2022****2022**

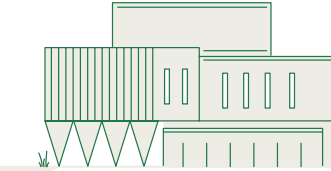
PLUS en Coop fuseren tot één coöperatie onder de merknaam PLUS.

2022

Grootschalige ombouwoperatie van start. In Heeg wordt de eerste Coop winkel omgebouwd naar PLUS.

2023**2023**

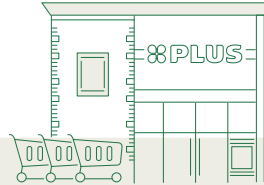
PLUS distributiecentrum Oss in gebruik. Een modern gemechaniseerd DC voor kruidenierswaren.

**2024****2024**

Opening eerste Briljant 2.5 winkel bij PLUS Pater in Harskamp.

2025**2025**

Afronding ombouwoperatie Coop.

**2025**

Lancering nieuwe merkpositionering We doen met je mee.

2025

Opening doorontwikkelde Briljant formule bij PLUS Custers in Eijsden.

2024

Programma 'Terug naar de Eenvoud' gepresenteerd om de fusie tussen PLUS en Coop versneld af te ronden.

2023

400ste PLUS supermarkt in Schoonebeek van ondernemer Jongman geopend.

Onze hoogtepunten in 2025



Afronding fusie

Halverwege het jaar rondden we het programma 'Terug naar de eenvoud' af.

Dit programma, dat een jaar eerder werd gepresenteerd, stond in het teken van het versneld afronden van de fusie tussen PLUS en Coop. Belangrijke elementen van het programma waren: versneld terug naar één formule; verzelfstandiging van een deel van de filialen; een efficiënter en slagvaardiger servicekantoor. Na een intensieve ombouwperiode, markeerde in juni de opening van de PLUS winkels in Vianen, Son en Breugel en Haaften dit belangrijke moment in de afronding van de fusie.

Ook de rest van het jaar zetten we belangrijke stappen om als formule krachtig te kunnen opereren. Een voorbeeld is de overgang naar één ERP-systeem. In 2025 gingen zes pilotwinkels van start met het nieuwe applicatielandschap. Met de sluiting van het distributiecentrum in Deventer brachten we het logistieke netwerk in lijn met het winkelnetwerk en besparen we kosten in de toekomst. De herfinanciering die we voor een periode van vijf jaar afsloten met de banken, zorgt voor een solide basis voor de komende jaren.



Governance

Een sterke samenwerking vormt de basis van een succesvolle coöperatie.

Daarom is de governance vereenvoudigd, met kortere lijnen en betere communicatie tussen het servicekantoor en de ondernemers. De centrale ondernemersvertegenwoordiging kreeg een vernieuwde structuur met werkgroepen en regio-groepen, zodat besluiten efficiënter en inzichtelijker tot stand komen. In juli trad deze nieuwe governance in werking. De coöperatieve ondernemersvertegenwoordiging (COV) vervult daarin een belangrijke rol als vertegenwoordiging van alle ondernemersleden.



Cultuurwaarden

In samenspraak met de COV en een brede afvaardiging van ondernemers

startten we in december met een nieuw cultuurprogramma, inclusief de introductie en verankering van onze cultuurwaarden: ondernemend, daadkrachtig, betrokken en verbindend. De komende periode bouwen we verder aan het versterken van onze cultuur als fundament voor een goede en succesvolle samenwerking.



We doen met je mee

We lanceerden in november een nieuwe merkpositionering. Die laat zien dat we

dagelijks lokaal het verschil maken door altijd een stap extra te zetten. Of het nu gaat om de sponsoring van de lokale sportclub, het thuisbezorgen van de boodschappen of net dat beetje extra doen voor klanten die dat nodig hebben. PLUS winkels maken het verschil in hun buurt. Want onze lokale ondernemers kennen de buurt als geen ander en hebben de ruimte om echt het verschil te maken. Dit staat centraal in de nieuwe merkpositionering: We doen met je mee. PLUS.



Opening doorontwikkelde Briljant formule

Eind november was het zover en openden we bij PLUS Clusters in Eijsden de eerste pilotwinkel van de aangescherpte en doorontwikkelde Briljant formule. De nieuwe winkel straalt lokaal ondernemerschap, lef en aandacht uit. Ook is er volop aandacht voor vers, een lekker marktgevoel, prijs en scherpe acties. In het oog springen de werelden AGF, Bakkerij, Keuken en Fit & Vitaal. Hiermee staat een succesvolle blauwdruk voor verdere uitrol in de komende jaren.



Goede klantwaardering

PLUS rondde het jaar af met een mooie derde plaats in de overall ranking van

landelijke formules in het YouGov kerstrapport. Eén plek hoger dan de score in het zomer-rapport. De gemiddelde score van PLUS lag met 7,60 hoger dan de landelijke gemiddelde score van 7,52. Een mooie waardering voor alle collega's. Het YouGov rapport beoordeelt supermarkten op negen aspecten: lage prijzen, aanbiedingen, versafdelingen, kwaliteit, voorraad, breedte assortiment, personeel, winkelgemak, winkeluitstraling. Op de aspecten personeel, winkelgemak en winkeluitstraling staan we op de eerste plaats. Dit past perfect bij onze merkpositionering waarbij lokaal ondernemerschap een centrale rol vervult. Een goede basis om ook op andere aspecten te groeien.



Hoe wij waarde creëren	10
Trends in 2025	11
Onze strategie	12
Onze waardeketen	17
Financiële resultaten	19
Onze stakeholders	23
Duurzaamheidsverslag	25
Environment	33
Social	49
Governance	67
Risico's en risicobeheersing	74
Corporate governance	80

Directieverslag

Hoe wij waarde creëren

Onze input

Financieel

- € 1.125 miljoen geïnvesteerd vermogen

Faciliteiten

- 439 winkels, 2 en 3 externe distributiecentra en ons servicekantoor

Mensen

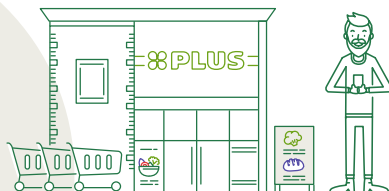
- ca. 31.000 medewerkers bij PLUS en haar ondernemers

Grondstoffen

- Grondstoffen voor producten en verpakkingen
- Gas- en elektriciteitsverbruik

Netwerken en stakeholders

- Lidmaatschap van inkooporganisatie Superunie
- Partnerschap met Fairtrade
- Gestroomlijnde dialoog met ondernemers- en consumentleden



Ondernemers

Een lokaal betrokken, competitieve en toekomstbestendige winkel, die gewaardeerd wordt door klanten en die onderdeel is van een landelijke coöperatie van ondernemers en consumenten met kennis van de lokale markt.

Medewerkers

Een werkomgeving waar iedereen zich thuis voelt en het stuur van zijn loopbaan en leven in handen heeft.

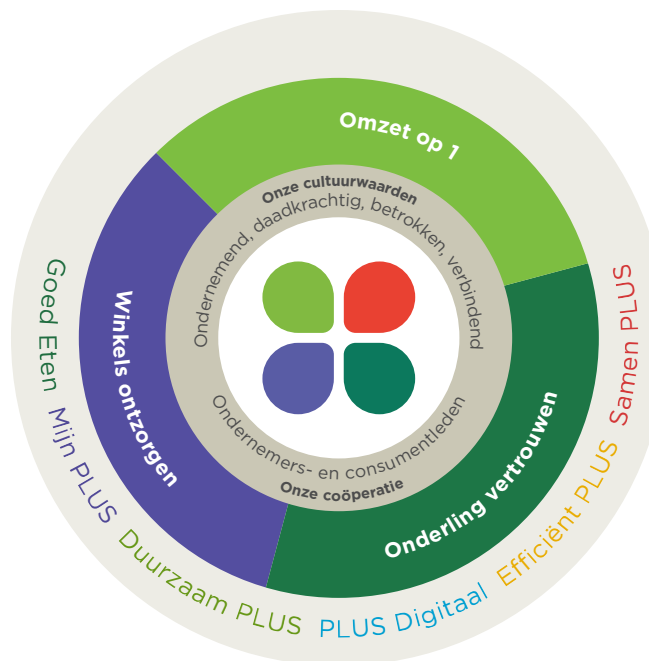


NGO's

Grotere impact door samenwerken, kennis delen en bijdragen aan oplossingen in de bedrijfsvoering en toeleveringsketen van PLUS, die onderdeel is van de grotere inkooporganisatie Superunie.

Onze toegevoegde waarde

We maken lokaal het verschil



Klanten

Een lokaal betrokken winkel met een verantwoord geproduceerd, betaalbaar en toegankelijk assortiment voor een gezondere en bewustere levensstijl. Een winkel die onderdeel is van een landelijke coöperatie van consumenten en ondernemers, wat zorgt voor persoonlijke service en betrokkenheid bij de buurt.

Leveranciers

Een stabiele (langdurige) samenwerking waarbij gewerkt wordt aan verbeteringen in de waardeketen op het vlak van kwaliteit, financiën, klimaat, natuur, werkomstandigheden in de keten, circulariteit, gezondheid en dierenwelzijn.



Omgeving

Natuurherstel en CO₂-reductie in de waardeketen en een positieve bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken die spelen in de buurt van onze winkels.

Onze output

Financieel

- € 4.267 miljoen consumentenomzet
- 8,1% voortgezet marktaandeel
- € 56,1 miljoen nettoverlies (verklaard door € 53,5 miljoen aan incidentele fusiekosten)
- € 92,7 miljoen genormaliseerde EBITDA

Environment

- 39,3% verkoop plantaardige eiwitten
- 2,8% omzet biologische producten
- 64% aardgasvrije winkels
- 4.164 kiloton CO₂ uitstoot van scope 1 en 2 en ca. 1.950 duizend kiloton in scope 3
- 1,07% voedselverspilling

Social

- \$ 2,11 miljoen Fairtrade premie en 4,1% omzet Fairtrade producten
- 36% Schijf van Vijf huismerkproducten
- Goede arbeidsomstandigheden en ondersteuning op ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit
- Projecten met maatschappelijke partners en lokale maatschappelijke initiatieven

Governance

- 37% omzet producten met een dierenwelzijnskeurmerk
- Compliant met wet- en regelgeving

Trends in 2025

Inflatie en prijs

Na een turbulente periode toont de Nederlandse economie voorzichtige tekenen van herstel. Tegelijkertijd blijft de macro-economische context uitdagend. Hoge inflatie, stijgende loonkosten en laag consumentenvertrouwen drukken de koopkracht. Dit leidt bij consumenten tot terughoudend koopgedrag, prijsbewuste keuzes, het kopen van meer promoties en minder aandacht en ruimte voor duurzame of innovatieve producten en keuzes. In 2025 hebben we ons huismerk verder geoptimaliseerd en lieten we zien dat scherpe prijzen en aantrekkelijke promoties bij PLUS een vast gegeven zijn. Hier blijven we actief op sturen, zodat we optimaal aansluiten bij de wensen van onze klanten.

Op het gebied van duurzaamheid onderschrijven we onze impact en verantwoordelijkheid. Ontwikkelingen op dit vlak zien we niet langer als een strategische keuze, maar als een randvoorwaarde, mede gedreven door wetgeving.

Zie ook pagina 28

Technologie en digitalisering

In 2025 gingen de technologische en digitale ontwikkelingen in hoog tempo door. Dit verandert in versneld tempo hoe supermarkten werken, communiceren en waarde creëren. De klantreis wordt steeds digitaler, klantdata staan centraal en er ontstaan nieuwe businessmodellen.

We zetten in 2025 aan de achterkant belangrijke stappen richting een toekomstbestendig ERP-systeem. De eerste winkels draaien nu op het nieuwe systeem. Binnen de organisatie zien we steeds meer toepassingen van AI (op kleine schaal), zoals data-gedreven sturing op cruciale KPI's en de mogelijkheid om het lokale assortiment beter af te stemmen op een specifieke winkel. Online blijft een groeimarkt. Daarom zetten we in op een omnichannel aanpak, zodat we voor de klant altijd dichtbij en relevant zijn. Dit komt ook tot uiting in de groei van onze retail media propositie: samen met leveranciers bedienen we klanten steeds gericht, zowel offline als online.

Zie ook pagina 48

Demografie en gedrag

De Nederlandse samenleving verandert en kent steeds grotere regionale verschillen. De toenemende vergrijzing, urbanisatie, individualisme en diversiteit spelen hier een rol in. Ook nemen de verschillen tussen generaties verder toe. Tegelijkertijd zien we een spanningsveld tussen wat mensen belangrijk zeggen te vinden en het daadwerkelijke koopgedrag. Zo wordt het belang van minder vlees eten breed onderschreven, maar kopen de meeste klanten nog meerdere keren per week vlees. Verpakkingen worden vaak als niet duurzaam ervaren, terwijl gemak een doorslaggevende factor blijft en klanten juist vaker kiezen voor voorgesneden en dus verpakte groente.

We bewegen zorgvuldig tussen deze uiteenlopende waarden en wensen, door onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te combineren met een klantgerichte benadering. Daarbij zien we gezondheid als een belangrijke kapstok. Dit thema is voor een brede groep klanten relevant en kunnen we verbinden aan onze bredere maatschappelijke opdracht en onze cirkel van invloed daarbinnen. Denk aan een groter aanbod van gezonde producten uit de Schijf van Vijf, meer biologische opties en een groeiend aandeel producten met plantaardige eiwitten.

Zie ook pagina 55

Markt en lokaal

Na jaren van groei is in de supermarktsector sprake van verzadiging en verdringing. Het aantal supermarkten in Nederland daalt. Formules in aanverwante sectoren zijn steeds meer voedselproducten gaan verkopen en online specialisten hebben een stevige positie verworven binnen specifieke productgroepen. Groei gaat daardoor vooral ten koste van andere supermarkten. Deze markt vraagt in toenemende mate om efficiëntie en schaal. Wij geven hier invulling aan door de efficiëntie in onze winkels en de ondersteunende functies te verhogen, bewuster om te gaan met inzet van medewerkers, te focussen op een optimaal basisassortiment en een eigentijdse, flexibele winkelopbouw. Door gericht beleid worden

diverse kostenvoordelen van de fusie nu gerealiseerd. Daarnaast zien we een grote en onderscheidende kracht in lokaal ondernemerschap. Onze zelfstandig ondernemers kennen hun buurt en klanten als geen ander, voegen lokaal passende assortimentskeuzes toe en zijn actief betrokken bij lokale initiatieven. In 2025 hebben we dit verankerd in onze merkpositionering: 'We doen met je mee'. We hebben er vertrouwen in dat we lokaal de meest geliefde supermarkt kunnen zijn en dat dit optelt tot een landelijk sterke formule die we stap voor stap verder laten groeien.

Zie ook pagina 66

Onze strategie

In 2025 maakte PLUS een belangrijke transitie door. Op meerdere fronten realiseerden we ingrijpende veranderingen. Met onze koers kunnen we de focus leggen op verbetering van de formule en op onze klanten. Zo realiseren we hernieuwde commerciële groei.

Eén formule

2025 was het jaar waarin we de fusie tussen PLUS en Coop afrondden. Door versneld terug te gaan naar één formule haalden we complexiteit uit de organisatie en voegden we focus toe. Hiervoor droegen we 43 winkels over aan formules die beter aansluiten bij kleinere winkeltypen. Ook sloten we diverse winkels. Daarnaast bouwden we 44 Coop-winkels versneld om naar PLUS, waardoor we nu met één herkenbare formule naar buiten treden.

Duidelijke keuzes voor een stevig fundament

We maakten duidelijke keuzes in de supply chain. Door veranderingen in het winkelnetwerk ontstond overcapaciteit in de versdistributie. Na zorgvuldige afweging besloten we de versactiviteiten van distributiecentrum Deventer over te brengen naar het distributiecentrum van Hollander in Barendrecht. Daarmee brachten we het distributienetwerk weer in lijn met de omvang van het winkelnetwerk met voldoende ruimte om waar nodig op te schalen. Het distributiecentrum Deventer sloot in 2025 en het huurcontract ging over naar A-Ware.

In 2026 centraliseren we de diepvriesactiviteiten. We gaan van twee externe distributiecentra stapsgewijs naar één: het diepvriesdistributiecentrum van Americold in Barneveld. Zo sluiten we beter aan op de nieuwe volumes, werken we met één servicepartner en realiseren we lagere kosten.

We pasten in 2025 ook ons servicekantoor aan aan de nieuwe organisatie. Er staat nu een fors kleiner, slagvaardiger kantoor dat bovendien een substantiële structurele besparing oplevert.

Een solide en toekomstbestendig IT-landschap vormt de basis voor groei. PLUS en Coop werkten nog met aparte systemen. Er is gekozen voor één IT-landschap. De eerste winkels zijn in 2025 omgezet; de ervaringen hieruit vormen input voor de brede uitrol in 2026.

Schuldafbouw en herfinanciering

Ook financieel zetten we stevige stappen. De schuldpositie, ontstaan door investeringen in de fusie en het gemechaniseerde distributiecentrum in Oss, brachten we substantieel terug door een gericht programma voor verbetering van de financiële positie. De vastgoedportefeuille bleef grotendeels onveranderd. Daarnaast legden we met een complete herfinanciering een nieuwe vijfjaars faciliteit vast. Dat geeft ons een solide basis voor verdere groei.

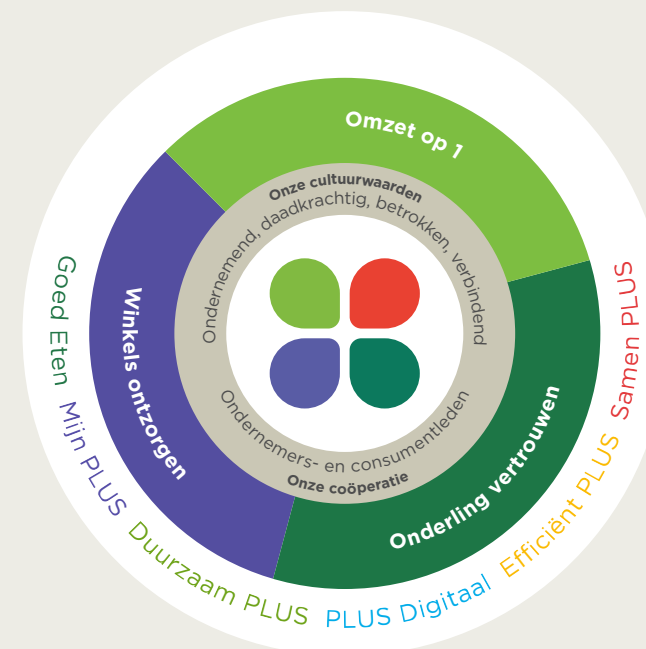
Vergroten commerciële slagkracht

Vanaf de zomer kwam onze focus weer meer op de voorkant van het bedrijf te liggen. De formule kreeg in 2025 nieuw elan. Met de merkpositionering ‘We doen met je mee’ laten we zien dat PLUS elke dag een stap extra zet voor de klant. Dit komt tot uiting in onze vernieuwde Briljant formule. Eind 2025 opende de eerste van dit winkeltype in Eijsden: een winkel die lokaal ondernemerschap, lef en aandacht uitstraalt. Klanten ervaren er het echte marktgevoel, met volop aandacht voor vers, scherpe prijzen en aantrekkelijke acties. De nieuwe merkpositionering en het vernieuwde winkelformat geven PLUS extra commerciële slagkracht en bieden een stevig fundament voor verdere groei in de komende jaren.

Groei in 2026

Met de afronding van het programma ‘Terug naar de eenvoud’ staat er nu een nieuw bedrijf dat zich volledig kan focussen op verdere groei. Hoe we dit realiseren, leggen we vast in een nieuw businessplan voor de komende vijf jaar.

Positionering We maken lokaal het verschil



Drie hoofdambities staan centraal: de meest geliefde supermarkt in het lokale marktgebied, dé ondernemerssupermarkt van Nederland, met gepassioneerde en kundige professionals. Winkels, het servicekantoor en de distributiecentra maken dagelijks het verschil door telkens een stap extra te zetten. Zo bouwen we in 2026 verder op het fundament dat we in 2025 legden. We zijn 2026 ook al goed gestart met een mooie omzet en een voetbalplaatjescampagne in samenwerking met de Eredivisie.

Voortgang businessplan 2023-2025 per pijler

Goed eten

Bij PLUS houden we van goed eten, voor iedereen, elke dag. Goed eten staat voor kwaliteit, gemak, lekker en betaalbaar. Producten die goed zijn voor onze klanten, voor de buurt, het milieu en voor hen die het produceren.

Gezondheid en gemak

De plek die aan de basis staat van Goed Eten is de aardappel, groente en fruit (AGF) afdeling. Gezondheid en gemak komen hier steeds meer samen. Daarom breidden we het aantal verspakketten fors uit en introduceerden we gesneden verspakketten die de klant nog meer gemak bieden. Met de introductie van oven- en airfryer-groente maken we het nog makkelijker om meer groente te eten.

Korenlanders in gebak en koek

PLUS heeft met Korenlanders de ambitie om het favoriete bakkerijmerk van de Nederlandse supermarkten te zijn. Waar Korenlanders eerst voorbehouden was op brood, is dat nu uitgebreid naar gebak en koek. Door te blijven innoveren en smaak-combinaties toe te voegen blijven we de klant verrassen.

Combigerechten

Nieuw in de Makerij zijn de Uit de Keuken van PLUS combi-gerechten. Dankzij een keuze uit 17 verschillende gerechten zet de klant heel eenvoudig een proeverij van verschillende gerechten op tafel. Door een aantrekkelijke kies & mix is ook aan de betaalbaarheid gedacht.

Meer lokaal met GIJS

Alleen bij PLUS zijn de lokale producten van GIJS verkrijgbaar. GIJS werkt samen met meer dan 80 Nederlandse makers die hun vak begrijpen. En dat proef je! Dit jaar kregen de producten een nieuwe uitstraling en is de website vernieuwd. Daarnaast zijn er nieuwe producten verkrijgbaar die bijdragen aan het unieke lokale karakter van PLUS.

Beste Wijnsupermarkt

PLUS mag zich weer dé wijnsupermarkt van Nederland noemen. We zijn de hoogst beoordeelde supermarkt in een jaarlijks, onafhankelijk wijnonderzoek (NielsenIQ Wijnrapport 2025). Supermarkten werden beoordeeld op 13 verschillende aspecten. Van het assortiment tot aanbiedingen en van de kwaliteit van wijnen tot de deskundigheid van het personeel. PLUS scoorde gemiddeld over al deze categorieën het beste en behaalde op 'wijnafdeling algemeen' de nummer één positie.

Laagblijvers

De PLUS Laagblijvers laten zien dat Goed Eten ook voordelig kan zijn. Deze alledaagse producten zijn blijvend laag geprijsd. Het Laagblijvers assortiment is uitgebreid naar 1.500 producten en heeft een nieuwe uitstraling gekregen om nog meer klanten te attenderen op dit belangrijke assortiment.





Mijn PLUS

PLUS zorgt voor Goed Eten, voor de buurt en voor elkaar. Onze ondernemers en supermarktmanagers zetten dagelijks een stap extra voor de klant. Door de combinatie van een sterke landelijke formule en lokaal maatwerk maken we het verschil in de buurt.

Nieuwe merkpositionering

Eind 2025 zijn we gestart met onze nieuwe merkpositionering. Deze positionering laat zien dat we altijd een stap extra zetten voor de klant. Of het nu gaat om de sponsoring van een lokale sportclub, het thuisbezorgen van de boodschappen of net een beetje extra doen voor klanten die dat nodig hebben. In een wereld die steeds efficiënter en anoniemer wordt, groeit de behoefte om gezien te worden. Bij PLUS voel je nog de oprechte aandacht voor elkaar. Dit komt allemaal samen in de nieuwe pay-off: ‘We doen met je mee’.

Vernieuwde Briljant formule

De Briljant formule is in 2025 doorontwikkeld en aangescherpt. In de nieuwe winkel staat naast lokaal, ondernemerschap, lef en aandacht voor vers ook een marktgevoel centraal. Dit tegen eerlijke prijzen in combinatie met scherpe aanbiedingen. De vier werelden, AGF, Brood, Keuken en Fit en Vitaal, zetten we extra in de schijnwerpers. De eerste pilotwinkel opende in november in Eijsden.

Versneld naar één merk

Dit jaar kwam het ombouwproces van Coop naar PLUS in een stroomversnelling. Daardoor maakten we sneller de stap naar één formule en ontstond er meer focus op het verder bouwen aan een sterke retailorganisatie. In totaal bouwden we bijna 200 Coop supermarkten om naar PLUS.

Samenwerking Eredivisie

Voetbal verbindt wekelijks ruim 9 miljoen Nederlanders. Vanaf seizoen 2025/2026 is PLUS Official Partner van de VriendenLoterij Eredivisie. De Eredivisie is met 160 projecten per jaar ook op maatschappelijk vlak erg betrokken. Ook hierin kunnen PLUS en de Eredivisie elkaar versterken.

De eerste spaarcampagne voor ‘Cluppies’ was direct een groot succes. De komende vier jaar bouwen PLUS en de Eredivisie de samenwerking verder uit.

Cluppies was niet de enige spaarcampagne van PLUS. Zo kon Nederland sparen voor gratis Lock 'n Lock vershoudbakjes en Zwilling pannen, fleurden de tuinen op dankzij ‘plantjesplezier’ en konden er voordelige uitjes bij elkaar gespaard worden dankzij de Dagje Uit campagne.

Duurzaam PLUS

Als supermarkt hebben we een verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een duurzamere wereld. Via ons assortiment dragen we daaraan bij door producten te produceren met respect voor mens, dier en milieu. We kijken ook naar verbeteringen in onze eigen bedrijfsvoering.

Verankeren van beleid

In 2025 zijn maatregelen genomen om de duurzaamheidsambities van PLUS sterker te verankeren in beleid en KPI's. Daarnaast is de duurzaamheidsgovernance van PLUS aangepast om dit onderwerp ook in de interne organisatie beter te beleggen. Deze stappen zijn mede gezet om compliant te kunnen zijn aan de Corporate Sustainability Reporting Directive-richtlijn (CSRD) en de Regulation on Deforestation-free products-wet (EUDR).

Waardevolle samenwerkingen

In een wereld die steeds solistischer wordt, zijn we trots op onze samenwerking met Stichting Thuisgekookt. Zij brengen thuishokks in contact met maaltijdontvangers, zodat meer mensen een verse maaltijd krijgen. Het creëren van sociaal contact is daarbij net zo belangrijk. Een andere mooie samenwerking is die met Too Good To Go. Door de verkoop van meer dan drie miljoen verrassingspakketten is veel voedselverspilling voorkomen.

10 jaar Fairtrade partnership

PLUS en Fairtrade Nederland vierden tien jaar partnership. Deze langdurige samenwerking maakt het verschil voor boeren en arbeiders in ontwikkelingslanden die dankzij de Fairtrade premie kunnen investeren in hun bedrijf of beter in hun onderhoud kunnen voorzien. PLUS draagt al jaren de hoogste Fairtrade premie af van alle Nederlandse supermarkten.

PLUS Digitaal

De wereld om ons heen verandert snel. Nieuwe technologieën brengen nieuwe mogelijkheden en klantdata wordt steeds belangrijker bij onze keuzes. Op verschillende manieren investeerde PLUS in 2025 in dit belangrijke domein.

Overgang naar één ERP-systeem

PLUS zit in de transitie naar één ERP-applicatielandschap. In verschillende fases wordt de gehele organisatie overgezet. Eind 2025 werkten er zes pilotwinkels op dit nieuwe systeem, waardoor onder meer de kassaschermen en de zelfscan sterk verbeterd zijn.

De ervaringen in deze pilotwinkels vormen belangrijke input voor de uitrol naar alle winkels in 2026. In een volgende fase worden ook de distributiecentra overgezet. Zo werken we toe naar een betrouwbaarder en toekomstvast IT-landschap.

Nieuwe mogelijkheden met Retail Media

Retail Media biedt merken de mogelijkheid om te adverteren op de plek waar de keuzes gemaakt worden. Zowel online als op de winkelvloer. Door diverse inzichten uit klantdata worden er sterke merkactivaties neergezet in verschillende mediakanalen.

In 2025 vonden er weer meer samenwerkingen plaats en kwamen er nieuwe manieren van adverteren beschikbaar. Het is nu namelijk ook mogelijk om het merk door middel van 1-meter ledstrips, XXL vloerschikkers en een schapboog onder de aandacht te brengen. Meest recent is de 'spectacular': een groot beeldscherm buiten de winkel werd omgebouwd tot Tony's Chocolonely reep voor maximale impact.

Efficiënt PLUS

We bouwen continu aan een efficiëntere keten met een goed supply chain netwerk, meer automatisering, strakke processen en een gestroomlijnd servicekantoor.

Aanpassing in versstroom

Door het versneld afronden van de fusie met Coop ontstond een overcapaciteit in onze versdistributie. Daarom brachten we de activiteiten van het distributiecentrum in Deventer over naar het distributiecentrum van Hollander in Barendrecht.

PLUS bereikte een overeenkomst met Royal A-ware over de overname van het distributiecentrum in Deventer. Voor de medewerkers van het distributiecentrum in Deventer stelden we een sociaal plan vast dat de gevolgen van de boventalligheid compenseert en zorgt voor begeleiding naar ander werk.

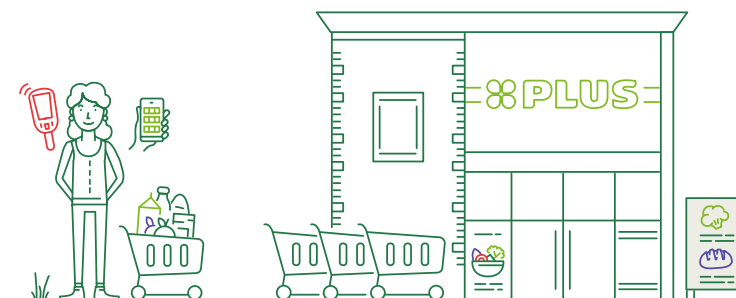
Centralisatie vriesvers

Na een zorgvuldig uitgevoerd aanbestedingsproces is de keuze gemaakt om de diepvriesactiviteiten in 2026 volledig te centraliseren bij Americold. Wereldwijd is Americold één van de sterkste spelers op gebied van vrieslogistiek. Zij hebben door hun locatie in Barneveld een mooie centrale ligging en goede landelijke dekking. Met deze overgang naar Americold brengen we onze diepvriesactiviteiten in lijn met de nieuwe volumes, hebben we één servicepartner en realiseren we lagere kosten.

Nieuwe promotielooptijd

Vanaf eind januari gaan promoties bij PLUS niet langer in op zaterdag, maar op woensdag. Deze verandering moet zorgen voor een betere schapbeschikbaarheid en een beter winkelbeeld in het weekend. Een ander voordeel is een betere verdeling van de volumes door de week heen, waardoor de logistieke keten efficiënter wordt.

Tegelijk met de nieuwe actielooptijd zijn ook de zondag, maandag, dinsdag Deals geïntroduceerd. Extra aanbiedingen die voor meer trekkracht op de rustige dagen zorgen.



Samen PLUS

We werken binnen de coöperatie samen met al onze ondernemers, medewerkers en consumentleden. Met een cultuur waarbij gepassioneerd ondernemerschap geborgd is, ondersteund door het servicekantoor.

Nieuwe governance

Een goede samenwerking is de basis van een succesvolle coöperatie. Daarom vereenvoudigden we de governance van de coöperatie. De lijnen tussen servicekantoor en ondernemers zijn korter en de communicatie is beter. De centrale ondernemers-vertegenwoordiging kreeg een nieuwe opzet met werkgroepen en regiogroepen, zodat besluiten sneller en transparanter tot stand komen.

Cultuurwaarden

Met een brede vertegenwoordig van de coöperatie zijn de nieuwe cultuurwaarden vastgesteld. Deze cultuurwaarden vormen de basis voor ons handelen en voor de omgang met elkaar. Ze zorgen ervoor dat PLUS in de markt zowel slagkrachtig als wendbaar is, en stimuleren om telkens een stap extra te zetten. De merkwaarden en cultuurwaarden zijn hetzelfde, de cultuurwaarden helpen zo om de ambities waar te maken. Ze geven dagelijks richting aan het werk en handelen, en maken duidelijk welk gedrag daarbij past. De cultuurwaarden van PLUS zijn: ondernemend, daadkrachtig, betrokken en verbindend.

SHIFT!

Op het servicekantoor loopt het programma SHIFT! Met SHIFT! werken we aan het versterken van onze manier van (samen)werken, zodat we als organisatie elke dag een beetje beter worden om zo de beste supermarkt van Nederland te zijn.

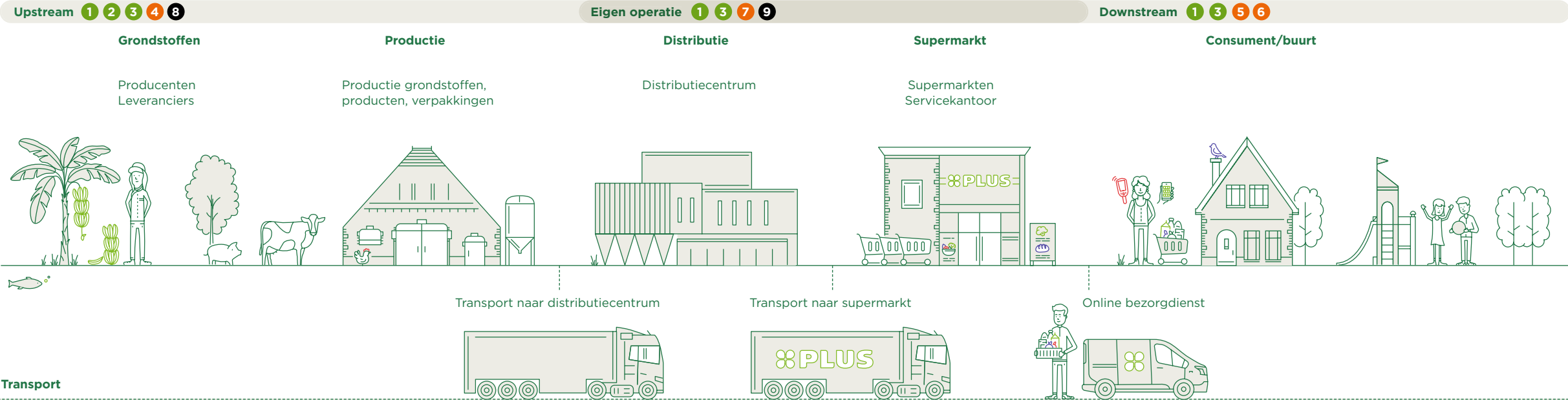
Onderdeel van SHIFT! is het leiderschapsprogramma voor leidinggevendenden. Tijdens dit programma komen thema's als persoonlijk leiderschap, verandermanagement en teamontwikkeling aan bod. Na elke bijeenkomst worden de teams meegenomen in dit proces. Zo profiteert het hele bedrijf van SHIFT!

Nieuwe ondernemers

PLUS is dé formule voor supermarktondernemers in Nederland. Daarom hebben we een eigen opleiding waar ambitieuze aspirant-ondernemers worden klaargestoomd voor een winkel met hun naam op de gevel. Dit jaar leverde de opleiding veertien nieuwe ondernemers af, waarvan er zeven al een eigen winkel hebben. De veertiende lichting van deze opleiding is inmiddels gestart.



Onze waardeketen

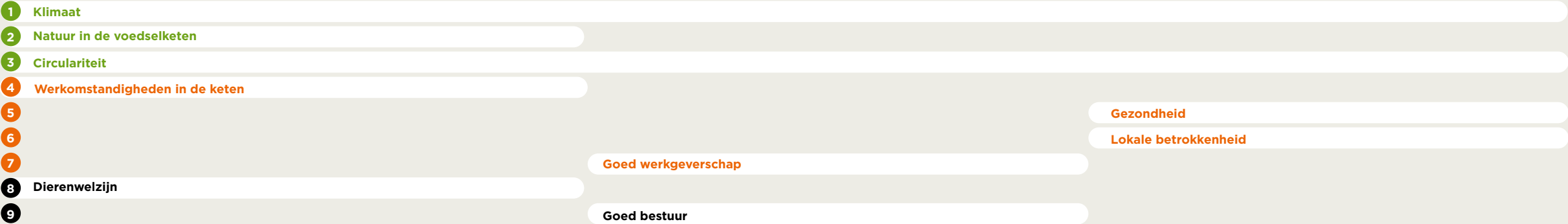


Duurzaamheidsthema's in de waardeketen

Environment

Social

Goverance





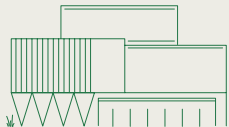
Onze impact op de waardeketen



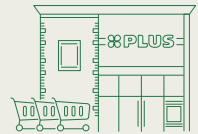
Grondstoffen



Productie



Distributiecentrum



Supermarkt



Consument/buurt

Ketenverantwoordelijkheid

PLUS kent de **due diligence aanpak** 'Vooruit in Ketenverantwoordelijkheid'. Op basis van deze aanpak identificeren we risico's in de ketens van onze producten en zetten in op interventies waar nodig.

Leveranciers

We stellen eisen aan onze leveranciers op het vlak van **milieu, werkomstandigheden in de keten en goed bestuur** via onze inkoopvoorwaarden en gedragscode voor leveranciers.

Klimaat

PLUS zet zich in voor het verminderen van uitstoot van broeikasgassen in de keten door de eiwittransitie en door samen met ketenpartners te werken aan **het reduceren van CO₂-uitstoot**. In het seizoen halen we waar mogelijk AGF uit Nederland en indien nodig importeren we producten uit het buitenland met de boot (in plaats van per vliegtuig).

Biodiversiteit

PLUS wil biologische en natuurinclusieve landbouw stimuleren om **biodiversiteit** te bevorderen en **ecosystemen** te herstellen en te versterken. We certificeren onze producten met een biologisch of ander keurmerk waarbij de voedselproductie gecombineerd wordt met natuurherstel.

Medewerkers in de keten

PLUS werkt aan betere **werkomstandigheden voor medewerkers in de keten** met Fairtrade huismerk-producten en door te kiezen voor andere keurmerken en certificeringen die hieraan bijdragen. Samen met ketenpartners streven we naar leefbaar loon en inkomen voor medewerkers in de keten.

Gezondheid

We werken samen met leveranciers aan het **gezonder** maken van onze producten. We streven naar een steeds groter aandeel van ons assortiment dat past in de Schijf van Vijf en dat behoort tot de beste categorie van de NAPV.

Dierenwelzijn

PLUS kiest voor het Beter Leven keurmerk om het **dierenwelzijn** in de keten te verbeteren. Ook de keuze voor biologisch, ASC en MSC voor diverse producten draagt bij aan beter dierenwelzijn. Daarnaast werken we samen met ketenpartners om het dierenwelzijn nog verder te verbeteren. We werken met korte en gesloten ketens, wat zorgt voor transparantie en intensieve samenwerking.

Klimaat

We **reduceren CO₂-uitstoot** in ons distributiecentrum in Oss door energiebesparing en zonnepanelen, en van ons transport door het verminderen van transportkilometers en verduurzamen van ons wagenpark.

Circulariteit

We kijken kritisch naar het gebruik van materialen in winkels en distributiecentra. We gebruiken de R-ladder voor **circulaire economie** en streven ernaar om een zo hoog mogelijke trede op de ladder te behalen. We zetten in op minder verpakkingen, fossielvrije en circulaire **verpakkingen**. We nemen diverse maatregelen om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk producten voor de houdbaarheidsdatum worden verkocht, om daarmee **voedselverspilling** tegen te gaan in onze distributiecentra en winkels. We informeren de klant over hoe zij thuis voedselverspilling tegen kunnen gaan.

Goed werkgeverschap

PLUS investeert in de ontwikkeling van medewerkers en biedt een uitdagende en **gezonde werkomgeving**. We bevorderen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, we zorgen voor een veilige en plezierige werkomgeving, voor diversiteit en we zorgen voor goede verzuimbegeleiding en -preventie.

Goed bestuur

Voor PLUS betekent **goed bestuur** dat we middels goed ingerichte structuren en processen compliant zijn met wet- en regelgeving en dit goed borgen in de organisatie. Verder is het voor PLUS als coöperatie met ondernemers- en consumentleden belangrijk om de belangen van de verschillende stakeholders goed te balanceren en voor een goede samenwerking te zorgen.

Gezondheid

We stimuleren de keuze voor **gezondere producten** bij klanten door aanbiedingen, informatie, communicatie en labels. Een gezond eetpatroon leidt tot een hogere vitaliteit en kwaliteit van leven voor klanten.

Lokale betrokkenheid

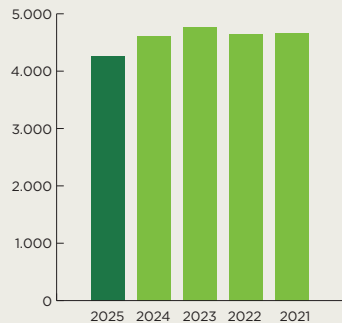
Door **lokaal betrokken** te zijn bij maatschappelijke thema's op het gebied van gezondheid en sociale en milieukwesties dragen we bij aan een prettige buurt.

Financiële resultaten

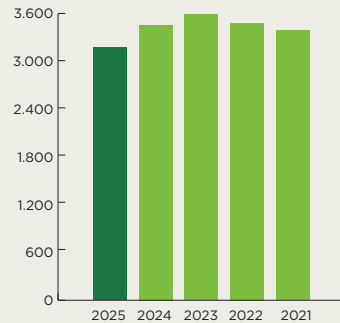
Bedragen x € 1 miljoen

Omzet

Consumentenomzet
4.267 (▼ -7,5%)

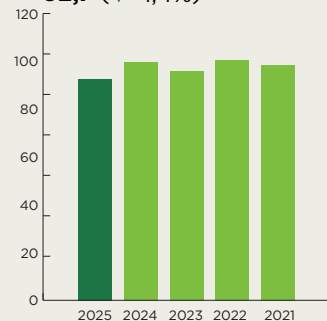


Jaarrekening omzet
3.172 (▼ -5,1%)

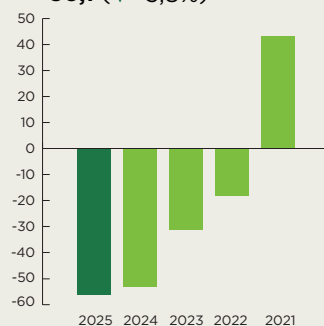


Resultaat

Genormaliseerde EBITDA
92,7 (▼ -1,4%)



Nettowinst
-56,1 (▼ -5,8%)



Genormaliseerde EBITDA

92,7 mln (2024: 99,7 mln)

Netto schuld

171 mln (2024: 251 mln)

Netto schuld/genormaliseerde EBITDA

1,8 (2024: 2,5)

Vastgoedportefeuille (marktwaaarde)

267 mln (2024: 275 mln)

Fusiekosten

53,5 mln (2024: 53,2 mln)

Gerapporteerde EBITDA:

43,8 mln (2024: 46,8 mln)

Eigen vermogen

263 mln (2024: 319 mln)

Eigen vermogen in %
van totaal vermogen

23 (2024: 27)

Financieel was 2025 een overgangsjaar dat werd getekend door de versnelde afronding van de fusie met Coop, schuldafbouw en de sluiting van het distributiecentrum in Deventer. Het belangrijkste gegeven is de sterke omzetontwikkeling in de laatste maanden en begin 2026. Een teken dat de hernieuwde focus op de PLUS formule zich uit begint te betalen.

Onderliggende resultaten in de lift

Met een kleinere winkelportefeuille en overgangskosten in de logistiek zien we een lagere genormaliseerde EBITDA. Omdat we dit zagen aankomen, startten we een gericht programma voor het versneld afbouwen van de bankschuld.

Onderliggend zien we herstel van groei in de tweede jaarhelft, een duidelijke verbetering in de overheadkosten en fors dalende logistieke kosten voor onze ondernemers. We leggen daarmee het fundament voor een betere toekomst en een beter rendement. In 2026 kunnen ook kostenvoordelen door worden gegeven aan de aangesloten ondernemers, zodat dit in onze klanten kan worden geïnvesteerd.

PLUS en Coop opgeteld

In de opstelling van de belangrijke cijfers zijn de PLUS en Coop cijfers van de afgelopen jaren bij elkaar opgeteld, in overeenstemming met de grondslagen die door Coöperatie PLUS U.A. vanaf 2022 worden toegepast. Hiermee ontstaat het beste inzicht in de ontwikkeling van het resultaat van de beide formules samen. Per 3 januari 2022 zijn PLUS en Coop gefuseerd.

Herfinanciering afgerond

Met de afronding van het Terug naar de Eenvoud programma en de herfinanciering met een consortium van Nederlandse banken voor einde boekjaar legden we een langjarige financiële basis voor groei voor de coöperatie. PLUS heeft ondanks de verliezen van de afgelopen jaren een solide balans met een grote stille reserve van € 119,5 miljoen (2024: € 127,1 miljoen) in de vastgoedportefeuille die op aankoopwaarde in de balans is verwerkt. Bovendien is de schuldpositie afgebouwd van € 250,7 miljoen tot € 171,4 miljoen door een combinatie van verkopen van activa, verzelfstandiging van eigen winkels en bovenal gericht werkkapitaalmanagement bijvoorbeeld door het supplier finance programma.

Dit alles is in goede samenspraak met onze stakeholders afgerond en geeft een solide basis voor verdere schuldafbouw in de komende jaren. Daarmee kunnen we inspelen op uitbreidingskansen in de markt indien die zich voordoen en kunnen we werken aan gestage verbetering van de financiële positie. PLUS is zijn financiers dankbaar voor de samenwerking en de stappen die hiermee zijn gezet richting de toekomst.

Consumentenomzet

De geconsolideerde consumentenomzet PLUS exclusief tabak daalde met 5,1 procent tot € 4.267 miljoen (2024: € 4.496 miljoen). De consumentenomzet betreft de omzet inclusief btw die is gerealiseerd door kassaverkopen via alle PLUS en Coop winkels (inclusief online). De consumentenomzet van de PLUS formule steeg van € 3.939 naar € 4.165 miljoen. Belangrijke opmerking hierbij is dat de onderliggende autonome groei pas in de tweede helft van het jaar weer duidelijk in de lift zat. Het verbod op de verkoop van tabak door supermarkten per 1 juli 2024 had impact op de consumentenomzet en het aantal klanten in onze winkels. Dit beïnvloedde met name in de eerste helft van 2025 de autonome verkopen.

De groei van PLUS werd verder beïnvloed door de ombouw van Coop-winkels naar PLUS en door de sluiting en overdracht van diverse Coop-winkels. Per saldo zijn er in onze coöperatie 86 winkels minder dan eind 2024. In 2025 zijn 44 winkels omgebouwd naar PLUS (2024: 17). De rest is ondergebracht bij SPAR, Boon, Van Tol en enkele andere partijen. In totaal zijn 31 winkels gesloten.

Het voorgezet marktaandeel van PLUS is sinds de zomer van 2024 stabiel op het niveau van 8,1 procent. Door het sluiten en overdragen van winkels en door het wegvallen van tabak als trekker leverden we circa één procent marktaandeel in ten opzichte van 2024 (totaal aantal PLUS en Coop-winkels). Met de afronding van de fusie is een circa een derde groter bedrijf ontstaan met alle schaalvoordelen op commercieel, logistiek en IT-vlak die daarbij horen. Dit biedt een meer solide basis voor de toekomst dan de beide individuele bedrijven voor de fusie.

Jaarrekeningomzet

De jaarrekeningomzet daalde in 2025 met 8,1 procent tot € 3.172 miljoen (2024: € 3.453 miljoen). De jaarrekeningomzet betreft de totale omzet exclusief btw die is gerealiseerd uit verkopen via de eigen filialen aan consumenten en via onze distributiecentra aan derden (met name de aangesloten PLUS ondernemers). Ook omvat de netto-omzet de in rekening gebrachte bedragen voor de verhuur van onroerend goed en overige dienstverlening aan ondernemers.

De daling van de jaarrekeningomzet is vooral gerelateerd aan de daling van het aantal winkels en de verzelfstandiging van filialen waardoor het aandeel van de groothandel in de totale omzet logischerwijs daalt. Ook de stop op de verkoop van tabak had hier invloed op.



Genormaliseerde en gerapporteerde EBITDA

Het resultaat van PLUS als coöperatie omvat de centrale en logistieke diensten en de resultaten van de filialen. Het grootste deel van onze collectieve EBITDA wordt gerapporteerd in de winkels van de aangesloten ondernemersleden. De coöperatie staat ten dienste van de aangesloten winkels en streeft – onder normale omstandigheden – naar een bescheiden nettowinst bij een passend investerings- en innovatieprogramma.

Het genormaliseerde bedrijfsresultaat voor afschrijvingen van de coöperatie betreft de EBITDA gecorrigeerd voor eenmalige posten en bedraagt € 92,7 miljoen (2024: € 99,7 miljoen). Onder de eenmalige posten zijn opgenomen: de kosten die zijn gemaakt in verband met de ombouw van Coop-winkels naar PLUS, sluiting van distributiecentrum Deventer, andere integratiekosten en de kosten van de reorganisatie van het servicekantoor. Deze bedroegen € 53,5 miljoen in 2025 (2024: € 53,2 miljoen). Ook is een extra rekening van logistieke kosten van circa € 7,8 miljoen niet in rekening gebracht bij de ondernemers. Deze rekening en het kleinere aantal winkels verklaren de daling in genormaliseerd bedrijfsresultaat.

Er werd dit jaar geen dividend van SPAR ontvangen (2024: € 2,5 miljoen) en dit is dus niet meegenomen in bovenstaande calculatie. De EBITDA is wel genormaliseerd voor de rentebaten die zijn ontvangen over aan ondernemers verstrekte leningen u/g van € 2,8 miljoen (2024: € 2,2 miljoen) en een gemaximeerd verkoopresultaat van vastgoed om een zuiver beeld op de operatie te houden.

De genormaliseerde EBITDA als percentage van de netto-omzet is licht gestegen in vergelijking met voorgaande jaren met name door de overgangsfase van onze logistiek.

De gerapporteerde EBITDA bedraagt € 43,8 miljoen (2024: € 46,8 miljoen).

Bedrijfsresultaat

PLUS heeft de bulk van zijn winstgevendheid in de winkels van de aangesloten ondernemers liggen. Het bedrijfsresultaat van € -49,2 miljoen is in 2025 licht gedaald ten opzichte van 2024 (2024: € -47,5 miljoen). Het negatieve bedrijfsresultaat wordt veroorzaakt door de eenmalige kosten gerelateerd aan de integratie. De integratieverliezen van de afgelopen jaren zijn fors maar ook als investering te zien. Een voorbeeld hier van is de sluiting van distributiecentrum Deventer. Dit voorkomt stijging van logistieke kosten in 2026 en maakt zelfs een lichte daling mogelijk. De kosten drukken wel op het resultaat van 2025. Deze verliezen zijn per saldo wel hoger opgelopen dan initieel gepland omdat de fusie tussen Coop en PLUS onder zware marktomstandigheden ingewikkelder is gebleken dan destijds voorzien.

In 2025 is besloten om de logistieke stromen in lijn te brengen met de omvang van ons winkelnetwerk en het distributiecentrum in Deventer te sluiten. Dit heeft forse extra impact op het bedrijfsresultaat gehad, meer dan begin 2025 kon worden voorzien. Met de voordelen van een gecentraliseerde supply chain wordt deze investering echter in korte tijd weer terugverdiend.

De eenmalige kosten van 2025 zien toe op de ombouw van Coop winkels naar PLUS (2025: € 16,8 miljoen, 2024: € 15,4 miljoen), sluiten van het distributiecentrum in Deventer (€ 21,2 miljoen), extra logistieke kosten die niet in rekening zijn gebracht bij de ondernemers (€ 7,8 miljoen) en de kosten van de afronding van integratie van de twee fusiebedrijven (2025 € 3,8 miljoen, 2024 € 24,7 miljoen). Deze bedroegen in 2025 in totaliteit € 53,5 miljoen (2024: € 53,2 miljoen).

Daartegenover staan eenmalige opbrengsten in 2025 van € 8,5 miljoen die werden gerealiseerd op de verkoop van een deel van de winkelvastgoedportefeuille en € 0,4 miljoen boekresultaat op de verkoop van filialen.

Nettoresultaat

In 2025 is een negatief nettoresultaat € -56,1 miljoen (2024: € -53,2 miljoen) verantwoord. Het resultaat deelnemingen bedroeg in 2025 € 0,6 miljoen (2024: € 2,9 miljoen). Hier is een correctie op het resultaat uit 2024 nog in verwerkt.

De financiële baten en lasten van € -12,7 miljoen (2024: € -13,2 miljoen) zijn in 2025 gedaald door een daling van de rentelasten van € 5,8 miljoen en een daling van de rentebaten met € 5,4 miljoen. De daling van de rentelasten hangen samen met een gemiddeld lagere schuld aan financiële instellingen en een gemiddeld lager rentepercentage.

In 2025 is sprake van een belastingbate van € 5,2 miljoen (2024: € 4,6 miljoen). De effectieve belastingdruk bedraagt -8,5 procent (2024: -8,2 procent). De afwijking van het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting wordt met name veroorzaakt door niet aftrekbare kosten (afschrijving goodwill) en door investeringsaftrekposten.

Vermogen

Het eigen vermogen van Plus Holding B.V. bedraagt € 262,9 miljoen. Ten opzichte van 2024 is het eigen vermogen van Plus Holding B.V. gedaald met € 56,1 miljoen, door het negatieve nettoresultaat over 2025. De solvabiliteit komt ultimo 2025 uit op 23 procent, tegenover 27 procent ultimo 2024. In dit eigen vermogen is de stille reserve van onze onroerend goed portefeuille niet zichtbaar.

Vastgoed

De actuele waarde van alle winkelpanden in eigendom inclusief distributiecentra bedraagt circa € 266,7 miljoen (2024: € 275 miljoen). Hierbij is de actuele waarde gebaseerd op de gekapitaliseerde huuropbrengsten en externe waarderingen die van tijd tot tijd worden geactualiseerd. De boekwaarde van het onroerend goed is € 147,2 miljoen waardoor de stille reserve in de waardering van het onroerend goed € 119,5 miljoen bedraagt.

Nettoschuld

De netto-schuld betreft de schuld aan financieringsinstellingen (banken), inclusief kasgelden, ultimo boekjaar. De nettoschuld is gedurende 2025 gedaald naar € 171,4 miljoen (2024: € 250,7 miljoen) van de maximaal € 280 miljoen beschikbare faciliteiten per eind 2025. De daling van de nettoschuld is het gevolg van het optimaliseren van de balans en gericht beleid om het risico profiel van PLUS op orde te brengen.

PLUS is in 2025 ruim binnen de met de banken en Superunie afgesproken ratio's gebleven. Als afsluiting van de herstructurering en afronding van de fusie is er naar een herfinanciering toegewerkt die in december 2025 is afgerond. Er is een nieuwe financierings-overeenkomst afgesloten met een hoofdsom van € 280 miljoen welke kan worden uitgebreid met maximaal € 150 miljoen indien dat opportuun is.

Kasstromen en investeringen

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten wordt voornamelijk verklaard door een verbetering van het werkkapitaal ten opzichte van 2024. De investeringen in 2025 zijn gerelateerd aan de ombouw van voormalige Coop winkels naar de PLUS formule. De desinvesteringen zien met name toe op de in 2025 gesloten en verkochte of verzelfstandigde winkels en de verkoop van onroerend goed.

Medewerkers

In 2025 bedroeg het gemiddeld aantal medewerkers (fte) 3.160 (2024: 3.801), een daling van 642 fte ten opzichte van 2024. Deze daling is voornamelijk het gevolg van het sluiten van distributiecentra, de herstructurering op het servicekantoor en het sluiten en verzelfstandigen van per saldo 35 filialen. In de genoemde aantallen zijn niet de medewerkers opgenomen die in dienst zijn bij de aangesloten ondernemers.

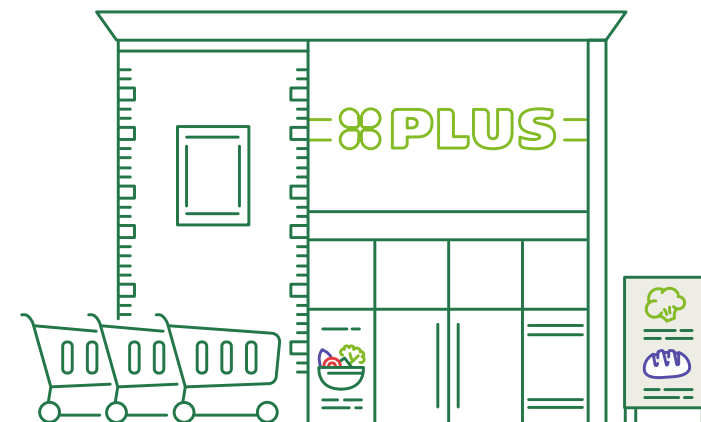
Winkels

Aan het einde van 2025 zijn er in totaal 439 PLUS winkels. Van deze winkels zijn er 335 in beheer van de aangesloten ondernemers. Het aantal winkels betreft de stand ultimo boekjaar. Gedurende 2025 zijn er 44 winkels overgegaan van Coop naar PLUS en 84 winkels gesloten of overgedragen aan andere formules.

Outlook

De grote reorganisatiestappen zijn volbracht. De omzet is in 2026 goed van start gegaan met groei in omzet en marktaandeel. Met de overgang naar één ERP-systeem en de laatste overgangsregelingen voor de Coop ombouw verwachten we ook in 2026 nog beperkte verliezen te presenteren in de coöperatie. De bulk van onze winst ligt in de aangesloten winkels. De verwachte verliezen zijn echter van een andere orde dan in 2025 en worden mede verklaard door voorwaardelijke fee-verlagingen voor de aangesloten ondernemers. Deze komen ten goede aan de resultaten in de aangesloten winkels. Dit monitoren we in samenspraak met de raad van commissarissen en wordt bovendien ingelopen door het afronden van diverse kostenprogramma's en het stroomlijnen van ons IT-landschap waarmee dubbele kosten verdwijnen in de loop van 2027.

Per saldo verwacht PLUS – met de kennis van vandaag – duidelijke verbetering van het resultaat en een verdere afbouw van de nettoschuld in het jaar 2026 om ruimte voor toekomstige investeringen te creëren en het risicoprofiel verder af te bouwen.



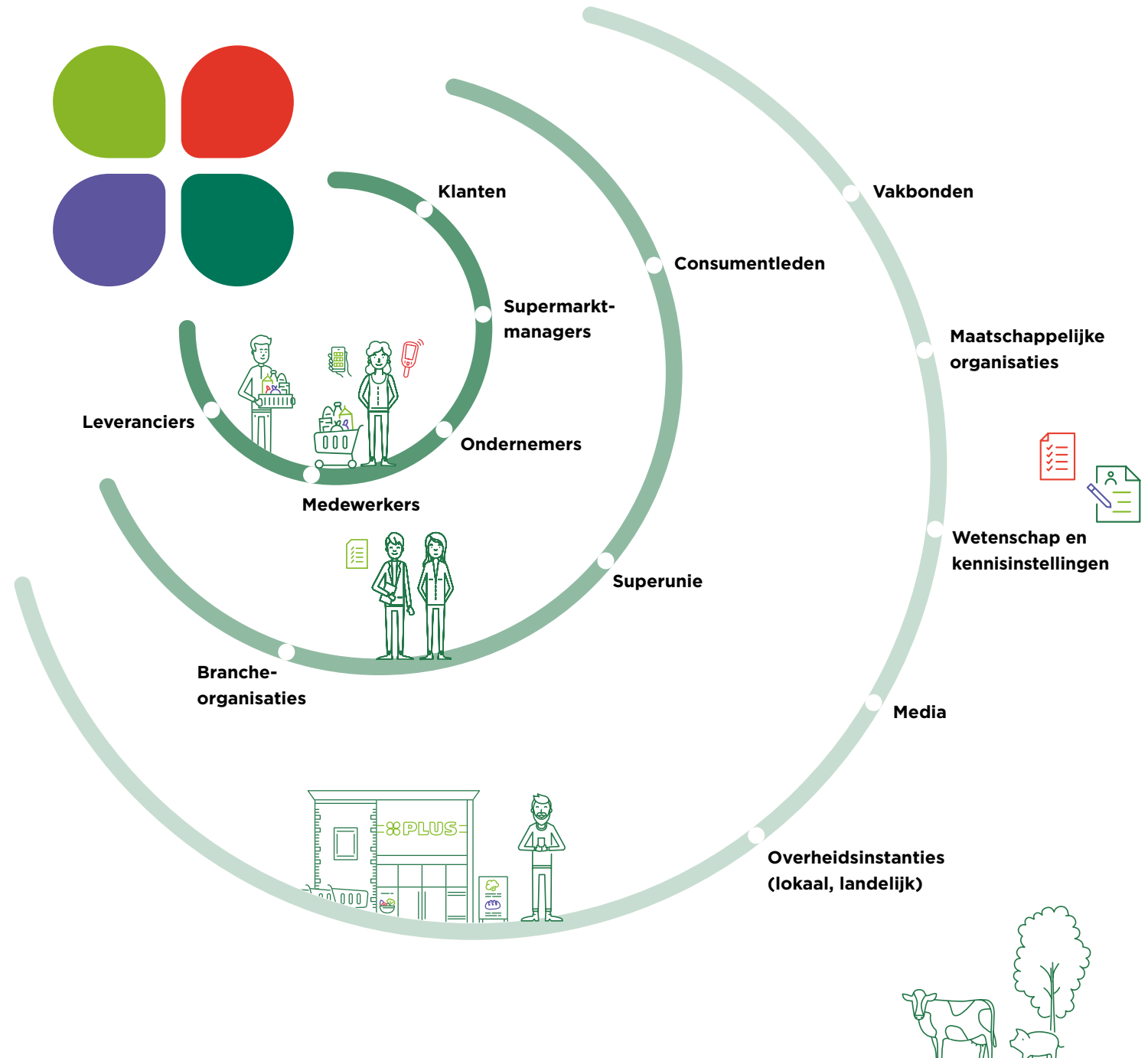
Onze stakeholders

Onze missie en klantbelofte kunnen we alleen samen met onze stakeholders waarmaken. We zijn daarom continu in gesprek met klanten, leveranciers, maatschappelijke partners en andere stakeholders en hechten veel waarde aan deze relaties. We geloven erin dat we samen meer weten en meer kunnen. Door kennis te delen en open te staan voor de blik van buiten, kunnen we onze aandacht op de juiste onderwerpen richten, onszelf verbeteren en versnellen en ontstaat een goed evenwicht tussen belangen. Input van stakeholders gebruiken we voor het formuleren en aanscherpen van onze strategie en doelstellingen.

Stakeholderdialoog

We praten met verschillende stakeholders. Onze primaire stakeholders zoals klanten, ondernemers, medewerkers en leveranciers, zijn betrokken bij het commerciële en duurzaamheidssucces van PLUS. Overige stakeholders zoals Superunie, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen, overheden, brancheorganisaties en andere samenwerkingspartijen zijn belangrijk op bepaalde thema's van PLUS of voor de sector in het algemeen.

Met de primaire stakeholders zijn veel van onze collega's dagelijks in contact. Daarnaast geeft de afdeling strategie, duurzaamheid en communicatie invulling aan ons stakeholderbeleid. Zij onderhouden het contact met stakeholders, vertegenwoordigen PLUS bij externe bijeenkomsten, volgen de ontwikkelingen in de markt, monitoren continu op nieuwe relevante maatschappelijke stakeholders en organiseren de jaarlijkse PLUS stakeholdersdag. Hierbij zijn ook diverse collega's van andere afdelingen betrokken.





Met veel stakeholders hebben we gedurende het jaar een aantal keer een gesprek. Daarnaast bezoeken we bijeenkomsten en werken we geregeld mee aan onderzoeken en vragenlijsten. We streven ernaar om ten minste één keer per jaar een stakeholders-bijeenkomst te organiseren, waarop we met een bredere groep partijen tegelijkertijd in gesprek zijn gegaan. Deze staat weer gepland voor begin 2026.

Met een aantal stakeholders hebben we een vaste samenwerking of partnerschap. Een belangrijk voorbeeld is Fairtrade Nederland waar we al ruim tien jaar intensief mee samenwerken voor eerlijkere ketens. Op maatschappelijk vlak is Stichting Thuisgekookt een vaste partner waarmee we in de buurt het verschil maken. Ook lokaal zijn er vanuit de winkels talrijke vaste samenwerkingsverbanden met maatschappelijke partners in de buurt.

Belangrijke uitkomsten vanuit stakeholdercontacten delen we binnen de organisatie, onder meer richting management en directie en in het Greenteam duurzaam assortiment. Zo zorgen we dat we organisatiebreed inzicht hebben in de belangen en opvattingen van stakeholders, zodat we dit meenemen bij de ontwikkeling, aanscherping en uitvoering van de strategie.

Het verkrijgen van input en feedback van stakeholders is ook belangrijk met het oog op CSRD-compliance en een goede invulling van het due diligence-proces. Zo krijgen we een steeds beter beeld van de gevolgen van ons handelen op mens en milieu. We willen hier steeds meer continuïteit in krijgen, zodat inzichten specifiek en actueel zijn.

Een volledig overzicht van de wijze van stakeholderdialoog staat in de bijlage.

Communicatie naar stakeholders

Minimaal elk kwartaal versturen we de nieuwsbrief 'Vooruit in verduurzaming', waarin we een update geven over het duurzamer inrichten van ons assortiment en onze bedrijfsvoering. Daarnaast communiceren we regelmatig via diverse kanalen over duurzaamheid bij PLUS, waaronder social media, persberichten, interne en externe nieuwsbrieven, folders en onze magazines.

Stakeholderdialoog 2025

In 2025 hadden we met een brede groep stakeholders contact; met een aantal voeren we een continue dialoog. Deze stakeholders kennen onze organisaties goed en denken actief mee over nieuwe kansen en vervolgstappen. Zo wijst Fairtrade Nederland ons op nieuwe grondstoffen of producten die we kunnen omzetten naar Fairtrade certificering of specifieke stappen die we in een keten kunnen zetten. Meer over nieuwe Fairtrade producten en overige maatregelen die we samen met Fairtrade nemen, staat in hoofdstuk Werkomstandigheden in de keten. Too Good To Go geeft aan welke productgroepen geschikt zijn om speciale acties voor op te zetten om minder te verspillen. Recent gingen we in gesprek over de categorie 'bloemen en planten'. We onderzoeken momenteel wat de mogelijkheden zijn.

De afgelopen jaren merken we dat steeds meer stakeholders actief het gesprek met ons zoeken. Tegelijkertijd zien we dat er binnen deze organisaties regelmatig wisselingen plaatsvinden, wat vraagt om voortdurende aandacht en zorg voor ons netwerk. Omdat we onze relaties niet alleen willen onderhouden, maar ook betekenisvol willen maken, zijn de thema's die voortkomen uit de dubbele materialiteitsanalyse hierbij leidend. Dat betekent dat we ons met name verbinden aan stakeholders die relevant zijn voor de thema's die volgens onze analyse de grootste impact hebben op zowel onze organisatie als de samenleving.

Zo bouwen we aan een netwerk dat niet alleen breed, maar vooral inhoudelijk sterk en toekomstgericht is – met partners die met ons samenwerken aan de onderwerpen die er écht toe doen.

Een mooi voorbeeld van hoe we samen leren en verbeteren, is onze samenwerking met Oxfam Novib. Op basis van onze dubbele materialiteitsanalyse is 'werkomstandigheden in de keten' als materieel thema benoemd. Om hieraan invulling te geven, hanteren we al enkele jaren een due diligence beleid.

Afgelopen jaar gaf Oxfam Novib ons waardevolle feedback en concrete verbeterpunten. Op basis daarvan scherpten we onze aanpak verder aan: meer ambitie, een stevigere structuur en een duidelijk onderscheid tussen ons beleid en de manier waarop we transparant rapporteren over voortgang.

Om dit ook zichtbaar te maken, ontwikkelden we een nieuwe pagina op onze website 'ketenverantwoordelijkheid'. Daar laten we zien hoe we in onze toeleveringsketens werken aan transparantie, de positie van werknemers, de ondersteuning van kleinschalige boeren en gendergelijkheid.

Een ander belangrijk voorbeeld van het belang van goed stakeholdermanagement zijn de inzichten die we opdoen via onze consumentenleden, de consumentenraad en het PLUSpanel dat bestaat uit ruim 30.000 klanten. In 2025 onderzochten we opnieuw welke duurzaamheidsthema's deze groep het meest waardevol vindt en welke verwachtingen zij van ons hebben. Voedselverspilling, gezondheid en verpakkingen staan bovenaan. Deze onderwerpen, die ook in onze dubbele materialiteitsanalyse als materieel zijn aangemerkt, hebben we grondig bestudeerd en verwerkt in onze plannen.

Ook in ons nieuwe businessplan krijgen deze thema's een stevige plaats, zodat we gericht werken aan verbeteringen die voor stakeholders én voor de samenleving van betekenis zijn. Daarmee laten we zien dat hun stem niet alleen gehoord wordt, maar ook daadwerkelijk richting geeft aan onze keuzes. Stakeholdermanagement blijft voor ons een kompas om verantwoordelijkheid te nemen en vooruitgang te realiseren.



Duurzaam PLUS

Als supermarkt zijn we bij verschillende maatschappelijke vraagstukken betrokken en hebben we een verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een duurzamere wereld. Hierbij richten we ons op ons assortiment en op onze bedrijfsvoering. Samen met onze zelfstandig ondernemers, supermarktmanagers en medewerkers zetten we ons hiervoor in. Dit doen we in overleg en in samenwerking met stakeholders zoals leveranciers, maatschappelijke organisaties en onze klanten. We geloven dat we samen het verschil kunnen maken.

Duurzaamheidsverslag

Duurzaamheidsstrategie 2030

Duurzaamheid is al jaren een kernonderdeel van de strategie van PLUS. We zetten ons in voor goed eten dat is geproduceerd met zorg voor sociale en milieuaspecten in de voedselketen en bijdraagt aan een gezonde leefstijl. Dit bereiken we door ondernemerschap te tonen, waar mogelijk het voortouw te nemen en lokale initiatieven te steunen. We kijken met een open blik naar de toekomst, werken samen met stakeholders en leren van elkaar. Samen dragen we bij aan een gezonde, sociale, duurzame wereld en buurt.

Duurzaamheid is een breed begrip en gaat over een divers aantal thema's. Op basis van marktanalyses en stakeholderonderzoek stellen we de materiële thema's, impact, risico's en kansen op het gebied van duurzaamheid periodiek vast op basis van de dubbele materialiteitsanalyse. En om focus aan te brengen maken we onderscheid in onderwerpen die spelen binnen 'duurzaam assortiment' en binnen 'duurzame bedrijfsvoering'. In 2024 hebben we een vernieuwde duurzaamheidsstrategie opgesteld met focus op 2030, gericht op de materiële thema's, impact, risico's en kansen. Deze strategie is onderdeel van ons bredere businessplan middels de pijler Duurzaam PLUS.

De samenwerking binnen Superunie speelt een belangrijke rol, omdat we grotendeels via hen inkopen. Het duurzaamheidsbeleid van Superunie maakt integraal onderdeel uit van de verduurzamingsaanpak van PLUS. Enerzijds betekent onze rol binnen Superunie dat onze inzet op verduurzaming in samenspraak met andere Superunie-leden plaatsvindt en dat we daarbij deels afhankelijk zijn van de richting die de leden gezamenlijk kiezen. Anderzijds is PLUS als grootste lid van Superunie een belangrijke initiatiefnemer en hebben we een aanjagende rol op het gebied van duurzaamheid. Daardoor maken we als collectief meer impact dan als individuele retailpartij. De voortgang wordt jaarlijks gerapporteerd in het jaarverslag van Superunie.

PLUS Duurzaamheidsstrategie 2030

Duurzaam assortiment



- Klimaat
- Natuur in de voedselketen
- Circulariteit (verpakkingen en voedselverspilling)
- Werkomstandigheden in de keten
- Gezondheid
- Dierenwelzijn



Duurzame bedrijfsvoering

- Klimaat
- Circulariteit
- Werkomstandigheden in de keten
- Goed werkgeverschap
- Lokale betrokkenheid
- Goed bestuur

Duurzame bedrijfsvoering

We zetten ons in voor de transitie naar een duurzamer voedselsysteem en kijken daarbij ook naar onze eigen bedrijfsvoering.

We verminderen de voetafdruk op de aarde door vol in te zetten op circulariteit en het reduceren van onze klimaatimpact. We richten ons daarbij op winkels, distributiecentra, servicekantoor en transport en zorgen dat deze milieuvriendelijk, efficiënt en uiteindelijk volledig circulair zijn. We zijn een goede werkgever voor onze medewerkers en een betrouwbare partij voor leveranciers en andere ketenpartners en werken toekomstgericht samen.

De structuur van onze coöperatie zorgt ervoor dat ondernemers en consumenten gehoord worden en we samen een krachtige organisatie vormen. De duurzame en inclusieve waarden van PLUS bekrachtigen we door de lokale betrokkenheid van ondernemers rondom de winkels. Zo dragen we in de toeleveringsketen én dichtbij in de buurt bij aan een betere wereld.

Duurzaam assortiment

PLUS zet zich in voor een leefbare aarde voor volgende generaties. Dat doen we door bij te dragen aan de transitie naar een voedselsysteem waarbij voldoende wordt geproduceerd voor de mens en de wereld wordt beschermd. Het is onze ambitie om door middel van ons assortiment bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en duurzaam en gezond eten bereikbaar te maken voor iedereen. Het behalen van onze klimaat- en natuurambities heeft daarbij de hoogste prioriteit. We streven ernaar om geen producten te verkopen met een omstreden impact op mens of milieu. Daarnaast werken we hard aan een gezond assortiment, het reduceren van grondstofgebruik, het bevorderen van goede werkomstandigheden in de keten en de borging van dierenwelzijn. Hiervoor brengen we onze ketens in beeld en zijn we transparant over onze impact.

Samen met leveranciers, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties werken we proactief aan het verduurzamen van ons gehele assortiment, huismerk en A-merk. Ook moedigen we ketenpartijen aan om bij te dragen aan deze transitie en waar mogelijk samen te versnellen.

Verduurzamen in de waardeketen

Voor het verduurzamen van ons assortiment richten we ons op de upstream waardeketen van alle centraal ingekochte producten die worden verkocht in PLUS winkels: van huismerkproducten en van producten van onze merkleveranciers. Aangezien de invloed op huismerkproducten groter is dan op producten van merkleveranciers verschilt onze aanpak hierop.

Ons beleid richt zich in eerste instantie op ons huismerk én op producten en ingrediënten die de grootste duurzaamheidsimpact hebben. Als het gaat om een ingrediënt van een product, richten we ons in de basis op producten met meer dan vijf procent van het betreffende ingrediënt. Wanneer we hiervan afwijken, staat dat expliciet in ons beleid vermeld. De specifieke scope van beleid, doelstellingen en acties per materieel thema wordt toegelicht in de themahoofdstukken.

Due diligence

We onderzoeken binnen de toeleveringsketens welke producten en grondstoffen de grootste impacts en risico's hebben, zodat we ons beleid gericht toespitsen op deze grondstoffen en producten waarmee we de grootste impact maken. We geven hier invulling aan op basis van onze procesaanpak voor due diligence 'Vooruit in ketenverantwoordelijkheid'. Deze aanpak is gebaseerd op de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de Guiding Principles on Business and Human Rights van de Verenigde Naties. Deze aanpak vormt de basis om de feitelijke en potentiële negatieve impact van onze ketens en onze bedrijfsvoering voor mens en milieu te onderzoeken, verminderen, voorkomen en herstellen.

Risicoketens bepalen

In 2020 identificeerden we in Superunie-verband tien focusproducten: bananen, vruchtensappen, cacao, thee, rijst, cashewnoten, vis, tomatenconserven, kruiden en druiven. Dit waren de productgroepen met de grootste potentiële risico's binnen de keten. In de afgelopen jaren startte Superunie diverse projecten om deze risico's zoveel mogelijk terug te dringen. In het jaarverslag van Superunie staat een update over de voortgang op deze focusproducten. De activiteiten op deze producten worden ook na 2025 voortgezet.

We startten in 2025 met Superunie met een nieuwe due diligence-aanpak, zodat we systematischer in kaart kunnen brengen bij welke producten en ingrediënten de grootste ketenrisico's spelen. Hierbij worden risicoscores op ingrediëntniveau toegekend voor de materiële thema's mensenrechten, biodiversiteit en water. Deze risicoscores komen uit de externe risicodatabase van Maplecroft. Daarbij wordt rekening gehouden met sector en herkomstland, zodat de risicoscores een zo realistisch mogelijk beeld geven van de situatie in de keten. Als een toeleveringsketen van een product of ingrediënt is gecertificeerd (bijvoorbeeld met een (top) keurmerk) wordt dit in de score meegenomen als mitigerende factor. Certificering van producten en ingrediënten is vaak een logische eerste stap om risico's te verkleinen. In de risicoscores is daarom meegenomen in welke mate een bepaalde certificering bijdraagt aan het beperken van deze risico's. Daarmee wordt de impact van certificering dus zichtbaar in de risicoanalyse.

Op basis van de risicobeoordeling zijn focusproducten bepaald gerelateerd aan de diverse thema's. Focusproducten zijn producten waarvan de ketens hoge risico's kennen op het gebied van mensenrechten, biodiversiteit en/of water, waar we nog onvoldoende mitigerende maatregelen nemen en die relevant zijn in relatie tot het ingekochte volume. Voor deze focusproducten zetten we gerichte stappen om de impact in deze toeleveringsketens verder in kaart te brengen. Ook nemen we maatregelen om de risico's in de toeleveringsketen maximaal te mitigeren, zoals (aanvullende) certificeringseisen of samenwerking met lokale partners. In de

hoofdstukken 'natuur in de voedselketen' en 'werkomstandigheden in de keten' lichten we de focusproducten toe.

Gedragscode voor leveranciers

Voor onze leveranciers hebben we onze gedragscode en uitgangspunten duurzaamheid. Hierin staan de eisen waaraan een leverancier moet voldoen. Hierin staat ook dat we van onze leveranciers verwachten dat zij deze voorwaarden ook stellen aan hun toeleveranciers. Daarnaast hebben leveranciers de verplichting om transparant te zijn over de toeleveringsketen van hun producten. De gedragscode is standaard onderdeel van de PLUS inkoopwaarden en daarmee onderdeel van alle overeenkomsten die we afsluiten met leveranciers.

Certificering van huismerkproducten

Een belangrijke manier om te werken aan het verduurzamen van ons assortiment is certificering van huismerkproducten. We lichten per thema toe op welke keurmerken we ons richten voor welke producten en ingrediënten. We richten ons zoveel mogelijk op de topkeurmerken. Dit zijn keurmerken die in de keurmerkenwijzer van Milieu Centraal minimaal een vier scoren voor duurzaamheid, betrouwbaarheid en transparantie.

De eisen met betrekking tot certificering gelden zolang productbeschikbaarheid dit toelaat. Wanneer producten of ingrediënten met een keurmerk niet beschikbaar zijn, kan een tijdelijk alternatief worden voorgelegd aan het Greenteam duurzaam assortiment. Zodra een product met een keurmerk weer beschikbaar is, wordt deze ingekocht. De eisen en doelen voor onze huismerkproducten zijn onderdeel van onze MVO-inkoopvoorwaarden.

We werken nauw samen met de organisaties achter de diverse keurmerken. We gaan gedurende het hele jaar in gesprek met deze organisaties om samen te bepalen hoe we het verkoopaandeel van producten met deze keurmerken kunnen laten groeien.



“Wij gaan verder dan Nederlandse en Europese wetgeving.”



Paul van Hooren, manager CSR & Corporate affairs Superunie

‘We moeten meer doen dan wetgeving van ons vraagt’

Superunie helpt haar leden, zoals PLUS, verder te verduurzamen. De inkooporganisatie zorgt samen met leden, leveranciers en partners voor een betaalbaar en kwalitatief goed assortiment. Met aandacht voor een zo duurzaam mogelijke teelt, productie en verpakking. Superunie gaat verder dan de geldende wet- en regelgeving. Paul van Hooren, manager CSR & Corporate Affairs bij Superunie, is samen met zijn team verantwoordelijk voor het realiseren van deze ambitie. “Duurzaamheid is inmiddels stevig verankerd binnen Superunie. We blijven stappen zetten die er echt toe doen.”

Om de supermarktbranche verder te verduurzamen, moeten supermarkten samen optrekken. “Anders gaat verduurzaming simpelweg niet lukken. Grote thema’s zoals verpakkingen en sojateelt zijn nu eenmaal te complex om individueel aan te werken”, zegt Paul. “Dat betekent dat we verder gaan dan Nederlandse en Europese wetgeving. Alleen zo kunnen we de wereld beter achterlaten.”

Door de toegenomen wet- en regelgeving is duurzaamheid inmiddels een randvoorwaarde voor supermarkten. Paul: “Wetgeving creëert een gelijkwaardig basisoniveau en een gelijk speelveld. Dat is positief, omdat het verduurzaming stimuleert en ervoor zorgt dat iedereen dezelfde taal spreekt. Tegelijkertijd brengt het een aanzienlijke administratieve last met zich mee, waardoor er minder ruimte overblijft om concreet aan duurzaamheid te werken. Bovendien verandert wetgeving regelmatig, wat leidt tot onduidelijkheid en vertraging.”

Superunie verduurzaamt samen

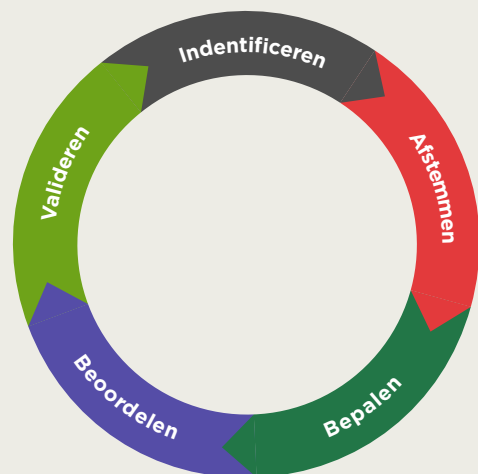
Ondanks de uitdagingen zet Superunie haar verduurzamingsinspanningen onverminderd voort. In het afgelopen jaar werkte de organisatie aan diverse duurzaamheidsthema’s, zoals het beter in kaart brengen van de klimaatimpact binnen de keten. “We boeken samen met onze partners vooruitgang op onder andere het gebied van de eiwittransitie, duurzame teelt en het verduurzamen van de cacaoketen”, aldus Paul.

PLUS neemt haar inspanningen serieus als het gaat om verduurzaming. Paul: “Daar ondersteunen wij bij, bijvoorbeeld bij de verduurzaming van de varkensvleesketen van PLUS en het verminderen van verpakkingsmateriaal. Van de stappen die PLUS zet, profiteert uiteindelijk heel Superunie.”

Lees meer over de verduurzamingsinspanningen van Superunie in het jaarverslag van Superunie.

Onze dubbele materialiteitsanalyse

In lijn met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) voerde PLUS in het verslagjaar 2025 een dubbele materialiteitsbeoordeling uit. Deze beoordeling vormt een belangrijk onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie en stelt ons in staat om zowel de impact van onze activiteiten op mens en milieu (impactmaterialiteit) als de financiële gevolgen van duurzaamheidsgerelateerde kwesties voor onze organisatie (financiële materialiteit) in kaart te brengen. Door deze integrale benadering kunnen wij transparant rapporteren over de thema's die er werkelijk toe doen voor onze stakeholders én voor de langetermijnwaardcreatie van PLUS.



Proces

We hebben voor onze dubbele materialiteitsanalyse de volgende stappen doorlopen.

1. Identificeren van relevante duurzaamheidsthema's

We stelden een longlist op met alle voor PLUS relevante duurzaamheidsthema's. Hierbij keken we onder meer naar standaarden, trends en ontwikkelingen in de supermarkt-, retail- en voedingsector.

2. Afstemming met stakeholders

Vervolgens voerden we gesprekken met diverse belangrijke interne en externe stakeholders. Op basis hiervan scherpten we de lijst met relevante duurzaamheidsthema's aan. Onze directie valideerde de lijst.

3. Bepalen van de relevante impact, risico's en kansen

In workshops en sessies met een diverse groep medewerkers bepaalden we per duurzaamheidsthema relevante impacts, risico's en kansen.

4. Materialiteitbeoordeling

Naar aanleiding van de workshops en expertkennis vond de uiteindelijke beoordeling van impact en financiële materialiteit plaats voor de relevante impacts, risico's en kansen. Medewerkers die gespecialiseerd zijn in deze onderwerpen deden de beoordeling.

5. Validatie

De CSRD stuurgroep valideerde de uitkomsten van de materialiteitbeoordeling; de financieel directeur en commercieel directeur namen daaraan deel. Vervolgens is de beoordeling gevalideerd en vastgesteld in de audit commissie.

Stakeholderbetrokkenheid

In aanvulling op de interviews die specifiek in relatie tot de dubbele materialiteitanalyse zijn gedaan, zijn wij continu in contact met onze stakeholders in relatie tot duurzaamheid en volgen wij structureel de ontwikkelingen in de buitenwereld. Zie daarvoor ook de hoofdstukken Onze stakeholders en Trends in 2025. Met de kennis die we daarbij opdoen hebben we een goed beeld van wat stakeholders belangrijk vinden en van wat er in de markt speelt. Deze kennis nemen wij mee in ons dubbele materialiteitsproces.

Beoordelingsmethodologie

De beoordeling van de materialiteit van impact is gebaseerd op 'ernst' en 'waarschijnlijkheid', voortkomend uit de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de UN Guiding Principles on Human Rights. De ernst houdt rekening met drie factoren:

- **Schaal:** De schaalfactor beoordeelt hoe zwaar de negatieve impact of hoe gunstig de positieve impact is voor milieu en/of mensen.
- **Scope:** De scopefactor evalueert hoe breed de negatieve of positieve impact is. In het geval van milieu-impacts treft de reikwijdte de omvang van milieuschade of een geografisch gebied dat wordt beïnvloed. In het geval van impact op mensen betreft de reikwijdte het aantal mensen dat negatief wordt beïnvloed.
- **Herstelbaarheid:** De herstelbaarheidsfactor beoordeelt of en in hoeverre negatieve impact kan worden hersteld. Bij positieve impact wordt herstelbaarheid vanzelfsprekend buiten beschouwing gelaten.

In het geval van een potentiële negatieve impact op mensenrechten gaat de ernst van de impact voor op de waarschijnlijkheid ervan.



Voor het beoordelen van materialiteit van risico's en kansen worden twee factoren beoordeeld, namelijk 'omvang' en 'waarschijnlijkheid':

- **Omvang:** De omvang evalueert de grootte van de impact in monetaire termen. Het beoordeelt de financiële gevolgen of kosten die gepaard gaan met het risico of de kans. Dit kan directe kosten omvatten, zoals kosten die worden gemaakt om de impact aan te pakken, maar ook indirecte kosten, zoals reputatieschade, juridische kosten of mogelijke inkomstenverliezen. De financiële impact is gerelateerd aan een percentage van de EBITDA en in lijn met het risicomanagement van PLUS.

Voor elke potentiële impact, risico en kans wordt de waarschijnlijkheid beoordeeld:

- **Waarschijnlijkheid:** De waarschijnlijkheidsfactor onderzoekt de waarschijnlijkheid of kans dat de impact, risico of kans zich voordoet. Bij het bepalen van de waarschijnlijkheid worden factoren overwogen zoals de algemene context waarin we opereren en de mate van blootstelling aan risico's of kansen.

Schaal, scope, herstelbaarheid en omvang zijn beoordeeld op een schaal van 0 tot 5, waarbij 0 verwijst naar geen uitkomst en 5 verwijst naar een absolute uitkomst. Waarschijnlijkheid is beoordeeld op een schaal van 1 tot 4. Op basis van de beoordeling is de materialiteitscore berekend voor de impact, risico's en kansen. De materialiteitsdrempel voor risico's en kansen ligt op 2,5. Positieve en negatieve impact wordt materieel boven een waarde van 7,5.

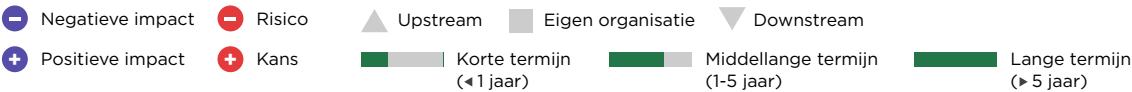
Onze dubbele materialiteitsanalyse is nog niet gecontroleerd door een accountant.

Uitkomsten en wijzigingen

In 2024 deden we wij een dubbele materialiteitsanalyse waarbij wij de thema's als geheel beoordeelden op financiële en impact materialiteit. In 2025 voegden wij de beoordeling op de onderliggende impact, risico's en kansen toe. Hieruit volgt opnieuw de dubbele materialiteit van de thema's. In onderstaande tabel staan de materiële impact, risico's en kansen van PLUS, deze worden verder toegelicht in de hoofdstukken over de materiële thema's.

In 2024 was het thema 'eigen medewerkers' niet materieel. Na de analyse van 2025 blijkt dit wel materieel. Daarnaast is het thema circulariteit ook als materieel beoordeeld voor de eigen organisatie, waar dit in 2024 nog niet zo was. De dubbele materialiteitsanalyse geeft belangrijke input voor onze duurzaamheidsstrategie. De resultaten van de analyse van 2025 gaf geen aanleiding om onze duurzaamheidsstrategie aan te passen. Alle materiële thema's waren al onderdeel van onze strategie. De wijziging heeft wel tot gevolg dat we ook op het thema 'eigen medewerkers' in lijn met de CSRD moeten gaan rapporteren. In 2026 brengen we de verdere impact hiervan in kaart.

Wij monitoren jaarlijks of en welke omstandigheden en ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op de materialiteit van de impact, risico's, kansen en thema's en stellen de dubbele materialiteitsanalyse bij waar nodig.



Materieel thema Impact, risico of kans	Type impact, risico of kans	Plaats in de waardeketen	Tijdshorizon	Rapportage in hoofdstuk
Environment				
Klimaatmitigatie				
CO ₂ -emissies in de gehele waardeketen van PLUS dragen bij aan klimaatverandering	⊖	▲ ■ ▼		Klimaat
Financiële impact als gevolg van onvoldoende actie, beleid, voortgang en transparantie op gebied van klimaat	⊖ (transitie)	▲ ■		Klimaat
Boetes bij non-compliance en investeringen in winkels en distributiecentra om aan klimaat- en energiewetgeving te voldoen	⊖ (transitie)	■		Klimaat
Klimaatadaptatie				
Verminderde beschikbaarheid en hogere kosten voor (grondstoffen van) producten in het assortiment door extreme weersomstandigheden als gevolg van klimaatverandering	⊖ (fysiek)	▲		Klimaat
Financiële impact door extreme weersomstandigheden als gevolg van klimaatverandering, waaronder hoge investeringen om winkels of distributiecentra te herstellen of aan te passen of verlies van omzet door verstoring van logistiek en operaties	⊖ (fysiek)	■		Klimaat
Energie				
Financiële impact als gevolg van netcongestie, waaronder hoge investeringen, hogere operationele kosten, gemiste omzet en hogere derving (bv. bij storingen)	⊖ (transitie)	■		Klimaat
Hogere operationele kosten door energiekostenstijging	⊖ (transitie)	■		Klimaat
Lagere operationele kosten door energiebesparing en zorgdragen voor waardevastheid of -vermeerdering van eigen panden	⊖ (transitie)	■		Klimaat
Natuur in de voedselketen				
Verlies van biodiversiteit en het verzwakken van ecosystemen door productie van voedsel verkocht door PLUS	⊖	▲		Natuur in de voedselketen
Financiële impact als gevolg van onvoldoende aanbod, actie, beleid, voortgang en transparantie op gebied van biodiversiteit en ecosystemen in de waardeketen	⊖ (transitie)	▲		Natuur in de voedselketen

Materieel thema Impact, risico of kans	Type impact, risico of kans	Plaats in de waardeketen	Tijdshorizon	Rapportage in hoofdstuk
Environment				
Natuur in de voedselketen				
Verminderde beschikbaarheid en hogere kosten voor (grondstoffen van) producten in het assortiment als gevolg van verlies van biodiversiteit en verstoring van ecosystemen	⊖ (fysiek)	▲		Natuur in de voedselketen
Boetes bij non-compliance en investeringen om te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving m.b.t. biodiversiteit en ecosystemen	⊖ (transitie)	▲		Natuur in de voedselketen
Versterkte marktpositie en groei in omzet door het aantrekken van klanten die biologisch aanbod en actie, beleid, voortgang en transparantie op biodiversiteit belangrijk vinden	⊕	▲		Natuur in de voedselketen
Circulariteit				
Uitputting van hernieuwbare grondstoffen en niet-hernieuwbare grondstoffen door gebruik van niet-circulaire verpakkingen	⊖	▲		Circulariteit
Onnodige druk op de natuur, klimaat en grondstoffenschaarste door voedselverspilling	⊖	▲		Circulariteit
Financiële impact als gevolg van onvoldoende actie, beleid, voortgang en transparantie op het gebied van verpakkingen en voedselverspilling	⊖ (transitie)	■ ▼		Circulariteit
Het niet kunnen verkopen van producten, boetes bij non-compliance, hoge investeringen om te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving in relatie tot verpakkingen	⊖ (transitie)	▲		Circulariteit
Lagere verpakkingskosten door verduurzamen van verpakkingen	⊕	▲		Circulariteit
Lagere afvalkosten en lagere dervingskosten door verminderen voedselverspilling	⊕	■		Circulariteit
Versterkte marktpositie en groei in omzet door het aantrekken van klanten die actie, beleid, voortgang en transparantie op verpakkingen en voedselverspilling belangrijk vinden	⊕	▲		Circulariteit
Lagere investeringen bij winkelombouw als gevolg van toepassen circulaire methoden	⊕	■		Circulariteit

Materieel thema Impact, risico of kans	Type impact, risico of kans	Plaats in de waardeketen	Tijdshorizon	Rapportage in hoofdstuk
Social				
Eigen medewerkers				
Positieve financiële impact als gevolg van betrokken en gezonde medewerkers	+			Goed werk-geverschap
Negatieve financiële impact als gevolg van ontevreden en onvoldoende welzijn van medewerkers	-			Goed werk-geverschap
Werkomstandigheden in de keten				
Slechte werkomstandigheden van medewerkers in de keten zoals mensenrechtenschendingen, kinderarbeid, gebrek aan leefbaar inkomen, armoede of een gebrek aan veilige werkomstandigheden en daardoor een negatieve impact op medewerkers in de keten	-			Werkomstandig-heden in de keten
Toegang tot basisbehoeften door leefbaar loon en/of inkomen en daarmee verbetering van financiële stabiliteit en welzijn van medewerkers in de keten	+			Werkomstandig-heden in de keten
Financiële impact als gevolg van onvoldoende aanbod, actie, beleid, voortgang en transparantie op het gebied van medewerkers in de upstream waardeketen	- (transitie)			Werkomstandig-heden in de keten
Boetes bij non-compliance en investeringen om aan wetgeving m.b.t. medewerkers in de keten te voldoen	- (transitie)			Werkomstandig-heden in de keten
Gezondheid				
Verminderde gezondheid voor klanten door aanbod van ongezonde producten	-			Gezondheid
Verbeterde gezondheid voor klanten door aanbod gezonde producten	+			Gezondheid
Financiële impact als gevolg van onvoldoende aanbod, actie, beleid, voortgang en transparantie op het gebied van gezondheid	- (transitie)			Gezondheid
Boetes bij non-compliance en investeringen om aan wetgeving m.b.t. gezondheid te voldoen	- (transitie)			Gezondheid
Versterkte marktpositie en groei van omzet door het aantrekken van klanten die aanbod, actie, beleid, voortgang en transparantie op gezondheid belangrijk vinden	+			Gezondheid

Materieel thema Impact, risico of kans	Type impact, risico of kans	Plaats in de waardeketen	Tijdshorizon	Rapportage in hoofdstuk
Governance				
Dierenwelzijn				
Negatieve impact op fysieke en mentale gezondheid van dieren in de upstream waardeketen	-			Dierenwelzijn
Financiële impact als gevolg van onvoldoende aanbod, actie, beleid, voortgang en transparantie op het gebied van dierenwelzijn	- (transitie)			Dierenwelzijn
Boetes bij non-compliance en investeringen om aan wetgeving m.b.t. dierenwelzijn te voldoen	- (transitie)			Dierenwelzijn

In de ESG hoofdstukken worden de impact, risico’s en kansen per thema verder toegelicht. Vervolgens gaan we in op ons beleid om de materiële impact, risico’s en kansen te beheersen, onze maatregelen in 2025 om onze beleidsdoelstellingen te realiseren en onze doelstellingen en resultaten in relatie tot het thema.



Environment

Klimaat	34
Natuur in de voedselketen	40
Circulariteit	44

Environment

Klimaat

Onze ambitie: in 2050 netto-nul CO₂-uitstoot in de ketens van onze producten (in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs).

CO₂-uitstoot
scope 1 & 2

4.164 kton
2024: 6.522 kton

Percentage verkoop
plantaardige producten

39,3%
2024: 39,2%

Onze impact, risico's en kansen

CO₂-uitstoot

De voedselsector is verantwoordelijk voor ongeveer een derde van de wereldwijde CO₂-uitstoot. De grootste impact van PLUS (ongeveer 95 procent) komt door de CO₂-uitstoot tijdens de teelt en productie van ons assortiment. Zo'n vijf procent ontstaat door onze eigen bedrijfsvoering. Steeds strengere klimaat- en energiewetgeving vragen ons te blijven investeren in CO₂-reductie en energiebesparende maatregelen in winkels en distributiecentra. Stakeholders verwachten ook dat PLUS actief bijdraagt aan het tegengaan van klimaatverandering in de gehele waardeketen. Doen we dat niet, dan kan dat leiden tot negatieve media-aandacht, lage scores in benchmarks en reputatieschade.

Energie

Het overvolle elektriciteitsnet vormt een groeiend risico voor onze bedrijfsvoering. Netcongestie kan uitbreiding of verduurzaming van onze winkels in de weg zitten. Dit kan leiden tot gemiste omzet of (onnodig) hoge operationele kosten. PLUS loopt ook risico bij (tijdelijke) stroomuitval, in de vorm van productverlies (derving) en gemiste omzet. Tijdelijke oplossingen, zoals batterijopslag, zijn duur en complex. De verwachting is dat energieprijzen blijven stijgen, vooral gas – mede door aangescherpte regelgeving. Wanneer PLUS onvoldoende energie bespaart, heeft dit niet alleen een negatieve impact op het milieu, maar merken we dit ook in ons operationeel resultaat.

Klimaatadaptatie

Door extreem weer als gevolg van klimaatverandering kunnen oogsten mislukken. Daardoor worden grondstoffen en producten voor ons assortiment schaarser en duurder. Dit zet marges en omzet onder druk. Hevige regen, droogte of hitte kunnen directe schade veroorzaken aan winkels, distributiecentra, logistiek en landbouwproducten. Om toekomstige schade – en de financiële gevolgen ervan – te beperken, moeten we mogelijk investeren in aanpassingen aan gebouwen en infrastructuur. Hoe groot de risico's van extreem weer zijn voor onze gebouwen, infrastructuur en ketens moeten we nog verder onderzoeken.

“Steeds strengere klimaat- en energiewetgeving vragen ons te blijven investeren in CO₂-reductie en energiebesparende maatregelen”



Ons beleid

Het klimaatbeleid van PLUS richt zich op de materiële onderdelen van onze CO₂-voetafdruk, namelijk de uitstoot veroorzaakt door ons assortiment, onze gebouwen en door transport van distributiecentra naar winkels. We verminderen die uitstoot stap voor stap. Bijvoorbeeld door onze winkels en distributiecentra energiezuiniger te maken en het vervoer tussen deze locaties slimmer in te richten. We kijken kritisch naar producten en ingrediënten die we verkopen, vooral naar die met een grote klimaatimpact in de toeleveringsketen. Ook de maatregelen die we nemen op het gebied van circulariteit dragen bij aan de reductie van CO₂-uitstoot in onze ketens. Waar kansen zich voordoen, nemen we uiteraard ook maatregelen voor overige onderdelen van onze CO₂-uitstoot. Denk aan vervoer voor medewerkers en het thuisbezorgen van boodschappen.

In ons beleid onderscheiden we scope 1 & 2 en scope 3. Scope 1 en 2 gaan over onze directe uitstoot en indirecte energie-uitstoot als gevolg van inkoop van elektriciteit en warmte. Hieronder valt de uitstoot van onze eigen filialen, distributiecentra, servicekantoor en leaseauto's. Scope 3 gaat over de overige indirecte uitstoot veroorzaakt door onze activiteiten. Die uitstoot gebeurt bij bronnen die we niet zelf beheren, zoals de teelt en productie van het assortiment en de winkels van onze ondernemers. Voor een uitgebreide toelichting op deze scopes zie bijlage Rapportagegrondslagen.

Scope 1 & 2 CO₂-uitstoot

Minder CO₂-uitstoot en energiebesparing

Om in onze eigen organisatie CO₂-uitstoot te verminderen, hebben we een lijst met maatregelen die we toepassen en gefaseerd uitvoeren. De uitstoot van onze ondernemers valt in scope 3. Omdat zij grotendeels hetzelfde beleid volgen als onze filialen, beschrijven we het hier voor alle PLUS winkels.

Aardgasvrije gebouwen

Alle winkels (van ondernemers en eigen filialen) worden bij een verbouwing aardgasvrij, als dat technisch mogelijk is en het elektriciteitsnetwerk dat toelaat. Ons distributiecentrum in Oss en ons servicekantoor in Utrecht zijn ook gasloos.

Energiebesparing

Al onze eigen filialen en distributiecentra hebben een ISO50001-certificering voor energiemangement. Dat geeft ons inzicht in hoe we energie kunnen besparen. We verminderen het energieverbruik in alle winkels (ook van onze ondernemers) en overige gebouwen met verschillende kleine en grote maatregelen. We isoleren bijvoorbeeld panden, plaatsen warmteterugwininstallaties en gebruiken zoveel mogelijk duurzame energie. Die kopen we in, wekken we zelf op en slaan we (nu nog beperkt) op.

Klimaatvriendelijke koelingen

Als we een PLUS winkel ombouwen of als een koeling aan het einde van de levensduur is, plaatsen we CO₂-koelingen of hydroloops. Die komen in de plaats van koelingen met F-gassen die een bovengemiddeld hoog klimaatopwarmend effect (hoog GWP) hebben. Zo willen we op termijn alleen nog maar koelingen met natuurlijke koudemiddelen. Daarmee voldoen we aan de wettelijke verplichtingen. Ons streven is om ruim voor de wettelijke deadlines onze F-gassen uitgefaseerd te hebben.

Groene stroom

Sinds 2024 koopt PLUS groene stroom in. Alle eigen filialen van PLUS doen mee aan deze inkoop, net als de distributiecentra en het servicekantoor en het merendeel van de ondernemers. We hebben een plan van aanpak voor het plaatsen van zonnepanelen op eigen gebouwen. Ook zijn we met verhuurders in gesprek over het plaatsen van zonnepanelen op huurpanden. Daarnaast ondersteunen we ondernemers bij de realisatie van panelen op hun pand.

Lease elektrisch

Alle leaseauto's op fossiele brandstof schaffen we stap voor stap af. Op den duur rijden we alleen met elektrische leaseauto's.





Scope 3 CO₂-uitstoot

Transport van distributiecentra naar winkels

In steeds mee Nederlandse steden gelden uitstootvrije zones. Bepaalde bedrijfsauto's mogen de binnensteden niet meer in. We werken aan uitstootvrije vervoersscenario's per distributiecentrum met een onderliggende roadmap richting 2030.

Minder transportkilometers

Naast uitstootvrije kilometers zet PLUS ook in op minder kilometers door verschuivingen in het logistieke netwerk. Dat doen we onder meer door een andere looptijd van onze aanbiedingen, sinds 2024. Daardoor vervoeren we meer vracht per rit en kunnen we het transport beter over de week verspreiden.

Klimaatbewuster assortiment

Via onze positie in de voedselsector kunnen we invloed uitoefenen op het tegengaan van klimaatverandering. We bewegen samen met Superunie stap voor stap naar een klimaatvriendelijker assortiment. Door in de toeleveringsketen met leveranciers te werken aan CO₂-reductie en in te zetten op de transitie van dierlijke naar plantaardige eiwitten. En door te kiezen voor producten van dichtbij of uit het seizoen.

Minder CO₂-uitstoot in de keten

PLUS neemt al langere tijd maatregelen die de CO₂-uitstoot in onze ketens verminderen. Sinds 2020 importeren we AGF-producten alleen uit het buitenland als dat niet anders kan. We halen en promoten producten van dichtbij en uit het seizoen om transportafstanden te verkleinen. Bovendien vervoeren we groente en fruit niet per vliegtuig maar per boot. Dat scheelt aanzienlijk in CO₂-uitstoot. Uitzondering hierop blijven de groene asperges.

Eiwittransitie

We zijn ons bewust van onze rol in het verminderen van de consumptie van vlees, vis en zuivel. Een verschuiving naar een meer plantaardig eetpatroon door onze klanten verkleint de impact op het klimaat. Zo'n eetpatroon betekent minder consumptie van dierlijke producten - zoals vlees, zuivel en eieren - en juist meer groente, fruit, peulvruchten en noten. Onze klanten proberen deze transitie te maken. Ze kiezen vaker voor enkele dagen zonder vlees of voor kleinere porties vlees. In de eiwittransitie legt PLUS de nadruk op drie domeinen (zie pagina 37).

Samenwerking met boeren

We werken samen met boeren aan het verminderen van de CO₂-voetafdruk van ons assortiment. We stimuleren hen onder meer via een onze duurzaamheidsladder om hun klimaatvoetafdruk te meten en reductiedoelstellingen te bepalen. Dat doen we specifiek voor rundvlees en varkensvlees.

Klimaatplan Superunie

In het klimaatplan van Superunie zijn de CO₂-reductiedoelen en -plannen vastgelegd voor alle inkoop die via Superunie loopt. De meest impactvolle categorieën zijn varkensvlees, zuivel, graanproducten en A-merken. Daar liggen ook de grootste kansen op reductie. Door het klimaatplan uit te voeren, reduceert PLUS de CO₂-uitstoot van ons assortiment voor deze categorieën.

Het klimaatdashboard dat Superunie in 2025 ontwikkelde geeft inzicht in de uitstoot voor scope 1, 2 en 3. Voor scope 3 laat het dashboard per lid zien wat het aandeel is. Eind 2025 diende Superunie haar doelstellingen in bij het Science Based Targets initiative (SBTi), zodat deze in 2026 gevalideerd kunnen worden. Het SBTi is een wereldwijd initiatief dat bedrijven helpt om wetenschappelijk onderbouwde CO₂-doelen te bepalen die in lijn zijn met het Klimaatakkoord van Parijs.

In 2026 zet Superunie in op het verbeteren van de kwaliteit van de data in het klimaatdashboard. Daarmee worden inzichten nauwkeuriger en kan Superunie beter sturen op de meest impactvolle productgroepen. Ook gaat Superunie met de leveranciers die verantwoordelijk zijn voor de meeste CO₂-uitstoot het gesprek aan over reductiemaatregelen en ontwikkelingen.

Klimaatplan PLUS

PLUS werkt aan een concreet en gericht klimaatplan voor de eigen inkoop, in aanvulling op alle acties die we al ondernemen. Om de impact in onze ketens verder in kaart te brengen doen we ook samen met onze leveranciers onderzoek naar CO₂-reductie bij voer en mest voor varkens en brengen we de CO₂-uitstoot van onze rundvleesketen in kaart.

Duidelijke afspraken over de herkomst van ons vlees

PLUS maakt inzichtelijk waar haar vlees vandaan komt en welke eisen gelden voor duurzaamheid. Voor ons huismerk rundvlees en varkensvlees ontwikkelden we samen met boeren duurzaamheidsladders. Hiermee maken we duidelijk welke certificaten verplicht zijn en waar boeren aan moeten voldoen. Zo weten klanten zeker dat hun vlees verantwoord is geproduceerd.

- Dierenwelzijn: boeren zorgen goed voor hun dieren en hun stallen.
- Milieu en energie: behoud van biodiversiteit, gebruik van duurzame energie, lokaal veevoer met de juiste soja-certificering.
- Maatschappelijke betrokkenheid: de boerderij is toegankelijk voor consumenten en biedt werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Betere en verantwoorde bedrijfsvoering: zowel technisch als financieel.

Onze domeinen in de eiwittransitie



1. Assortiment

PLUS heeft de lekkerste producten voor een dag zonder dierlijke eiwitten. We focussen op plantaardige producten zoals vleesvervangers, peulvruchten, tofu, tempeh en noten. We doen daarbij geen concessies op smaak of gemak. We willen laten zien dat een plantaardig dieet makkelijk, smaakvol en betaalbaar is.

Kleiner aandeel dierlijke producten

Binnen alle relevante categorieën voegen we continu nieuwe, plantaardige producten toe. We gaan ook voor de winsten die per product niet meteen opvallen, maar samen een grote impact hebben. Zo overleggen we met leveranciers om vleesporties te verkleinen en het aandeel dierlijke producten en ingrediënten te verminderen. We ontwikkelen nieuwe plantaardige en hybride producten, zoals gehakt met groente, shoarma met paprika en magere rookworst met veldboon. Dat doen we in eigen beheer, samen met Superunie én met leveranciers. We vervangen dierlijke producten en ingrediënten door plantaardige wanneer het smaak en kwaliteit niet raakt.

Betaalbare plantaardige producten

Via aanbiedingen, 1+1-acties, prijsverlagingen en het aanbieden van plantaardige producten als Laagblijver maken we plantaardige producten betaalbaar en prijscompetitief met dierlijke producten.



2. Brede publiekscommunicatie

Op verschillende manieren nemen we een breed publiek - niet alleen onze bestaande klanten - mee in het belang van een plantaardig(er) dieet. Dat doen we online, in onze eigen winkels en via marketingcampagnes. We zetten in op herkenbaarheid, vindbaarheid en presentatie van vleesvervangers. We leggen de nadruk op smaak, gemak en de gezondheidsvoordelen van een dieet met minder dierlijke eiwitten.

Meer plantaardig, minder vlees in onze folder

PLUS remt de consumptie van dierlijke eiwitten af door minder aanbiedingen voor dierlijke producten. Op vlees hebben we geen 1+1-acties meer. Aanbiedingen voor plantaardig eten krijgen juist meer ruimte. Binnen alle relevante categorieën, zoals vlees en zuivel, zijn plantaardige varianten altijd een onderdeel van een aanbieding. We plaatsen ze in de folder altijd op dezelfde pagina. Het thema plantaardig domineert meerdere keren per jaar onze folder. Daarnaast inspireren we met vegetarische recepten en proeverijen.

Plantaardig is makkelijker te vinden

Ook via ons assortiment en onze winkelindeling stimuleren we klanten om voor plantaardige eiwitten te kiezen. Dit doen we via snap-ons (markering op elektronische schaplabele) bij plantaardige producten, campagnes en winkelrouting. Zo vinden klanten plantaardige producten makkelijker.



3. Corporate communicatie

Stakeholdermanagement en samenwerking

Door actief en zorgvuldig stakeholdermanagement positioneert PLUS zich als een betrokken en vooruitstrevende partner in de eiwittransitie. We betrekken klanten structureel bij onze verduurzamingsambities via enquêtes, panels en proefacties. Zo laten we ons plantaardig assortiment steeds beter aansluiten op wat klanten willen en verwachten. Ook onderhoudt PLUS nauwe banden met haar samenwerkingspartners, zoals de Green Protein Alliance. Regelmatig komen we samen om gezamenlijk richting te bepalen. We nemen actief deel in de dialoog in werkgroepen en beleidskringen rondom duurzame voeding. We zijn onder meer onderdeel van de werkgroep Eiwittransitie van het CBL. Daarin bepalen we welke vervolgstappen we als supermarkten gezamenlijk kunnen zetten. Samen met het CBL werkten we het Zichtboek Eiwittransitie uit, waarin we vanuit alle supermarkten voorbeelden laten zien van maatregelen die we al nemen.

Transparantie

Transparantie vormt een belangrijke pijler. We communiceren openlijk over onze doelen, resultaten en maatschappelijke impact in relatie tot de eiwittransitie. Intern zorgen we dat collega's goed geïnformeerd en betrokken blijven. Trainingen en workshops helpen hen om klanten deskundig te adviseren over duurzame voeding.

Tot slot benadrukken we ook publiek onze inzet voor een duurzamer en bewuster voedingspatroon. Dat doen we onder meer door deel te nemen aan initiatieven zoals de Week Zonder Vlees en Zuivel en door mee te denken hoe dit initiatief een structureel karakter kan krijgen.

Onze maatregelen in 2025

Aardgasvrije winkels

In 2025 maakten we achttien winkels aardgasvrij. Onder meer door de ombouw naar koelingen met een systeem met warmteterugwinning en andere maatregelen voor het verwarmen van het binnenklimaat. Daarmee is nu 64 procent van alle winkels aardgasvrij. De CO₂-emissies door aardgas voor onze winkels zijn met 64 procent gereduceerd ten opzichte van 2021. In 2026 worden nog ongeveer twintig winkels aardgasvrij.

Klimaatvriendelijk koelgas en groene stroom

Bij 24 winkels vervingen we de F-koelgassen voor een natuurlijk koelmiddel. Inmiddels is 69 procent van de winkels over op een klimaatvriendelijk gas. De CO₂-emissies door koelgaslekkages voor winkels zijn met 21 procent gereduceerd ten opzichte van 2021. In 2026 volgen nog ongeveer twintig winkels. Ook stapten veel filialen en ondernemers in 2024 over op hernieuwbare stroom. Inmiddels is 88 procent van de winkels, onze eigen distributiecentra en het servicekantoor over. De CO₂-emissies door inkoop van elektriciteit voor winkels zijn met 96 procent gereduceerd ten opzichte van 2021. In 2026 zetten we de stap naar meer dan 90 procent winkels op groene stroom.

Elektrische bestelbus

In 2025 nam PLUS de eerste volledig elektrische bestelbus in gebruik voor het thuisbezorgen van boodschappen. Dit is nu de standaard bus voor onze eigen filialen. Zodra een bus vervangen moet worden, komt er een honderd procent elektrische voor terug. Diverse ondernemers maken al langer gebruik van elektrisch transport.

Eiwittransitie

In 2025 werkten we verder aan de eiwittransitie met concrete acties en nieuwe plannen voor 2026. Over de hele breedte van ons assortiment maakten we stappen naar meer plantaardig en minder vlees. We trokken prijzen voor bepaalde vleesproducten gelijk met veganvarianten, onder andere van de saucijzenbroodjes. We introduceerden nieuwe plantaardige én hybride producten, zoals Griekse yoghurt, kroepoek, soepballetjes en kipfilet. We voegden plantaardige ingrediënten toe aan bestaande producten en vervingen in vers gebak dierlijke gelatine geheel voor de plantaardige variant.

We verkennen of we in 2026 voor diverse brood- en koekproducten kunnen overstappen van roomboter naar margarine. Ook kijken we of we in kant-en-klaarmaaltijden de dierlijke ingrediënten kunnen weglaten of verminderen. We willen in 2026 honderd nieuwe plantaardige producten introduceren.

We stimuleren klanten voortdurend om meer plantaardig te kopen. Dat doen we door minder aanbiedingen op vlees en kaas en juist meer en grotere promoties voor plantaardig. Dit zetten we in 2026 verder door. Daarnaast geven we in 2026 meer aandacht aan andere producten met een lagere CO₂-uitstoot, zoals kip in plaats van rundvlees en varkensvlees.

CO₂-uitstoot in logistieke processen

Om de CO₂-uitstoot in de toeleveringsketen te verminderen maakten we logistieke processen korter en minder belastend voor het milieu. Dat deden we bijvoorbeeld door leveranciers te kiezen die dicht bij onze distributiecentra zitten én door producten rechtstreeks van leverancier naar distributiecentra te vervoeren. Deze acties pasten we onder meer toe op kaas en bloemen en planten.

Batterijopslag bij PLUS Anne-Jan van Dijk in IJsselmuiden

Om onze klimaatvoetafdruk te verkleinen, verduurzamen we onze bedrijfsvoering en bevorderen we een circulaire economie. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking met energiepartners KiesZon en Refurb Battery. Samen plaatsten we een batterijopslag bij PLUS Anne-Jan van Dijk in IJsselmuiden. Het gebied heeft last van netcongestie en zonder de batterijopslag kunnen de koelingen en ovens tijdens piekmomenten niet aan en functioneert de supermarkt niet. Door extra opgewekte energie op te slaan en in te zetten bij piekmomenten gaat de dagelijkse operatie door. Dit systeem is circulair vanwege de hoogwaardige hergebruikte batterijen. Refurb Battery demonteert accu's en controleert cellen op kwaliteit. Hun aanpak verlengt de levensduur van een cel tot wel drie of vier keer. Deze oplossing bespaart energie, grondstoffen en CO₂-uitstoot. PLUS past deze oplossing toe waar dit bij de bouw, verbouwing en (her)inrichting van winkels nodig blijkt.



Onze doelen en resultaten

CO₂-reductie

Ons doel was om in 2025 onze CO₂-uitstoot in scope 1 en 2 met 84 procent te reduceren ten opzichte van 2021. Deze daalde met 89 procent. In 2024 was dat een reductie van 83 procent. Die sterke daling ten opzichte van 2021 komt vooral doordat we in 2024 overstapten op een hernieuwbaar energiecontract.

Ook in het aardgasvrij maken van onze winkels boeken we goede voortgang. Eind 2025 was 64 procent van onze winkels aardgasvrij. We liggen daarmee op schema om onze doelstelling voor 2035 - alle winkels aardgasvrij - te behalen. Ook zetten we stappen richting onze ambitie voor 2050, waarin al onze gebouwen aardgasvrij moeten zijn. Ons distributiecentrum in Oss en ons servicekantoor in Utrecht functioneerden al volledig zonder aardgas. Daarmee is in totaal 64 procent van onze gebouwen nu al aardgasvrij.

Omdat we nog geen volledige inventarisatie voor scope 3 hebben, ontbreken de doelstelling en resultaten voor deze uitstoot. Dit brengen we de komende jaren stap voor stap steeds beter in kaart. Meer informatie hierover is te lezen in bijlage Rapportagegrondslagen. Voor de scope 3-onderdelen 'winkels van ondernemers', 'vervoer van distributiecentra naar winkels' en 'medewerkersvervoer' monitoren we de voortgang wel. De CO₂-emissies van winkels van ondernemers daalden met 79 procent ten opzichte van 2021, met name door de overstap op groene stroom en het aardgasvrij maken van winkels. Door sluiting van ons distributiecentrum in Deventer en het volledig onderbrengen van deze stroom van verse producten bij het distributiecentrum in Barendrecht en het verkleinen van ons winkelbestand, reden we in 2025 minder kilometers tussen onze distributiecentra en winkels. Daardoor daalden deze emissies met ca. 10% ten opzichte van 2024. De emissies door medewerkersvervoer (woon-werk en zakelijk vervoer, exclusief lease auto's) daalden met bijna 23%.

Eiwittransitie

Een van onze doelen voor dit jaar was om het aantal vleesaanbiedingen in de folder verder terug te dringen. Dat is gerealiseerd: in 2025 hadden we 11 procent minder vleesaanbiedingen, ten opzichte van 2024. De komende jaren gaan we door met het terugbrengen van aanbiedingen op vlees.

Onze doelstelling voor 2030 is helder: 60 procent van onze verkochte producten moet bestaan uit plantaardige eiwitten, 40 procent uit dierlijke eiwitten. In 2025 ontdekten we een fout in onze eiwitrapportage. Bij herberekening kwam het percentage plantaardige eiwitten voor 2024 uit op 39,2 procent in plaats van de 38,7 procent die we eerder rapporteerden. Het percentage plantaardige eiwitten voor 2025 is 39,3 procent en dus iets hoger dan in 2024. Dat laat zien dat we kleine stappen maken in de verschuiving van dierlijke naar plantaardige eiwitten. We blijven ons actief inzetten om de eiwittransitie te versnellen, ook in samenwerking met leveranciers en binnen Superunie en het CBL. Tegelijkertijd zien we dat het tempo, waarin deze transitie door klanten wordt omarmd en gedrag verandert, achterblijft. Dit maakt het realiseren van onze ambitie extra uitdagend.

Percentage CO₂-reductie scope 1 en 2

89%

2024: 83%

Percentage aardgasvrije gebouwen

64%

2024: 54%

Reductie vleesaanbiedingen

11%

2024: 25%



Environment

Natuur in de voedselketen

Onze ambitie: PLUS zet in op een voedselketen die productie combineert met natuurherstel. Dit voorkomt uitputting van de bodem en draagt bij aan ecosysteemdiensten die door ecosystemen aan ons geleverd worden, zoals het verstrekken van grondstoffen en voedsel.

Omezetaandeel biologische huismerkproducten

4,6%

2024: 4,5%

Onze impact, risico's en kansen

Biodiversiteit en ecosystemen

Wereldwijd draagt voedselproductie bij aan het verlies van biodiversiteit en het verzwakken van ecosystemen. De producten in ons assortiment hebben via de toeleveringsketen impact op biodiversiteit en ecosystemen. Verminderde biodiversiteit en verzwakte ecosystemen kunnen leiden tot lagere landbouwopbrengsten, mislukte oogsten en stijgende grondstofprijzen. Dit is onwenselijk vanwege de impact op de natuur en verhoogt de kosten en zet marges en omzet onder druk.

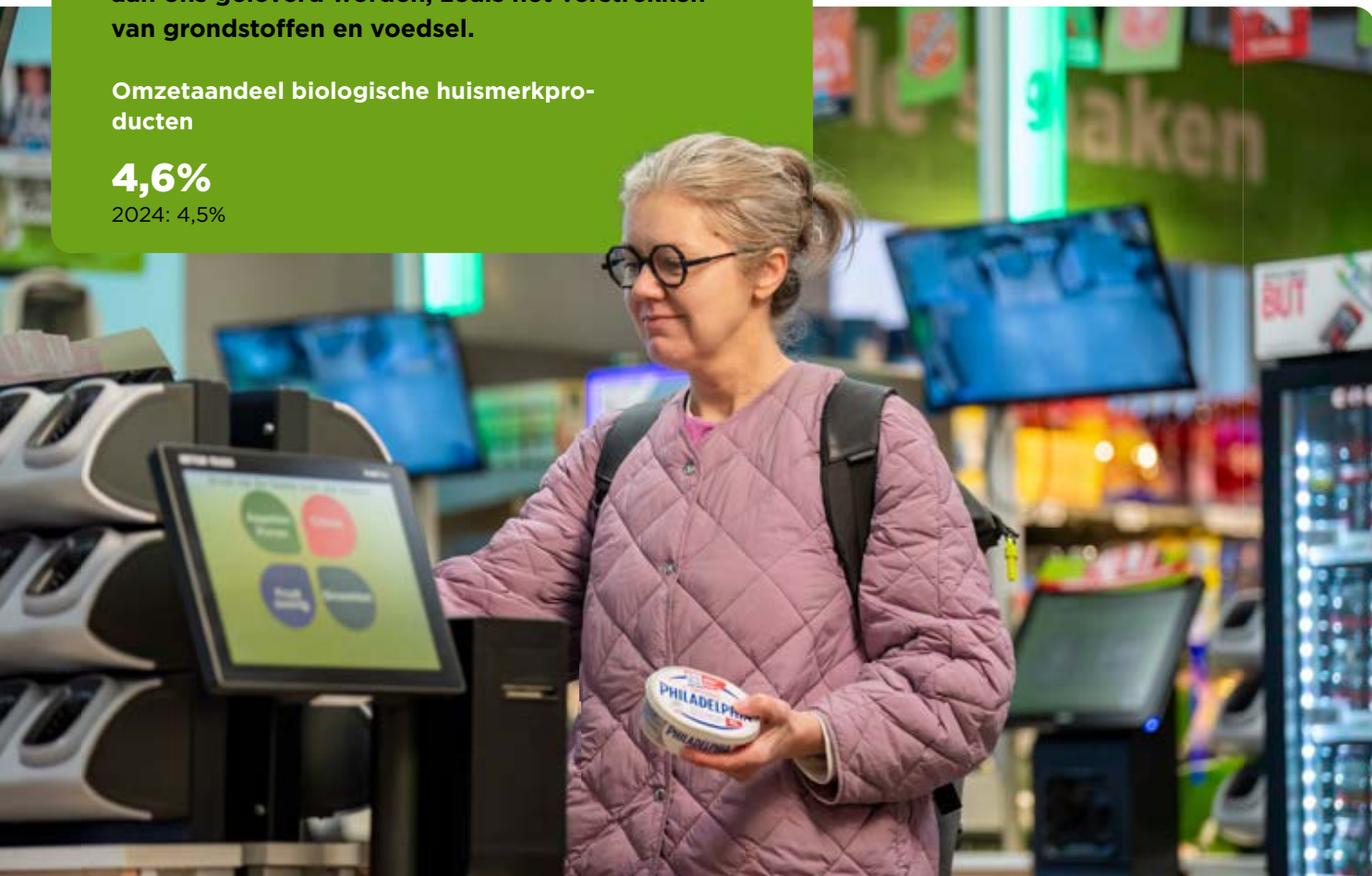
Kansen voor groei door duurzaam en biologisch aanbod

Duurzaamheid en natuurvriendelijke productie zijn voor consumenten steeds belangrijker. De aandacht voor biologische producten groeit, ook in relatie tot gezondheid. We zien kansen om verder te groeien met een breder biologisch assortiment en een zichtbaar biodiversiteitsbeleid. Dit kan nieuwe klanten aantrekken en ons marktaandeel vergroten.

Wetgeving, boetes en noodzakelijke investeringen

Steeds meer wet- en regelgeving richt zich op het beschermen van biodiversiteit en ecosystemen. Zo heeft de Europese ontbossingswetgeving (EUDR) gevolgen voor PLUS en onze toeleveringsketen. Stakeholders zoals consumenten, ngo's, overheden en banken verwachten dat supermarkten actief bijdragen aan het behoud van biodiversiteit in de voedselketen. Doen we dat niet, dan heeft dat een negatieve impact op de biodiversiteit en kan het leiden tot negatieve publiciteit en reputatieschade.

“De aandacht voor biologische producten groeit en dus zien we kansen om verder te groeien met ons biologisch assortiment”



Ons beleid

Certificering van huismerken

Voor verschillende producten en grondstoffen gebruiken we (top)keurmerken om de impact op natuur te verbeteren.

Keurmerken vormen een basis voor goed geproduceerd voedsel waarin landbouw en natuurherstel samengaan. Zowel vanuit PLUS als Superunie werken we daarom al langere tijd met (top)keurmerken zoals Biologisch, On the way to PlanetProof, MSC, ASC, RTRS, Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) en Rainforest Alliance. Dat doen we met name voor onze huismerken. Waar mogelijk kiezen we voor onze huismerkproducten voor biologische topkeurmerken zoals EU Organic Farming, Demeter en EKO. Voor sommige productcategorieën willen we volledig overstappen op zulke keurmerken. Daarnaast blijven we ons huismerkassortiment uitbreiden met producten die deze keurmerken hebben. Ons doel: elk jaar meer producten met een keurmerk aanbieden en verkopen.



Zuivel

Bij zuivel werken we met de keurmerken On the way to PlanetProof, Beter Leven en biologische certificeringen. Onze ambitie in deze categorie is dat 75 procent van alle zuivelproducten gecertificeerd is. Dat is inclusief binnenlandse kaas, maar exclusief overige kaasproducten. Onze ambitie is dat in 2030 alle zuivelproducten (exclusief buitenlandse kaas) On the way to PlanetProof, Beter Leven of biologisch zijn.



Palmolie

Producten met meer dan vijf procent palmolie voldoen aan RSPO. Bij voorkeur bevatten ze segregated palmolie: duurzame palmolie van verschillende gecertificeerde bronnen.



Soja

Producten met meer dan vijf procent soja zijn RTRS, Europe Soja/Donau of Proterra gecertificeerd. In onze dierlijke ketens voor rood vlees, kip, eieren en zuivel (kaas) wordt vanaf 2025 geen soja meer gebruikt waarvoor natuurgrond of bossen verloren gingen. Dat is in lijn met de ambitie van het Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL). Soja in veevoer uit Latijns-Amerika moet het RTRS Mass Balance chain of custody-certificaat of vergelijkbaar hebben.



Vis, schelp-, schaal- en weekdieren

Producten met meer dan vijf procent vis, schelp-, schaal- en weekdieren hebben een MSC, ASC, Global G.A.P. Aquaculture (GGN) of biologisch keurmerk. Of ze hebben de classificatie 'groen' op de Viswijzer (Good Fish Foundation).



Aardappel-, groente- en fruitproducten

Alle AGF uit Europa zijn vanaf 2025 honderd procent On the way to PlanetProof of biologisch gecertificeerd. Alle AGF-producenten uit hoogrisicoregio's (volgens Sustainable Initiative Fruit and Vegetables) hebben een actuele watercertificering. Al onze huismerk onbewerkte aardappelen in kilozak, gele en rode uien in verpakkingen van drie en gele uien in een kilonet zijn biologisch gecertificeerd.



Sappen

In 2030 is honderd procent van de sappen duurzaam gecertificeerd, in lijn met het Sustainable Juice Convenant. Boeren zijn dan gecertificeerd volgens minimaal SAI/FSA brons of gelijkwaardig. De verwerkende vruchtsappenindustrie moet gecertificeerd zijn volgens ETI/SMETA, SA-8000 of een gelijkwaardige standaard.

Marketing en communicatie

Via marketing en communicatie stimuleren we onze klanten om producten met een keurmerk te kopen. Elke week prijzen we biologische producten aan in onze folder. Herkenbare winkelmaterialen, zoals snap-ons (markering op elektronische schaplabels), vestigen permanent de aandacht op ons biologisch versassortiment. Twee keer per jaar sluiten we aan bij een overheids-campagne voor biologische producten. In die periode besteden we extra aandacht aan ons biologisch assortiment. Ook doen we elk jaar mee met de Bewuste Visweek. Daarin ligt de aandacht op hoe de consument verantwoorde viskweek en duurzame visserij ondersteunt met een bewuste aankoop.

Samenwerking met leveranciers

Naast certificering zetten we in onze ketens ook stappen via verbeteringen op maat, zoals voor de ketens voor vlees. Die verbeteringen gaan verder dan de certificaten en richten zich op de thema's klimaat, biologisch en natuur. Zo ontwikkelden we samen met leveranciers een duurzaamheidsladder voor rund- en varkensvlees (zie hoofdstuk Klimaat).

Aanpak pesticiden

We dragen bij aan het verminderen van pesticiden. Op onze aardappelen, groenten en fruit mogen maar maximaal vijftig procent van de wettelijk toegestane hoeveelheid gewasbeschermingsmiddelen aanwezig zijn. Daarnaast hebben we een zwarte lijst van gewasbeschermingsmiddelen die wettelijk wel zijn toegestaan, maar die we niet op onze producten willen hebben.

Onze maatregelen in 2025

Hutspotakkoord

PLUS ondersteunt het hutspotakkoord: een samenwerking tussen supermarkten en telers van biologische groenten en fruit verenigd in Biohuis. Supermarkten bieden de biologische producten scherp geprijsd aan, zetten zich in voor meer zichtbaarheid van biologisch en betalen de biologische boeren een eerlijke prijs. Tegelijkertijd zetten de boeren zich in voor voldoende aanbod en een zo lang mogelijk seizoen. Op deze manier werken supermarkten en telers samen om de productie en verkoop van biologische producten in Nederland te laten groeien.

Sustainable Initiative Fruit and Vegetables

Het convenant Sustainable Initiative Fruit and Vegetables (SIFAV) richt zich op een gezamenlijke strategie voor duurzame groente en fruit voor wereldwijde ketens. Onderwerpen zijn environment, social en due diligence. Superunie is bij dit convenant aangesloten. Het geldt daarmee ook voor onze inkoop van AGF via Superunie.

In 2025 zetten we diverse stappen om het aantal producten met een topkeurmerk gericht op natuur in de voedselketen in ons assortiment te vergroten en de omzet ervan te verhogen. De nadruk lag daarbij op biologisch.

Groter assortiment biologisch

In 2025 groeide ons biologisch assortiment en stimuleerden we klanten om biologisch te kiezen. Dat deden we door in onze folder-promoties meer nadruk te leggen op biologische producten. Aan ons assortiment voegden we diverse biologische producten toe in onder meer de categorieën kip, vis, vleesvervangers, conserven, pasta en thee. Ook in de categorie wijn voegden we biologische opties toe: 16 procent van ons huismerk wijnassortiment is al biologisch; we willen bewegen naar twintig procent.

Sinds 2021 is de dagverse melk, karnemelk en yoghurt van het PLUS huismerk standaard biologisch. We hadden op dit vlak meer beweging in de markt verwacht, maar zien dat de markt ons niet is gevolgd en dat klanten, in deze economische tijd, op zoek zijn naar een voordeligere optie. Wij zijn ons daarom aan het oriënteren om naast biologisch huismerk zuivel een niet biologische variant aan te bieden. Dit neemt niet weg dat we biologisch blijven stimuleren en we dit assortiment de komende tijd laten groeien.

Makreel

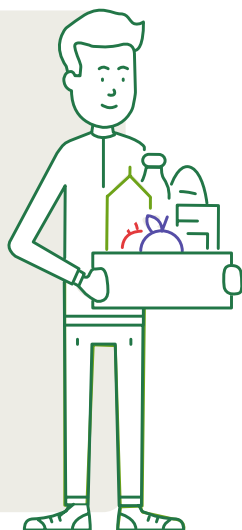
De Viswijzer zette makreel op de Rode Lijst met bedreigde vissoorten. Omdat we overbevissing serieus nemen, namen we het besluit om te stoppen met de verkoop van makreel. De bestaande voorraad maakten we op en we spraken met leveranciers over alternatieven.

Plannen voor 2026

Ook maakten we in 2025 volop plannen voor 2026. Dan moet ons assortiment met 400 biologische producten groeien. Er zijn al concrete plannen voor nieuwe biologische producten in onder meer de categorieën brood, deegwaren, rijst, ontbijt- en bakproducten, wijn en AGF. Ook geven we in 2026 weer structureel meer aandacht aan biologisch in onze folder met wekelijkse promoties en een aantal keer per jaar een spread. Er zijn al concrete plannen voor meer biologische promoties op zuivel, vleeswaren en AGF.

Bio-product van het jaar

PLUS won de prijs voor Bio-product van het jaar bij de Bio Verkiezing 2025. We kregen de award voor onze biologische gele uien (kilo zak) in de categorie retail vers. Het is een mooie waardering voor onze stappen op het gebied van biologisch eten. We zijn ook trots op de winnaar van de prijs Bio Groei Initiatief van het jaar 2025. Die ging naar 'Biologische hutspot: dat smaakt naar meer!' Dit initiatief zorgt voor meer biologische aardappelen, uien en peen. PLUS maakte hier als eerste supermarkt afspraken over met onder meer de Vereniging Bioplant.



Onze doelen en resultaten

Inzicht in de keten

Om onze impact op natuur te verkleinen, richten we ons de komende jaren op het verder verbeteren van het inzicht in onze ketens, zodat we onze mitigerende maatregelen kunnen focussen op de producten en ketens waar de risico's op het gebied van biodiversiteit en/of water het hoogst zijn.

In 2025 startten we in Superunie-verband met het in kaart brengen van huismerkproducten met een toeleveringsketen met hoge risico's op het gebied van biodiversiteit en/of water. Dat deden we op basis van het nieuwe due diligenceproces (zie pagina 27). Hoogrisicoproducten waar we nog onvoldoende mitigerende maatregelen nemen en die relevant zijn in relatie tot het volume dat wordt ingekocht, vormen de focusproducten voor de periode 2026-2030. Voor het thema 'natuur in de voedselketen' zijn de focusproducten: bananen, rijst, tomaten, meloen, citrusvruchten (mandarijn, sinaasappel en citroen) en avocado's.

Ons doel voor 2030 is dat we van deze focusproducten onze ketens inzichtelijk hebben en we de bekende risico's zoveel mogelijk mitigeren (bijvoorbeeld door (aanvullende) certificering met keurmerken).

Producten met een keurmerk

We willen dat de omzetgroei van producten met een keurmerk dat bijdraagt aan natuurherstel en biodiversiteit groter is dan de groei van de totale PLUS omzet. In 2025 was de omzetgroei van producten met een dergelijk keurmerk 21 procent, terwijl de totale omzet daalde.

Biologische producten

We willen bijdragen aan de ambitie van de overheid om vijftien procent biologisch landbouwareaal in Nederland te realiseren in 2030. In 2025 was de ambitie om een omzetaandeel van vijf procent voor biologische huismerkproducten te realiseren. Het omzetaandeel biologische huismerkproducten was 4,6 procent, wat 0,1 procentpunt hoger was dan in 2024. Van ons totale assortiment was het biologisch omzetaandeel 2,8 procent (2,7 procent in 2024).

Gericht op 2030 formuleren we een nieuwe doelstelling voor het vergroten van ons biologisch aanbod.

Gecertificeerde vis

In de productcategorie vis was in 2025 ruim 90% van de omzet gecertificeerd met een ASC, MSC, GGN of biologisch keurmerk. In 2024 was 84% ASC, MSC of biologisch gecertificeerd, toen registreerden we de GGN certificering van producten nog niet.

Ontbossing tegengaan

Onze doelstelling voor 2025 was dat de ketens voor hoogrisico-producten aantoonbaar geen gevolgen hebben voor ontbossing en niet bijdragen aan het omzetten van natuur naar bijvoorbeeld landbouwgrond. Dit was in lijn met de EUDR-wetgeving. De EUDR verplicht grote bedrijven om aan te tonen dat deze producten niet afkomstig zijn uit ontboste gebieden na 31 december 2020. De focus ligt daarbij op cacao, soja, palmolie, koffie, rundvlees, hout en rubber. Daarnaast moeten de producten worden geproduceerd onder omstandigheden die voldoen aan de relevante wetten in het herkomstland. Hierbij gaat het onder meer om landgebruik-, arbeid- en mensenrechten en anti-corruptiewetgeving.

Oorspronkelijk gold deze wetgeving vanaf 30 december 2025. Daarom startten wij in 2025 een project gericht op het inrichten van een due diligenceproces en tooling die zorgen voor EUDR-compliance. Dit proces en deze tooling faciliteren ook bredere due diligence en daarmee transparantie, traceerbaarheid en risicobeheersing op diverse duurzaamheidsthema's binnen onze toeleveringsketen.

In december 2025 is de EUDR-wetgeving aangepast en uitgesteld naar 30 december 2026. Er zijn andere rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden geïntroduceerd. Hierdoor moeten wij opnieuw bepalen welke rol en verantwoordelijkheid wij hebben in relatie tot de relevante producten en de bijbehorende toeleveringsketens. Als we dat in kaart hebben, kunnen we bepalen welke processen en tooling we daarvoor moeten inrichten. In 2026 geven we hier verder invulling aan.

**Omzetaandeel
biologische
producten**

2,8%

2024: 2,7%

**Omzetgroei producten
met keurmerk gericht
op natuurherstel**

21%

2024: 20%



Environment

Circulariteit

Onze ambitie: We verlagen onze impact op klimaat en natuur door het gebruik van grondstoffen zo laag mogelijk te maken. We werken samen met ketenpartners en consumenten om voedselverspilling te verminderen. En we gaan voor minder en duurzamer verpakkingsmateriaal en voor minder en duurzamere grondstoffen en materialen in onze bedrijfsvoering.

Percentage voedselverspilling

1,07%

2024: 1,12%

Onze impact, risico's en kansen

Uitputting van hernieuwbare grondstoffen en niet-hernieuwbare grondstoffen

Voor de productie van verpakkingen zijn veel grondstoffen nodig, zoals hout, aardolie en aardgas. Door grootschalig gebruik en de korte levensduur van verpakkingen blijft de vraag naar grondstoffen groeien. Daardoor raken hernieuwbare grondstoffen overbelast en niet-hernieuwbare grondstoffen sneller uitgeput. Ook het produceren van voedsel heeft impact op natuur, klimaat en de beschikbaarheid van grondstoffen. Voedselverspilling betekent dus onnodige impact. Daarom moeten we zorgen voor een goede afstemming tussen de in- en verkoop van voedsel en dranken.

Steeds meer wet- en regelgeving

Organisaties moeten aan steeds meer wetten en regels voldoen, zoals de Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR). Die stelt strenge eisen aan verpakkingen, zoals het verplicht gebruiken van gerecycled materiaal, herbruikbaarheid, het minimaliseren van gewicht en volume en het beperken van schadelijke stoffen zoals PFAS. Het vraagt een forse inspanning van PLUS om hieraan te voldoen en geeft een risico op hoge boetes als we dat niet doen.

Lagere kosten door verduurzamen en voedselverspilling

Bedrijven die duurzame verpakkingen produceren krijgen korting op bepaalde heffingen. Zo stimuleert de overheid verduurzaming. Door verpakkingen te verduurzamen en te verminderen, kunnen onze kosten omlaag. Bij winkelombouw kunnen we besparen door materialen opnieuw te gebruiken, te refurbishen of hoogwaardig te recyclen. Dat heeft daarnaast ook een positief effect op ons bedrijfsresultaat. Ook het terugdringen van voedselverspilling in de eigen organisatie helpt. Producten die we niet verkopen zorgen voor derving en moeten als afval worden verwerkt.

Actie, beleid en transparantie

De klanten van PLUS vinden de thema's verpakkingen en voedselverspilling belangrijk. Op het gebied van duurzaamheid staan deze onderwerpen zelfs in de top 3. Door hierop in te zetten - via actie, beleid en transparantie - kunnen we nieuwe klanten aantrekken en versterken we onze marktpositie. Doen we te weinig, dan lopen we juist risico op negatieve publiciteit en reputatieschade.

“Door verpakkingen te verduurzamen en te verminderen, kunnen onze kosten omlaag”



Ons beleid

Verpakkingsbeleid

Het verpakkingsbeleid van PLUS bestaat uit vier pijlers. We gaan voor minder verpakkingen, transparante communicatie, fossielvrije, hernieuwbare materialen en recycling.

Materiaalkeuze

Bij het verduurzamen van huismerkverpakkingen richt PLUS zich op de materialen met de grootste impact. Dat zijn plastic, papier/karton, glas, metaal/blik en drankenkartons. We kijken niet alleen naar de daadwerkelijke verpakking van het product, maar ook naar materialen die nodig zijn voor transport en opslag, zoals grote dozen en pallets. Voor sommige materialen hebben we al duidelijke eisen. Zo moet papier en karton voor verpakkingen minimaal FSC of PEFC gecertificeerd zijn. PVC, PLA, PS, zwart plastic en aluminium komen niet voor bij huismerkproducten.

Verpakkingsscan

Voor collega's hebben we met onze verpakkingsscan een praktische vertaling van ons verpakkingsbeleid per materiaal-categorie gemaakt. Dit geeft snel inzicht in welke verpakkings-keuzes duurzamer zijn en bijdragen aan onze doelstellingen.

Tests

Waar nodig doen we kleinschalige tests. Bijvoorbeeld om te onderzoeken of de milieu-impact van verpakkingen opweegt tegen de milieu-impact van de hoeveelheid voedselverspilling die deze voorkomt.

Weggooilogo

Op alle huismerkproducten staat een weggooilogo, zodat de klant weet bij welk afval de verpakking hoort. Dit maakt recycling beter mogelijk.

Samenwerkingen

Om in de hele sector stappen te maken, werken we samen met het CBL, Re2Pack en Schuttelaar & partners. Het CBL en de Nederlandse supermarkten hebben afgesproken om in 2025 twintig procent minder verpakkingsmateriaal in de winkels te gebruiken. Ook zetten zij zich in om zo duurzaam mogelijk te verpakken. Het PLUS verpakkingsbeleid sluit aan op deze afspraken. Met het samenwerkingsverband Re2Pack toetsen we

wetenschappelijke kennis in onze winkels. Binnen dit project onderzoeken we samen met diverse onderwijsinstellingen en bedrijven hoe we de transitie naar herbruikbare verpakkingssys-temen kunnen versnellen. Met Schuttelaar & partners (communica-tieadviesbureau rondom duurzaamheid) werken we samen om nieuwe ideeën voor het verduurzamen van verpakkingen te ontwikkelen en voortgang te monitoren en rapporteren.



Voedselverspilling

We zetten ons in om voedselverspilling tegen te gaan. We hebben directe invloed op de verspilling van voedsel in onze eigen distributiecentra en winkels (zowel eigen filialen als winkels van ondernemers). Onze voedselverspilling komt met name van AGF en verse zuivel. Brood blijft ook veel over, maar gaat grotendeels naar diervoer en valt daarmee niet onder voedselverspilling. Toch willen we ook dit deel verder verlagen. Door beïnvloeding en de keuzes die we maken in het assortiment en de toeleveringsketen kunnen we in zekere mate ook de voedselverspilling bij klanten thuis sturen. Ons voedselverspillingsbeleid is dan ook op beide gericht.

Houdbaarheidsdatum

Naast de houdbaarheidsdatum staat waar het kan en mag ook de zin 'kijk, ruik, proef' op de verpakking. Producten zijn namelijk na de houdbaarheidsdatum vaak nog goed te gebruiken. We proberen de houdbaarheidsdatum te verlengen door producten sneller te maken en transporteren, waardoor ze langer houdbaar zijn in de winkel en bij klanten thuis. Ook geven we in de winkel korting op producten waarvan de houdbaarheidsdatum bijna verstrijkt.

Voedselbank en Too Good To Go

Via samenwerkingen met de Voedselbank en Too Good To Go geven we niet-verkochte producten alsnog een bestemming. We doneren producten aan de Voedselbank vanuit winkels en distributiecentra. Via Too Good To Go kunnen consumenten bij ruim 325 PLUS winkels een verrassingspakket aanschaffen met producten die nog eetbaar zijn, maar waarvan de houdbaarheidsdatum bijna verstrijkt.

Brood van gister

Brood is een categorie waarin veel wordt verspild. Daarom bieden we 'brood van gisteren' aan. Brood van de versafdeling dat niet op de dag zelf verkocht wordt, kost een dag later 25 eurocent, 50 eurocent of 75 eurocent.

Voorraadbeheer en besteladvies

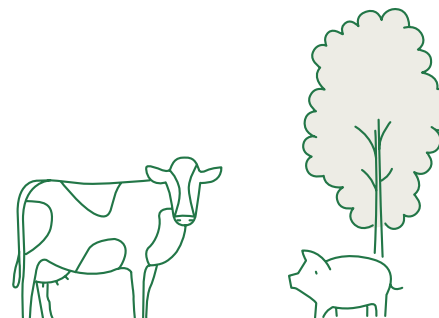
Met elektronische schaplabels en slimme software voor forecasting en replenishment verbeteren we ons voorraadbeheer en onze besteladviezen.

Communicatie

Op verschillende manieren nemen we consumenten mee in de nadelen van voedselverspilling. Ook helpen we hen thuis minder te verspillen, zoals met de Verspillingsvrije Week en praktische, online tips.

Circulaire bedrijfsvoering

Door bij de ombouw van winkels maximaal in te zetten op refurbishment en recycling verminderen we onze CO₂-uitstoot. Om hier in de toekomst gericht mee aan de slag te gaan, laten we in 2026 verder onderzoek doen. Via productpaspooorten zien we per winkelonderdeel nog beter wat de effecten zijn op het gebied van (besparing) van materiaal, CO₂ en kosten. Het doel is om in 2026 een routekaart en een implementatieplan voor de komende drie jaar op te stellen, inclusief doelstellingen en maatregelen.



Onze maatregelen in 2025

In 2025 werkten we op verschillende manieren aan het verduurzamen van verpakkingen en het reduceren van voedselverspilling.

Verpakkingen

PLUS zette in 2025 meerdere stappen richting duurzamere verpakkingen. Voor diverse kipproducten stapten we over van bakken naar zakken, waarmee we jaarlijks zo'n 17 duizend kilogram aan plastic besparen voor de betreffende producten. Onze maaltijd-salades worden verpakt in nieuwe schalen die minder plastic bevatten, waarmee jaarlijks zo'n 4 duizend kilogram plastic wordt bespaard. Ontbijtgranen zijn voortaan verkrijgbaar in grotere zakken in plaats van kartonnen dozen, wat verpakkingsmateriaal bespaart. Binnen het huismerk breidt PLUS het assortiment gezondheids- en sportvoeding uit, met aandacht voor biologische en glutenvrije producten in milieuvriendelijke verpakkingen.

Een ander mooi voorbeeld is de verpakking van PLUS theelichten. Deze bestaat uit honderd procent gerecycled materiaal van een leverancier met een EcoVadis Platinum-status. We zorgen voor minder plastic in verpakkingen, door onnodige plastic onderdelen achterwege te laten. Tot slot groeit het aandeel retourverpakkingen bij pils. We zitten nu op 97 procent. In 2026 willen we de stap zetten naar honderd procent.

Naast verpakkingen kijken we hoe we materialen van non-food producten kunnen verduurzamen. Onze nieuwe non-foodlijnen, zoals De Keukenhulp, worden geproduceerd met gerecycled materiaal.

Voedselverspilling

In 2025 zette PLUS verschillende stappen om voedselverspilling in de winkels en distributiecentra verder terug te dringen. Een groot deel van de inspanningen richtte zich op het verlengen van de houdbaarheid waar dat veilig en verantwoord kon, zoals voor kleinbrood en vers gebak. Ook voegden we gebak met een langere houdbaarheidsdatum toe aan ons assortiment. Dit is vooral voor kleinere winkels een effectief middel om verspilling te beperken. We verkochten in totaal 432.463 pakketten via Too Good To Go. Sinds de samenwerking vanaf 2019 verkochten we in totaal 3.183.463 pakketten. Hiermee hebben we afgerond 8.595 ton CO₂e vermeden.

Ook in de logistiek voerden we concrete verbeteringen door. In de categorie kaas gingen we anders werken, waardoor we sneller kunnen schakelen en er meer producten met een optimale houdbaarheidsdatum in de winkels liggen. Bij Hollandse maaltijden zorgden de overstap van doos naar fust en een efficiëntere logistiek voor minder verspilling. Op het gebied van AGF zamelen we sinaasappelschillen uit de persen apart in. We sturen die terug naar de distributiecentra, zodat reststromen beter worden benut.

In de verscategorieën werkten we aan een verbeteringen van colli-inhouden. Dat zijn de hoeveelheden producten per verpakkingen in het transport. Hierdoor kunnen we producten in optimalere hoeveelheden leveren aan winkels, waardoor minder verspilling ontstaat.

Voor 2026 ligt de focus op voortzetting en uitbreiding. Ook kijken we weer naar nieuwe verbeteringen in de logistiek.

Onze doelen en resultaten

Verpakkingen

Voor 2025 stelden we onszelf doelstellingen voor ons huismerk in lijn met de doelstellingen van CBL:

- 20 procent minder verpakkingsmateriaal ten opzichte van 2020;
- waar mogelijk verpakkingen van hernieuwbare materialen;
- 95 procent van de verpakkingen is recyclebaar;
- gemiddeld 50 procent recyclaat inzetten bij plastic verpakkingen.

We hebben nog geen rapportage om te monitoren of we deze doelen hebben gehaald. In 2024 en 2025 brachten we met een externe partner de gegevens van onze huismerkverpakkingen in kaart. Hiermee zien we wat de samenstelling en recyclemogelijkheden zijn en kunnen we de voortgang op de doelen gaan bijhouden. In 2026 willen we een verpakkingsrapportage van ons huismerkassortiment maken. We blijven ons richten op het realiseren van impactvolle verpakkingsinitiatieven die bijdragen aan onze doelstellingen.

Inmiddels hebben we nieuwe doelstellingen vastgesteld voor 2030 voor onze huismerkverpakkingen:

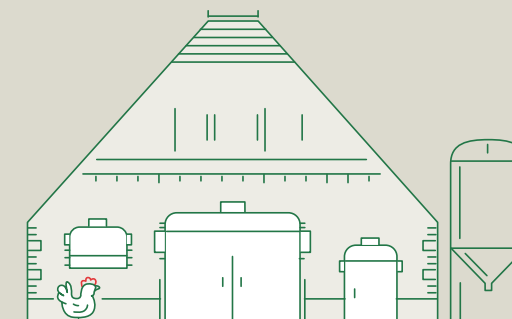
- 10 procent minder verpakkingsmateriaal;
- gemiddeld 60 procent recyclaat of biobased materiaal inzetten voor plastic verpakkingen;
- 90 procent van de verpakkingen is optimaal recyclebaar;
- deelnemen aan drie onderzoeken naar herbruikbare verpakkingen.

Voedselverspilling

We gaan voor vijftig procent minder voedselverspilling in PLUS winkels en onze eigen distributiecentra in 2030 ten opzichte van 2018. In 2025 was onze voedselverspilling 1,07 procent. Dat is 4,5 procent minder dan in 2024 (1,12 procent) en 20 procent minder dan in 2018 (1,34 procent).

17 duizend
kilogram jaarlijkse
besparing
van plastic voor
verpakkingen voor
kipproducten

432.463
pakketten verkocht
via Too Good to Go





Gijs van Schoot, Country Director Too Good To Go België en Nederland

‘Met data kunnen we voedselverspilling oplossen’

Voedselverspilling tegengaan vraagt om samenwerking en slimme inzet van data. Dat is precies waar Too Good To Go zich wereldwijd voor inzet. De organisatie werkt al ruim vijf jaar samen met PLUS. Met resultaat. “PLUS is een van onze grootste partners. Samen redden we al 3,2 miljoen maaltijden. Daarmee voorkwamen we 8,640 ton CO₂-uitstoot en bespaarden we 2,6 miljard liter water”, zegt Gijs van Schoot, Country Director Too Good To Go België en Nederland.

“Too Good To Go is een wereldwijd social impact-bedrijf met één duidelijke missie: voedselverspilling verminderen”, zegt Gijs. De noodzaak van Too Good To Go blijkt wel uit het feit dat wereldwijd zo’n 40 procent van het geproduceerde voedsel nooit gegeten wordt. “Met een enorme economische schade en forse klimaat-impact als gevolg”, zegt Gijs. “Zo’n tien procent van de wereldwijde CO₂-uitstoot ontstaat door voedselverspilling.”

Digitalisering als fundament

Digitalisering speelt een belangrijke rol bij Too Good To Go. “Het is geen doel op zich, maar een middel om overtollig voedsel te koppelen aan consumenten”, vertelt Gijs. “Dat geldt voor onze bekende consumentenapp, maar ook voor de software die we leveren aan producenten en retailers om voorraad beter te beheren en verspilling te voorkomen.” Ook supermarkten spelen hierin heel grote rol. Gijs is trots op de samenwerking met PLUS: “Het is mooi om te zien hoe onze samenwerking steeds verder groeit. Wat vijf jaar geleden begon met een enkele ondernemer, breidde zich in korte tijd uit tot de deelname van het merendeel van alle

ondernemers en supermarktmanagers van PLUS. Het is inspirerend om de voortgang van onze gezamenlijke strijd tegen voedselverspilling te zien.”

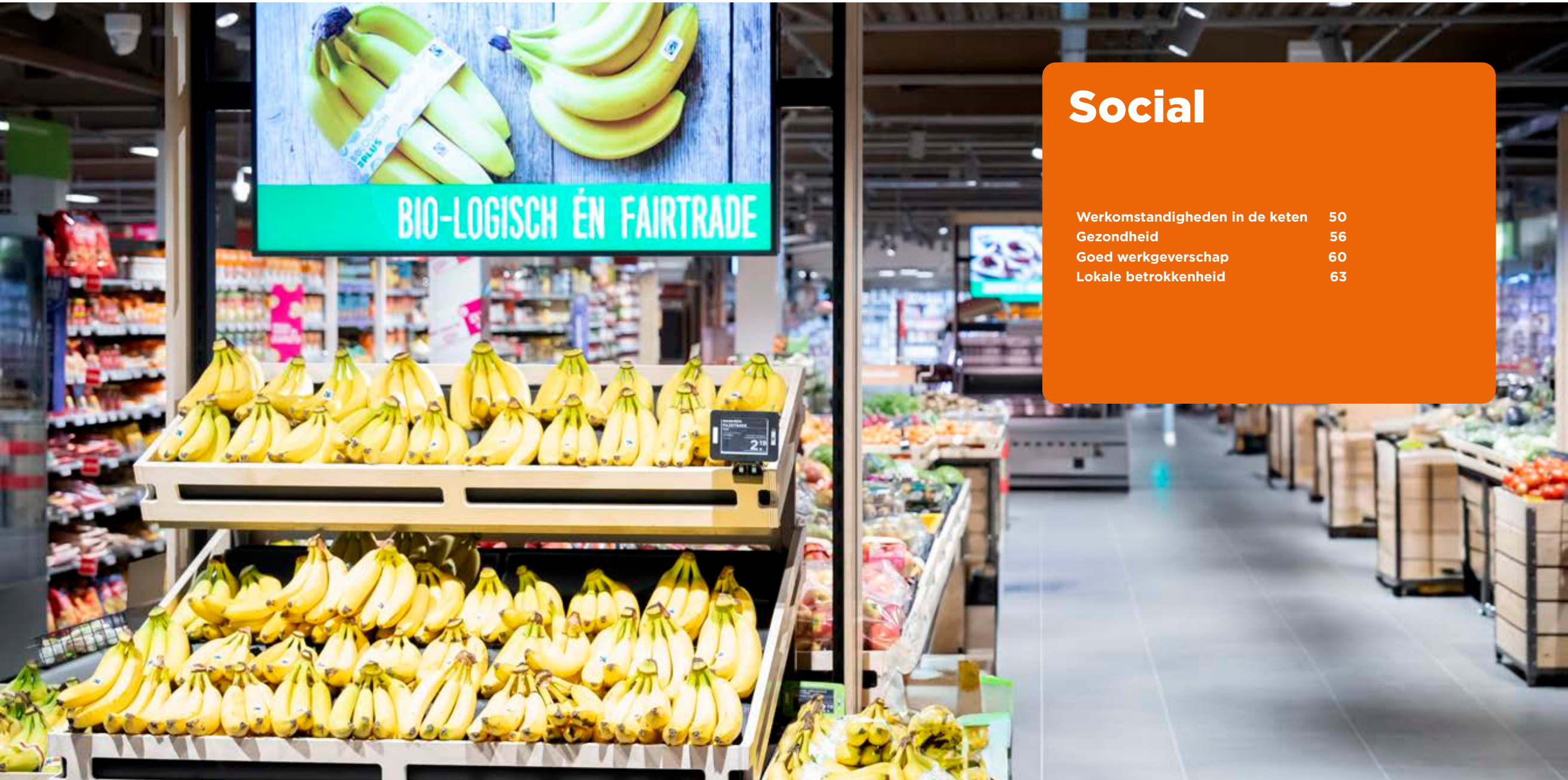
Inzicht, bewustwording en verbetering

Too Good To Go zet data ook in voor meer bewustzijn bij consumenten. In Nederland ontstaat 41 procent van de voedselverspilling in huishoudens. Gijs: “Daarom ontwikkelden we samen met grote producenten het label Kijk, Ruik, Proef. Bewustzijn is altijd de eerste stap.”

Met data adviseert Too Good To Go PLUS over verdere verbeteringen. Dat leidde in 2025 tot de succesvolle toevoeging van bloemen en planten aan het aanbod. “Tegelijkertijd zien we dat derving structureel afneemt door betere inkoop en scherpere houdbaarheidscontrole”, zegt Gijs. Hij droomt hardop over de toekomst: “Een wereld zonder voedselverspilling. Voor mij begint dat met stipjes op de kaart waar geen eten meer wordt weggegooid. En van PLUS de eerste verspillingsvrije supermarkt van Nederland maken.”

“Zolang we nog niet op nul voedselverspilling zitten, kan er altijd meer eten gered worden.”





Social

Werkomstandigheden in de keten	50
Gezondheid	56
Goed werkgeverschap	60
Lokale betrokkenheid	63

Social

Werkomstandigheden in de keten

Onze ambitie: We willen een positieve impact maken op werknemers in elk onderdeel van de toeleveringsketen. We nemen verantwoordelijkheid en zetten ons in voor de naleving van mensenrechten en voor gezonde en veilige werkomstandigheden op plekken waar onze producten gemaakt worden.

Fairtrade premie betaald voor huiskamerproducten

2,11 miljoen US dollar

2024: 2,13 miljoen US dollar

Omzetaandeel van Fairtrade producten

4,1%

2024: 3,7%

Onze impact, risico's en kansen

Werkomstandigheden in de keten

De grondstoffen en producten voor ons assortiment komen vanuit de hele wereld en veel mensen zijn betrokken bij het productieproces. Goede werkomstandigheden zijn niet altijd een gegeven. Er kan sprake zijn van schending van mensenrechten, kinderarbeid, een gebrek aan een leefbaar inkomen, armoede of een gebrek aan veilige werkomstandigheden. Wanneer we die producten inkopen en verkopen, kan dat bijdrage aan een negatieve impact op medewerkers in de toeleveringsketen.

Aanbod, actie, beleid en transparantie

PLUS wil actief bijdragen aan eerlijke arbeidsomstandigheden. Consumenten, ngo's, overheden en banken verwachten ook dat supermarkten in actie komen voor eerlijke arbeidsomstandigheden. Hier worden supermarkten ook op beoordeeld in publicaties, campagnes en benchmarks. Hoewel weinig klanten nu nog hun supermarkt of producten kiezen op basis van werkomstandigheden in de toeleveringsketen, verwachten we dat dit wel meer gaat gebeuren. Doen we te weinig, dan hebben we een negatieve impact op het leven van werknemers en lopen we risico op negatieve publiciteit en reputatieschade.

Steeds meer wet- en regelgeving

Er komen steeds meer nationale en internationale wetten en regels voor werkomstandigheden in de keten, zoals de EUDR (vanaf 2026) en de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD, vanaf 2027/2028). Het vraagt een forse inspanning van PLUS om hieraan te voldoen en geeft een risico op hoge boetes als we dat niet doen.

Leefbaar loon en inkomen

Via leveranciers draagt PLUS direct bij aan leefbaar loon of leefbaar inkomen van medewerkers in de keten. Dat doen we bijvoorbeeld voor bananen, thee en cacao. Met een leefbaar loon of inkomen kunnen werknemers en boeren voorzien in een fatsoenlijke levensstandaard voor alle leden van hun huishouden, inclusief voedsel, huisvesting, gezondheidszorg, onderwijs en andere essentiële behoeften, plus een beetje extra voor noodgevallen en sparen. Dit vergroot hun financiële stabiliteit en welzijn, waardoor ze minder vatbaar zijn voor uitbuiting of onveilige arbeid.

“Een leefbaar loon of inkomen vergroot de financiële stabiliteit en het welzijn van werknemers en boeren in de keten”



Ons beleid

Hoogrisicoketens

Samen met Superunie onderzoeken we welke huismerkproducten uit een keten komen die hoge risico's kent op het gebied van werkomstandigheden in de keten. Dat doen we via het nieuwe due dilligenceproces (zie pagina 27). Hieruit volgden de focus-producten voor werkomstandigheden in de keten: bananen, rijst, cashewnoten tomaten, druiven, citrusvruchten (mandarijn, sinaasappel en citroen) en avocado. Bij een hoog risico op misstanden geeft een Human Rights Impact Assessment (HRIA) belangrijke inzichten en handvatten voor verbetering. Samen met Superunie bepalen we welke HRIA's we uitvoeren.

Human Rights Impact Assessment voor cashewnoten

In 2025 deden we binnen Superunie een Human Rights Impact Assessment voor cashewnoten uit Vietnam. Na literatuuronderzoek, interviews en veldbezoeken kwamen verschillende problemen aan het licht. Kinderarbeid komt op verschillende plekken voor, werkomstandigheden en werknemersrechten zijn vaak onvoldoende geborgd, veel arbeid vindt plaats zonder formeel contract en betaling gebeurt veelal per stuk, met beperkte transparantie en het risico op lonen onder het minimum. Dit geldt met name voor seizoensarbeid en thuiswerk. Veel werknemers zijn vrouwen. Zij hebben relatief vaker te maken met slechte werkomstandigheden.

De oorzaken van de problemen liggen onder meer in: structurele prijsdruk, seizoensgebonden werk, zwakke handhaving, beperkte kennis van werknemersrechten, armoede en sociale normen rond kinderarbeid en gender.

Certificering van huismerkproducten

Voor onze huismerkproducten kiezen we het liefste voor Fairtrade certificering. Als producten met dat keurmerk niet (voldoende) beschikbaar zijn, dan gaan we voor goede alternatieven zoals Rainforest Alliance en Sustainable Rice Platform (SRP).

Als (ingrediënten van) onze huismerkproducten eenmaal Fairtrade zijn, moeten deze minimaal gelijkwaardig gecertificeerd blijven. Als Fairtrade-producten of ingrediënten niet beschikbaar zijn, dan kan bij wijze van uitzondering een ander keurmerk als alternatief voorgelegd worden. Zodra Fairtrade weer beschikbaar is, is dat leidend.

Met Superunie oefenen we via onze inkooppraktijken en leveringsvoorwaarden indirect invloed uit op de omstandigheden in de cashewnotenketen. Die is echter beperkt. Collectieve actie en samenwerking via certificeringen zoals Fairtrade en Rainforest Alliance zijn nodig, maar zijn onvoldoende om alle risico's te verminderen.

Om de risico's verder te verkleinen, zetten we als Superunie in op diverse acties zoals: het versterken van traceerbaarheid en processen die aantonen dat aan diverse wetten en regels wordt voldaan, samenwerking met certificeringsorganisaties en sectorinitiatieven bij het verbeteren van toezicht en transparantie, aanvullende maatregelen om onderaanneming en kinderarbeid terug te dringen, het verbeteren van de mogelijkheid om een klacht in te dienen en het ondersteunen van boeren. Ook het Fairtrade certificeren van cashewnoten draagt bij aan verbetering in deze keten.



Cacao

Alle cacao is Fairtrade gecertificeerd. Voor huismerkproducten waarbij cacao en chocolade niet zichtbaar zijn of niet in de commerciële en wettelijke benaming zitten, geldt een certificering als ze meer dan vijf procent cacao of chocolade bevatten.



AGF

Alle PLUS bananen hebben het Fairtrade- of Rainforest Alliance-keurmerk. Alle snoeptomaten zijn in het seizoen Fairtrade gecertificeerd.



Noten

Producten die meer dan vijf procent hazelnoten bevatten, hebben het Fairtrade- of Rainforest Alliance-keurmerk. Vanaf 2030 hebben alle cashewnoten een duurzaam certificaat, in lijn met de branchedoelstelling voor duurzame cashewnoten.



Koffie/thee

Producten die meer dan vijf procent koffie en/of thee bevatten, hebben het Fairtrade- of Rainforest Alliance-keurmerk.



Rijst

Basmatirijst heeft bij voorkeur het Fairtrade-keurmerk en anders SRP. Biologische rijst is naast biologisch ook Fairtrade gecertificeerd.



Sap

Sinaasappelsap en ijsthee voldoen aan het Fairtrade-keurmerk.

Fairtrade Nederland

PLUS onderscheidt zich met ruim 400 huismerkproducten die Fairtrade zijn gecertificeerd. Dit keurmerk is anders dan andere keurmerken door de hoogste eisen rond productieomstandigheden en prijzen. PLUS heeft al jaren de hoogste Fairtrade premie-afdracht van alle Nederlandse supermarkten. Sinds 2015 hebben we een strategisch partnerschap met de Fairtrade-organisatie. We vierden dit jaar dus ons 10-jarig jubileum!

Met dit partnerschap bevorderen we eerlijke handelspraktijken via een minimumprijs en premie, meerjarige contracten en goede afspraken over levertijden. De samenwerking gaat verder dan het inkopen van gecertificeerde producten en bestaat uit een continue dialoog, gesprekken op directieniveau en training van medewerkers. Daardoor blijven we leren over dit thema. Samen verbeteren we de omstandigheden in de ketens van deze producten. Een belangrijk onderdeel is het werken aan een leefbaar loon en inkomen. We hebben hier doorlopend aandacht voor, maar twee keer per jaar besteden we extra aandacht aan Fairtrade in de Fairtrade-weken.

Sociale certificering

Voor onze inkoop via Superunie geldt: alle productielocaties van leveranciers in hoogrisicolanden (volgens Amfori BSCI) hebben een geldende sociale certificering nodig. Voor AGF is dit voor boeren en pakhuizen ook vereist voor middelrisicolanden. Hierop wordt gecontroleerd.

Convenanten

Via verschillende convenanten werkt PLUS aan betere werkomstandigheden in de keten.

Dutch Initiative on Sustainable Cacao (DISCO)

Als onderdeel van Superunie ondertekenden we het DISCO-convenant. DISCO heeft als doel het verder verduurzamen van de cacaosector. Hierbij gaat het om: het tegengaan van ontbossing en omzetting van land en bos, effectieve maatregelen en

Leefbaar loon en inkomen

PLUS zet zich wereldwijd in voor betere arbeids- en inkomensomstandigheden in de ketens van producten die we verkopen. Dat doen we niet alleen: binnen Superunie en samen met maatschappelijke partners werken we aan het dichten van de kloof tussen wat werknemers nu verdienen en wat nodig is voor een leefbaar loon of leefbaar inkomen. Hieronder lichten we onze aanpak toe in de drie ketens waar we de grootste stappen zetten: bananen, thee en cacao.



Bananen

Voor onze bananenketen zetten we een belangrijke stap richting een leefbaar loon voor arbeiders in de teelt. Over 2025 betaalden we voor onze volumes (biologische) Fairtrade bananen de volledige leefbaar loon referentieprijs. Fairtrade berekent deze prijs op basis van publiek beschikbare informatie over leefbaar loon van Anker Research Institute en Global Living Wage Coalition.

De referentieprijs bevat ook een deel van de Fairtrade-premie, volgens de Fresh Fruit Standard. Wanneer arbeiders nog niet het niveau van een leefbaar loon bereiken, moet tot 30 procent van deze premie rechtstreeks worden uitbetaald. Hierdoor hebben arbeiders in de Fairtrade-bananenketen een leefbaar loon.

Bij de biologische Fairtrade-bananen blijft na de premie nog een gat over. Daarom investeerde PLUS in 2025 aanvullend om dit loongat te dichten. Samen met CLAC - het producentennetwerk van Fairtrade in Latijns-Amerika en het Caribisch gebied - zorgen we dat deze bijdrage bij de juiste werknemers terechtkomt.



Thee

Binnen Superunie is thee al jarenlang een toeleveringsketen waarin we actief investeren, met name voor een leefbaar loon van medewerkers van Sri Lankaanse plantages. We brachten de theeplantages van Bogawantalawa in kaart en vergeleken die met de relevante benchmark: Living Wage Estimate for Sri Lanka.

De data geeft duidelijkheid over het loonniveau, toch zijn er aanvullende uitdagingen die het dichten van de loonkloof complex maken. Denk aan overheidsbeleid, hoge inflatie en het feit dat een klein deel van de thee via veilingen wordt ingekocht, waardoor directe invloed op lonen beperkt is. Inmiddels is in kaart gebracht wat nodig is om de leefbaar-loonkloof te dichten en zetten we binnen Superunie de stap naar een leefbaar loon voor thee in 2026.



Cacao

Binnen Superunie hebben we ons verbonden aan het betalen van een leefbaar inkomen voor cacaoboeren voor alle huismerkproducten met meer dan vijf procent cacao. Dit betekent dat we vanaf 2030 het volledige assortiment inkopen tegen minimaal de Living Income Reference Price (LIRP). De LIRP weerspiegelt wat boeren moeten ontvangen om waardig te kunnen leven en te kunnen investeren in duurzame productie.

Vanaf 2027 starten Superunie en PLUS met een gefaseerde invoering van de LIRP, zodat steeds meer producten worden ingekocht tegen een prijs die hoger ligt dan de reguliere marktprijs. Voor de PLUS Tony's Open Chain lijn doen we dit nu al. Voor het cacaovolume ter grootte van het seizoens-assortiment (Pasen, Sint en Kerst) realiseren we dit in 2027. Overig assortiment volgt in de jaren daarna. Daarnaast investeren Superunie en Fairtrade in programma's die boeren helpen hun opbrengsten te verhogen. Dit is een grote stap richting een eerlijkere en duurzamere cacaoketen.

noodzakelijke actie die bijdragen aan het beëindigen van kinderarbeid (2025) en het creëren van een leefbaar inkomen voor boerenfamilies met cacaoproductie (2030).

Vanaf 2030 wordt de cacao in onze huismerkproducten geproduceerd op basis van leefbaar inkomen. Om goed invulling te geven aan deze afspraken, wil Superunie voor eigen merken met meer dan vijf procent cacao samenwerken met leveranciers die duurzaam inkopen.

Sustainable Initiative Fruit and Vegetables (SIFAV)

Het SIFAV-convenant richt zich op een gezamenlijke strategie voor duurzame groenten en fruit voor wereldwijde ketens. Onderwerpen zijn milieu, sociaal en due diligence. Superunie is bij dit convenant aangesloten, daarmee geldt het ook voor onze AGF-inkoop via Superunie.

Klachtenmechanisme

Om de daadwerkelijke en mogelijke negatieve impact van onze ketens en bedrijfsvoering te verbeteren, willen we dat incidenten en mogelijke misstanden bij ons gemeld kunnen worden. Voor de ruim vierhonderd Fairtrade gecertificeerde huismerkproducten gaat dat via onafhankelijke auditor Flocert. Die controleert op naleving van de maatschappelijke, economische en ecologische vereisten van de Fairtrade-standaarden.

Florect behandelt opmerkingen en klachten van werknemers, vakbonden, ngo's, particulieren en gecertificeerde bedrijven. Afhankelijk van het geval kan de vervolgactie variëren van een onaangekondigde audit tot een onderzoek bij het beschuldigde bedrijf.

PLUS beweegt binnen haar ketens mee met signalen. De meldingen - variërend van sociale spanningen tot structurele tekortkomingen - vormen een spiegel voor onze praktijk. We betrekken ze bij het herijken van prioriteiten en het aanscherpen van inkooprelaties. Waar patronen zich herhalen, volgt verdieping. Waar herstel nodig is, zoeken we naar gedeelde verantwoordelijkheid.

Onze maatregelen in 2025

Fairtrade

Op het gebied van Fairtrade zetten we in 2025 diverse stappen om werkomstandigheden in de keten te verbeteren. We breiden ons assortiment Fairtrade-producten verder uit. Ons volledige assortiment rozen is nu Fairtrade, net als ons huismerk kokosmelk. Deze laatste zetten we in 2025 om naar Fairtrade gecertificeerde kokosmelk. We vergrootten het verkoopvolume Fairtrade, onder meer via de dagdeal voor PLUS bananen. Een dagdeal is een aanbieding die elke week één dag in de aanbieding is. We namen deel aan de landelijke Fairtrade week in mei en hielden onze eigen PLUS Fairtrade week in oktober.

Begin 2026 introduceren we een nieuwe lijn PLUS Fairtrade rijst. In 2026 zetten we ook de volgende stappen in ons assortiment cashewnoten, met een uitbreiding van het aanbod Fairtrade producten. De Human Rights Impact Assessment is hieraan gekoppeld. Door cashewnoten Fairtrade te certificeren moet bij de productie aan voorwaarden worden voldaan. De algemene Fairtrade standaarden zijn onder meer: geen kinderarbeid en alle vormen van dwangarbeid, geen discriminatie, gelijke kansen, beloning is verplicht en werknemers hebben het recht om zich te organiseren en collectief te onderhandelen. De standaard is gebaseerd op internationale mensenrechtennormen en verplicht producenten om deze te respecteren in alle bedrijfsactiviteiten. De standaard voor (cashew)noten gaat in op: veiligheid op de werkvloer, gezondheid van werknemers, inkomenszekerheid en ontwikkelingsmogelijkheden van producenten.

Tony's Open Chain

We breidden in 2025 de lijn PLUS Tony's Open Chain chocolade uit met twee nieuwe smaken. Tony's Open Chain houdt in dat de cacao, afkomstig van partnercoöperaties uit Ivoorkust en Ghana, altijd voor honderd procent traceerbaar is. De samenwerking loopt minimaal vijf jaar. Dat geeft boeren de kans om te investeren in hun toekomst. Zij krijgen bovendien training in duurzame landbouw en het tegengaan van ontbossing. Daarnaast betaalt PLUS voor deze chocoladerepen een leefbaar inkomen referentieprij. Boven op de Fairtrade minimumprijs en premie geven we een extra bedrag dat boeren in staat stelt een leefbaar inkomen te verdienen.

Leefbaar Inkomen Award

PLUS en Superunie mochten de Leefbaar Inkomen Award van Solidaridad Network in ontvangst nemen voor de betekenisvolle stappen die we zetten om een leefbaar inkomen voor cacaoboeren mogelijk te maken. Een bijzondere prijs omdat deze het resultaat is van een campagne waarbij 22.854 consumenten zich uitspraken voor eerlijke prijzen voor cacaoboeren. We zien dit als een waardevolle aanmoediging en onderschrijven het belang, omdat armoede in de toeleveringsketen direct gekoppeld is aan andere misstanden zoals de schending van mensenrechten of ontbossing.

Onze doelen en resultaten

Inzicht in de keten

Om onze impact op medewerkers in de keten te verbeteren, richten we ons op het steeds verder verbeteren van het inzicht in onze ketens, zodat we onze mitigerende maatregelen kunnen focussen op de producten en ketens waar de risico's op het gebied van mensenrechten het hoogst zijn.

We werken samen met Superunie aan het in kaart brengen van hoogrisicoketens van huismerkproducten in relatie tot werkomstandigheden in de keten. Via het nieuwe due dilligenceproces bepalen we welke huismerkproducten uit een toeleveringsketen komen met een hoog risico op het gebied van werkomstandigheden in de keten (zie pagina 27). Hoog risico producten waar we nog onvoldoende mitigerende maatregelen nemen en die relevant zijn in relatie tot het volume dat wordt ingekocht zijn de focusproducten voor de periode 2026-2030. De focusproducten voor werkomstandigheden in de keten die hieruit volgden zijn: bananen, rijst, cashewnoten tomaten, druiven, citrusvruchten (mandarijn, sinaasappel en citroen) en avocado.

Voor diverse van deze producten nemen we al mitigerende maatregelen, zoals Fairtrade certificering en leefbaar loon voor bananen, SRP en/of Fairtrade certificering voor rijst en Fairtrade certificering voor cashewnoten (zie pagina 51). In de toeleveringsketen van AGF-producten en dus ook van tomaten, druiven, citrusvruchten en avocado zijn certificeringen vereist voor pakhuizen en boeren gericht op verbeteren van werkomstandigheden in de keten.

Ons doel voor 2030 is dat we van de focusproducten onze ketens inzichtelijk hebben en de bekende risico's zoveel mogelijk mitigeren. In 2026 gaan we de focusproducten en geïdentificeerde risico's valideren bij onze leveranciers en kijken naar de kansen om verder te verbeteren. Voor twee nader te bepalen focusproducten willen we in 2026 starten met HRIA's.

We blijven ook inzetten op het certificeren van huismerkproducten met keurmerken die bijdragen aan het verbeteren van werkomstandigheden in de keten om daarmee risico's in de toeleveringsketen te mitigeren.

Koploper in Fairtrade

We blijven als Nederlandse supermarkt de koploper in het verkopen van Fairtrade producten met de grootste Fairtrade premieafdracht. PLUS droeg over 2025 een Fairtrade premie af van 2,11 miljoen US dollar. Deze werd voornamelijk gerealiseerd door de verkoop van bananen, koffie, cacao en tomaten. Onze premieafdracht daalde met 0,8 procent ten opzichte van 2024. De gemiddelde premieafdracht per winkel steeg wel, aangezien het aantal winkels van PLUS terugliep in 2025. Ook het omzetaandeel Fairtrade steeg. Voor ons totale assortiment steeg deze met 0,4 procentpunt ten opzichte van 2024, naar 4,1 procent. Voor ons huismerk steeg het omzetaandeel van 6,8 procent naar 7,5 procent.

Leefbaar loon

We willen minimaal marktconform zijn met het aantal leefbaar loon en leefbaar inkomen huismerkproducten. PLUS betaalt al leefbaar loon voor huismerkbananen. Begin 2026 volgt leefbaar loon voor thee en we werken aan leefbaar loon voor cacao. Voor cacao en bananen werken ook andere Nederlandse supermarkten aan leefbaar loon. Voor thee zijn we in Superunie-verband de enige in de sector die dit al realiseert.

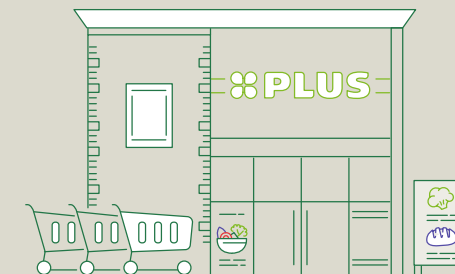
**Omzetaandeel
Fairtrade huismerk-
producten**

7,5%

2024: 6,8%

**Leefbaar loon projecten
voor bananen, cacao en
thee**

**Koploper in Fairtrade
premieafdracht van
Nederlandse supermarkten**





“PLUS kiest bij haar huismerk bewust Fairtrade. Daarmee sturen ze de klant om een betere keuze te maken.”



Anouk Franck, senior policy advisor Oxfam Novib

‘De acties rond cacaoproductie zijn een voorbeeld voor andere voedselketens’

Oxfam Novib zet zich wereldwijd in voor gelijkheid. Dat doet de non-profitorganisatie via onderzoek, lobby en publiekscampagnes. Oxfam Novib kijkt onder meer kritisch naar hoe Nederlandse supermarkten omgaan met mensenrechten in de voedselketen.

Er is nog een wereld te winnen als het gaat om mensenrechten en eerlijke arbeidsomstandigheden bij voedselproductie. “Producten die van ver komen, zoals cacao, bananen, koffie en vruchten worden vaak tegen lage prijzen ingekocht. Boeren in Afrika, Azië en Zuid-Amerika hebben amper een stem en krijgen daardoor een slechte deal. Dat leidt tot allerlei situaties waar wij tegen strijden, zoals mensenrechtenschendingen, kinderarbeid en te lage inkomens voor boeren”, zegt Anouk Franck, senior policy advisor bij Oxfam Novib.

Langs de meetlat

Met het programma Behind the Barcodes en deelname aan de Superlijst Sociaal legt Oxfam Novib de vijf grootste supermarkten in Nederland langs de meetlat. Anouk: “Aan de hand van internationale verdragen, richtlijnen en wetgeving controleren we wat zij doen om kinderarbeid, discriminatie en uitbuiting te voorkomen.” Oxfam Novib geeft ongevraagd en gevraagd advies, zoals in 2025 toen PLUS haar due diligenceaanpak herschreef. “Op basis van onze adviezen scherpte PLUS haar beleid verder aan”, zegt Anouk.

Hoewel er nog veel beter kan, ziet Oxfam Novib dat Nederlandse supermarkten stap voor stap vooruitgang boeken, zoals bij bananen en cacao. “Via het DISCO-convenant werken verschillende partijen samen aan een leefbaar inkomen voor cacao-boeren. PLUS is één van de supermarkten die hier concrete stappen in zet. Wij zien graag dat supermarkten dit doortrekken naar andere producten, zoals koffie.” Specifiek over PLUS zegt Anouk: “PLUS kiest voor een aantal producten met het huismerk bewust voor Fairtrade. Als consument kun je uitsluitend huismerkproducten met dit label kopen.”

De rol van supermarkten

Het is zoals Oxfam Novib het graag ziet: supermarkten die de consument helpen de juiste keuze te maken en die intern en extern aandacht blijven geven aan dit thema. Anouk: “Supermarkten kunnen nog dieper in hun voedselketens duiken om te begrijpen wat er gebeurt. Gelukkig doen ze er steeds meer onderzoek naar, maar die verdwijnen nog te vaak in een la. Na elk rapport moeten er acties volgen. Zodat we op een gegeven moment kunnen vaststellen dat het wat betreft mensenrechten wel goed zit.”

Social

Gezondheid

Onze ambitie: PLUS zet zich in voor gezondere voeding door het aanbieden en promoten van een gezonder assortiment.

Percentage huiskamer-
producten in Schijf
van Vijf

36%

Percentage huiskamer-
producten met Nutri-
Score logo op de
verpakking

96%

2024: 78%

Onze impact, risico's en kansen

Impact op de gezondheid van consumenten

Ongeveer zeventig procent van al het voedsel wordt gekocht bij supermarkten. Als één van de grootste supermarkten in Nederland speelt PLUS dus een belangrijke rol in de gezondheid van klanten. We beïnvloeden de keuzes die klanten maken via ons assortiment, onze prijsstrategieën en productpresentaties. Dat kan twee kanten op vallen: is ons aanbod onvoldoende gezond, dan kan dit op termijn de gezondheid van de klant verminderen. Is ons aanbod juist gezond(er), dan dragen we positief bij aan de gezondheid van onze klanten.

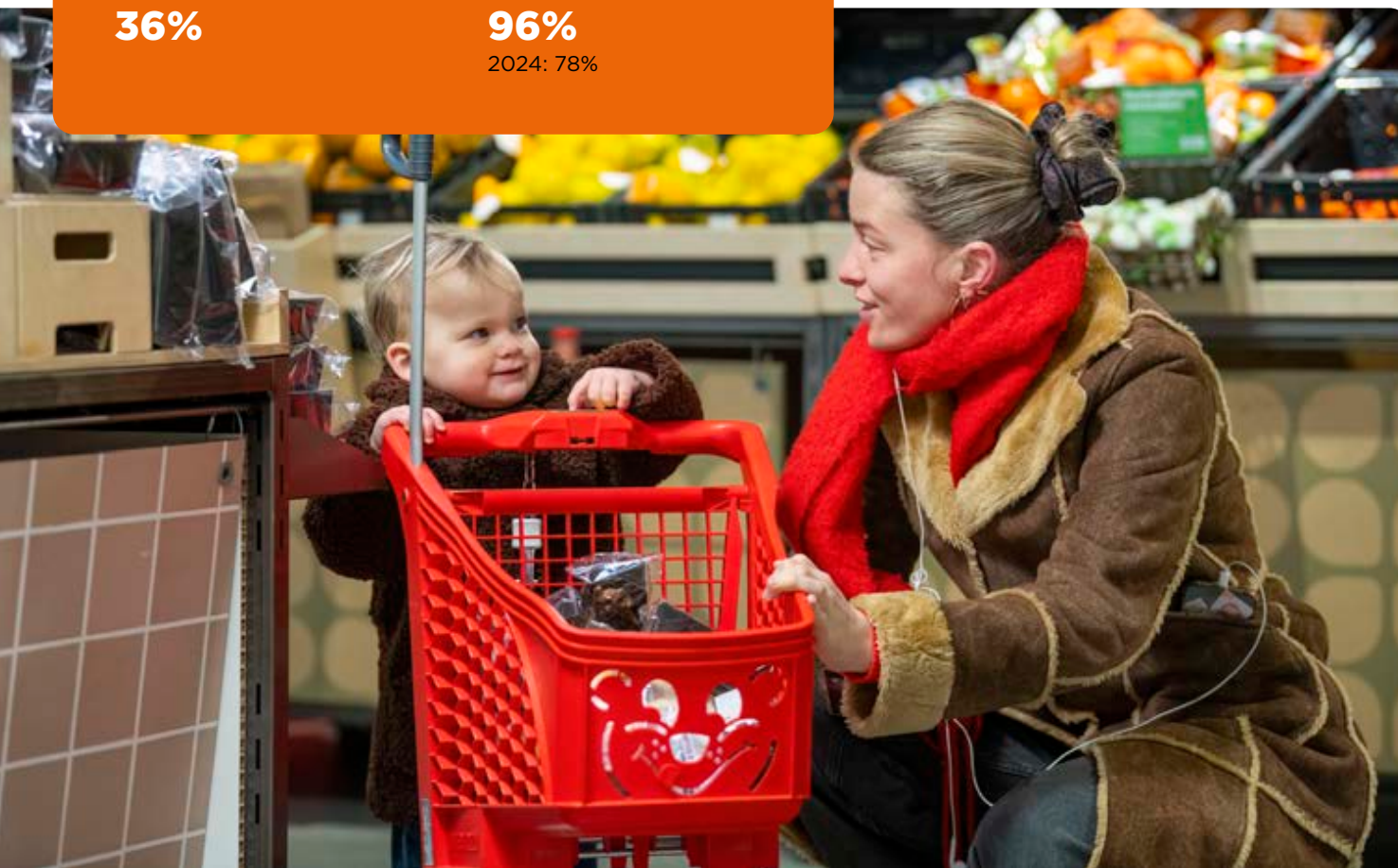
Steeds meer wet- en regelgeving

Vanuit de samenleving en de overheid is er steeds meer aandacht voor gezondheid. Denk bijvoorbeeld aan het Preventieakkoord, de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV) en het verkoopverbod op tabak. Een slechte gezondheid zorgt voor stijgende zorgkosten, zoals bij overgewicht en obesitas. Inmiddels heeft vijftien procent van de volwassen Nederlanders obesitas. Omdat supermarkten zulke belangrijke verkooppunten zijn, liggen ze onder een vergrootglas. Zo roepen bijvoorbeeld ngo's verenigd in De Gezonde Generatie supermarkten op meer te doen. Omdat ook de verkoop van ongezonde producten bijdraagt aan onze omzet en marge, hebben wetten en regels gevolgen voor onze financiële resultaten.

Klanten vinden gezondheid belangrijk

Uit marktonderzoek blijkt dat klanten gezondheid belangrijk vinden. Door een groter aanbod, meer beleid en aandacht voor gezonde producten kunnen we meer klanten aantrekken en onze omzet verhogen. Consumenten en andere stakeholders (naast ngo's ook de overheid en banken) verwachten van supermarkten dat ze actie ondernemen op het gebied van gezondheid van consumenten. Hier worden we op beoordeeld in diverse publicaties, campagnes en benchmarks. Doen we onvoldoende, dan hebben we een negatieve impact op de gezondheid van consumenten en lopen we risico op negatieve publiciteit en reputatieschade.

“Als één van de grootste supermarkten in Nederland speelt PLUS een belangrijke rol in de gezondheid van klanten”



Ons beleid

Voor elke klant en elk product

Minder suiker, zout, verzadigd vet en méér vezels voor gezondere producten. Met ons gezondheidsbeleid richten we ons op ons gehele assortiment. Via onze productsamenstelling, product-aanbod en marketing en communicatie gaan we voor een betere gezondheid voor al onze klanten. Waar nodig geven we specifieke aandacht aan bepaalde klantgroepen, zoals kinderen en mensen met een voedselintolerantie. Dat doen we ook met producten die bewezen goed of juist nadelig zijn voor de gezondheid.

Productsamenstelling

Het uitgangspunt van PLUS is dat elk huismerkproduct en elke maaltijd een goede voedingswaarde heeft. We gaan voor een goede balans in onder meer groente, eiwitten en volkoren. Daarover praten we regelmatig met onze leveranciers.

Nationale Aanpak Productverbetering

De Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV) is leidend in het gezonder maken van onze producten. Met dit programma moedigt het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport producenten aan om hun voedsel te verbeteren. Binnen Superunie en in samenwerking met het CBL werken we aan minder suiker, zout en vet in onze producten. Superunie en PLUS houden zich zo veel mogelijk aan de afspraken en doelstellingen voor diverse productgroepen zoals weergegeven op het platform NAPV.

Nutri-Score

De Nutri-Score helpt consumenten te kiezen voor het product met een betere samenstelling. Bij productverbeteringen in ons assortiment mag de Nutri-Score nooit lager zijn dan die was. Waar dit kan proberen we deze uiteraard te verbeteren.

Productaanbod

We willen dat het aandeel producten uit de Schijf van Vijf elk jaar groeit. In 2026 gaan we voor een groei van één procentpunt van onze huismerkproducten die in de Schijf van Vijf staan, ten opzichte van 2025. Het aandeel volkoren producten in ons assortiment moet met dertig procent stijgen.

Verspakketten

Onze verspakketten bevatten minimaal 150 gram groente per persoon. Sinds 2025 zijn alle koolhydraten vervangen door volkoren. We promoten permanent twee verspakketten voor een vaste prijs.

Energiedranken

We verkopen geen energiedranken onder ons huismerk en we stimuleren PLUS ondernemers om de verkoop van energiedrank te beperken. Dat doen we door hen te adviseren om aan scholieren één blikje per keer te verkopen. Ook adviseren we specifiek jongeren onder de 18 jaar en zwangere vrouwen om geen energiedrank te drinken. In onze promotie leggen we de nadruk op suiker- en cafeïnevrije varianten. We plaatsen energiedrankjes niet op de voorpagina van onze folder en een aanbieding geldt alleen op een enkel los blikje.

De Schijf van Vijf

De Schijf van Vijf van het Voedingscentrum helpt mensen gezond en gevarieerd te eten. Het model bestaat uit vijf vakken: groente en fruit, brood, graanproducten en aardappelen, zuivel, vlees, vis ei en vleesvervangers, smeeren bereidingsvetten en dranken.

De Schijf van Vijf is gebaseerd op wetenschappelijke richtlijnen van de Gezondheidsraad. Het bevordert een gezond gewicht, verkleint het risico op chronische ziekten en wordt regelmatig geactualiseerd met nieuwe inzichten.



Marketing en communicatie

Bij PLUS doen we veel om klanten te helpen gezondere keuzes te maken. Dat begint bij onze jongste klanten. We doen niet aan kindermarketing voor ons huismerk. In de PLUS winkels kunnen kinderen gratis een stuk fruit of wat snackgroente pakken. Zo wordt gezond eten vanzelf iets normaals.

Ook bij het kiezen van producten helpen we graag. Op alle huismerkproducten die daarvoor in aanmerking komen, staat duidelijk de Nutri-Score. Zo zien klanten in één oogopslag hoe relatief gezond een product is. Daarnaast hebben we in de winkel handige keuzehulpen: een suikermeter bij de frisdranken en een vezelmeter bij het brood. In onze folder krijgen gezonde producten die passen binnen de Schijf van Vijf altijd een plek en regelmatig besteden we extra aandacht aan die categorie. We stimuleren gezonde keuzes met acties zoals pick & mix-aanbiedingen op verspakketten, snackgroenten en fruit. Naast vleesproducten tonen we altijd een vegetarisch of vegan alternatief op dezelfde pagina.



Ook op het gebied van drank en snacks maken we bewuste keuzes. Bij frisdranken, ijs en chips beelden we in de folder de betere variant, zoals zero, prominent af. Bij alcoholische dranken staat altijd het NIX18-logo. Waar mogelijk bieden we naast reguliere wijn ook een alcoholvrije variant aan. Bovendien hebben we wekelijks promoties voor alcoholvrije bieren.

Zo maken we het stap voor stap makkelijker voor iedereen om gezonder te kiezen, thuis én in de winkel.

Onze maatregelen in 2025

In 2025 werkten we op verschillende manieren aan een gezonder assortiment en aan het stimuleren van klanten om gezondere producten te kiezen.

Fysiek in de winkel

We pasten onze schapindeling aan. Gezonde producten krijgen meer of een andere plek, bijvoorbeeld vooraan in de winkels. Klanten zien bijvoorbeeld eerst volkorenbrood, groente, fruit, vis, gezonde maaltijden en pas dan producten zoals pizza en snacks.

Assortiment

We werkten ook op ingrediëtniveau aan een gezonder assortiment. Bijvoorbeeld door meer volkoren ingrediënten toe te voegen aan bepaalde producten, met name bij broodproducten. Maar ook door nieuwe varianten van producten aan te bieden met minder of zelfs geen koolhydraten, zoals maaltijdsalades.

Productverbeteringen

We werken continu aan het verbeteren van producten door het gehalte zout, suiker en verzadigd vet te verlagen en de hoeveelheid voedingsvezels te verhogen. In 2025 verbeterden we op basis van

inzichten van de Nutri-Score zeven huismerkproducten door het gehalte zout en vet te verlagen en het aandeel vezels te verhogen.

We hielden ook van diverse andere producten de recepturen tegen het licht en pasten die aan zodat ze gezonder zijn, zoals bij appel-flappen en PLUS crackers. De appel-flappen maakten we ook kleiner ten behoeve van ‘bewust genieten’. Ook legden we nieuwe, strengere normen vast voor zout en verzadigd vet in vlees.

Promotie van alcoholvrij bier en wijn

In 2025 maakten we meer promotie voor alcoholvrij bier (van 57 procent naar 63 procent). Daar gaan we mee door. We willen namelijk het huidige omzetaandeel alcoholvrij (1,7 procent) in 2026 verdubbelen.

PLUS verkocht als één van de eerste supermarkten alcoholvrije wijnen. In verhouding is dit met twee procent nog een kleine categorie. We zetten in op verdubbeling. In 2025 voegden we onder meer drie premium alcoholvrije wijnen toe.

Nationaal Schoolontbijt

Samen met broodleverancier Goedhart namen we deel aan het Nationaal Schoolontbijt en sponsorden we het volkorenbrood. Kinderen van 1.500 scholen aten in hun klas samen een gezond ontbijt. Door ochtendspits, schermpjes en ‘ontbijtjes-to-go’ eten gezinnen steeds minder vaak samen. 72.000 kinderen ontbijten niet elke dag. Met de visie Een gezond ontbijt, elke dag en voor ieder kind zet het Nationaal Schoolontbijt het belang van een gezonde start van de dag op de kaart.

De Gezonde Generatie

Begin september namen we de ouderbrief van De Gezonde Generatie in ontvangst. 11.300 ouders ondertekenden de brief en roepen supermarkten op om gezond eten en drinken makkelijker te maken. Een oproep die we ons ter harte nemen.

Eind 2025 openden we de eerste pilotwinkel met de aangescherpte en doorontwikkelde Briljant-formule. Onderdeel van deze formule is de nieuwe wereld Fit & Vitaal. Daar vinden klanten alle categorieën die bijdragen aan een bewustere leefstijl. Van vitamines, supplementen, zelfzorgmedicijnen tot ons glutenvrije assortiment en sportvoeding.



Onze doelen en resultaten

Nationale Aanpak Productverbetering

Om onze klanten gezondere keuzes te helpen maken, sluiten we aan bij de doelstellingen van de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV). Voor 2030 streven we ernaar dat vijftig procent van de verkochte huismerkproducten per productgroep tot de beste categorie behoort (trede 1). Dat wordt gemeten op zout, suiker, verzadigd vet en/of vezels. Daarnaast mag maximaal tien procent van de huismerkproducten in de slechtste categorie (trede 4) vallen.

PLUS kan op dit moment nog niet rapporteren over de behaalde resultaten. In 2025 zijn we gestart met het op orde brengen van de productdata zodat we hierover kunnen gaan rapporteren. In 2026 gaan we starten met het ontwikkelen van deze rapportage.

Schijf van Vijf-assortiment

We willen klanten stimuleren om vaker te kiezen voor producten die passen binnen de Schijf van Vijf. Daarom hebben we als doel dat het aandeel Schijf van Vijf-huismerkproducten vanaf 2026 elk jaar groeit met één procentpunt. Eind 2025 bestond circa 36 procent van ons huismerkassortiment uit producten die onderdeel zijn van de Schijf van Vijf.

Nutri-Score op verpakkingen

We geven al onze huismerkproducten een Nutri-Score-logo op de verpakking. In 2024 spraken we af dat dit binnen drie jaar moet gebeuren, met als tussenstap minimaal zestig procent in 2025 met het logo. De uitrol startte in januari 2024. Inmiddels heeft ruim 96 procent van onze huismerkproducten waarvoor Nutri-Score van toepassing is al het logo op de verpakking. Dat logo is echter nog niet altijd zichtbaar in het winkelschap, omdat er tijd zit tussen het opleveren van het nieuwe artwork en het moment waarop vernieuwde verpakkingen in de winkel liggen. Daarnaast kiezen we met het oog op duurzaamheid ervoor om bestaande verpakkingsvoorraden eerst op te maken. Nieuwe huismerkproducten krijgen standaard een verpakking met Nutri-Score.

Diverse productverbeteringen voor gezondere producten

Deelname aan nationaal schoolontbijt



Meer aanbod en promoties voor alcoholvrije wijn en bier

Social

Goed werkgeverschap

Ambitie: We willen een organisatie zijn waar iedereen zich thuis voelt. Waar iedere medewerker het stuur van zijn loopbaan en zijn leven in handen heeft en ondersteund wordt op het gebied van ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Percentage vrouwen bij direct reports en directie

24%

2024: 30%

Nieuwe cultuurwaarden: ondernemend, daadkrachtig, betrokken, verbindend

Onze impact, risico's en kansen

Betrokken en gezonde medewerkers

Werkgevers vervullen een belangrijke rol in het welzijn van hun medewerkers. Via goede arbeidsvoorwaarden en aandacht voor onze collega's, dragen we als organisatie bij aan de betrokkenheid en het welzijn van onze medewerkers. Daardoor kan ook de

productiviteit van onze medewerkers toenemen en het verzuim afnemen. Dit heeft vervolgens een positieve (financiële) impact op onze organisatie. Er ontstaat een risico als medewerkers zich niet gewaardeerd voelen of als we geen goede arbeidsvoorwaarden bieden. De productiviteit kan afnemen en personeelskosten kunnen stijgen wanneer verzuim en verloop toenemen.

“Via goede arbeidsvoorwaarden en aandacht voor onze collega's, dragen we als organisatie bij aan de betrokkenheid en het welzijn van onze medewerkers”



Ons beleid

Het welzijn van medewerkers staat hoog op de agenda bij PLUS. Hierbij gaat het zowel om fysiek als mentaal welzijn. Sociale veiligheid speelt daar een belangrijke rol in. PLUS wil een organisatie zijn waar iedereen zich thuis kan voelen. Waar iedere medewerker het stuur van de eigen loopbaan in handen heeft en ondersteund wordt op het gebied van ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Tegen deze achtergrond investeert PLUS in goede arbeidsomstandigheden, brede ontwikkelingsmogelijkheden, een gezonde werkbalans en steeds betere diversiteit en inclusie.

Duurzame inzetbaarheid

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verhogen investeren we in onze medewerkers. Een inspirerend onboardingsprogramma en sportmogelijkheden op het servicekantoor zijn voorbeelden die hieraan bijdragen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid deel te nemen aan een breed aanbod van trainingen of maatwerkopleidingen te doen. Ook bieden we medewerkers met een fysiek zware functie verschillende mogelijkheden tot arbeidstijdverkorting.

Ontwikkelen

Duurzame inzetbaarheid gaat ook over persoonlijke ontwikkeling en regie over je loopbaan. Via (online) trainingen en cursussen geven we onze medewerkers de kans zich verder te ontwikkelen. Zo bieden we voor medewerkers van onze distributiecentra in Oss en Gieten cursussen Nederlands aan. Ook volgden de productie-managers in het distributiecentrum in Oss een leiderschapsprogramma waarin zij hun leiderschapsvaardigheden verder ontwikkelden. Op het servicekantoor bieden we diverse trainingen aan waardoor de collega's zich verder kunnen ontplooiën. Denk hierbij aan fysieke trainingen als: boost je loopbaan, staan in je kracht, grip op je vitaliteit, projectmatig werken en van volle inbox naar rust en overzicht. Ook ondersteunen we collega's in het ontwikkelen van hun Microsoft-vaardigheden en het werken met kunstmatige intelligentie.

Daarnaast hebben we een grote diversiteit aan online trainingen (GoodHabitZ) op het gebied van welzijn, loopbaan en persoonlijke ontwikkeling.

Met het SHIFT! leiderschapsprogramma werken alle leidinggevenden van het servicekantoor aan hun persoonlijke ontwikkeling, hun leiderschapsvaardigheden en de ontwikkeling van hun team. Voor de winkels hebben we diverse trainingen en opleidingen waardoor mensen zich verder kunnen ontwikkelen. Denk aan de mbo- en hbo-bedrijfsklassen, leiderschapstrainingen en vele andere trainingen op het gebied van communicatie, veiligheid en op vakinhoudelijk gebied.

Diversiteit en inclusie

Goed werkgeverschap betekent ruimte voor diversiteit en inclusie. We vinden het belangrijk dat iedereen zich bij ons welkom voelt, ongeacht geslacht, leeftijd, geloof, seksuele geaardheid, etnische achtergrond of opleidingsniveau. Dit geldt zowel voor collega's en klanten, als ook voor andere externe contacten. We geloven dat verschillende achtergronden, perspectieven en vaardigheden zorgen voor een positieve optelsom.

Diversiteit raakt onze gehele organisatie, tegelijkertijd zijn er binnen de verschillende bedrijfsonderdelen uiteenlopende aandachtspunten en maatregelen. Maatregelen kunnen randvoorwaardelijk zijn, of gericht op bewustwording en/of het samenbrengen van een interne groep. Denk aan het bieden van gelijkwaardige arbeidsomstandigheden en beloning, een gedragscode en meldregeling voor een goede samenwerking en de mogelijkheid om aan te sluiten bij diversiteitsnetwerken voor collega's die met elkaar eigenschappen en interesses delen. Een voorbeeld hiervan is Jong PLUS, een groep van zo'n negentig collega's tot en met 35 jaar die samen inzetten op persoonlijke ontwikkeling, netwerken en plezier. Diversiteit en inclusie zijn geen vast gegeven, we blijven hier continu aandacht voor hebben en in investeren.

Onze maatregelen in 2025

Duurzame inzetbaarheid

In 2025 leerden de collega's van ons distributiecentrum in Oss via informatiesessies hoe ze vitaal blijven bij werken in nacht- en ploegendienst. Omdat we in onze distributiecentra collega's hebben die de Nederlandse taal niet machtig zijn, boden we lessen Nederlands aan waardoor zij duurzamer inzetbaar zijn. Collega's van ons servicekantoor konden zich inschrijven voor trainingen over duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Door onze mobiliteitsregeling aantrekkelijker te maken, stimuleren we het gebruik van de fiets als vervoersmiddel naar het werk. Voor een veilig werkklimaat zijn er interne en externe vertrouwenspersonen beschikbaar. In 2025 is het aantal interne vertrouwenspersonen uitgebreid om het veilig melden van eventueel sociaal ongewenst gedrag te stimuleren.

Organisatie servicekantoor

Om efficiënter en slagvaardiger te kunnen werken, richtten we in 2024 ons servicekantoor opnieuw in. De implementatie daarvan vond grotendeels plaats vanaf 1 januari 2025. We brachten de personele bezetting in lijn met onze nieuwe organisatie. Dit had helaas onvermijdelijk persoonlijke consequenties voor een aantal medewerkers. We brachten in eerste instantie het aantal interim-medewerkers en medewerkers met een contract voor bepaalde tijd terug. Daarnaast waren in 2025 circa vijftig medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd boventallig. Voor hen was er een sociaal plan. Verschillende medewerkers gingen bovendien ergens anders in de organisatie aan de slag.

Met het SHIFT! leiderschapsprogramma zijn we in 2025 ook verder gaan bouwen aan onze samenwerking, cultuur en gedrag. Eind van het jaar is daarbij in samenspraak met een brede afvaardiging van ondernemers een nieuw cultuurprogramma gestart, inclusief de introductie en verankering van onze nieuwe cultuurwaarden: ondernemend, daadkrachtig, betrokken en verbindend.

Sociaal plan distributiecentrum Deventer en filialen

Om bedrijfseconomische redenen besloten we in 2025 het distributiecentrum in Deventer te sluiten. Dat had uiteraard veel impact op de medewerkers. Eind 2025 vonden we een nieuwe partij om het distributiecentrum over te nemen. Voor de medewerkers kwam er een sociaal plan waarbij de nadruk lag op het vinden van nieuw werk. Enkele maanden na sluiting had nagenoeg iedere medewerker ander werk gevonden. We sloten ook diverse filialen in 2025. Bij het sluiten van filialen geldt onze begeleidingsregeling; een groot aantal medewerkers is na sluiting herplaatst in een andere winkel.

Diversiteit en inclusie

Op verschillende manieren werkten we in 2025 aan diversiteit en inclusie. We pasten inclusief taalgebruik steeds beter toe in interne communicatie en recruitment. De collega's van recruitment kregen hiervoor een training, onder meer om inclusievere vacatureteksten te schrijven. We haalden intern de vraagstukken en behoeften rondom diversiteit op. In het opleidingsaanbod van PLUS is aandacht voor diversiteit een vast onderdeel.

In 2026 gaan we verder met het thema diversiteit en inclusie. Er komt meer aandacht voor belangrijke (feest)dagen en tradities uit uiteenlopende culturele achtergronden. We stimuleren diversiteit in bredere zin door niet alleen focus te leggen op de verhouding vrouw-man maar ons juist ook te richten op bijvoorbeeld verschillen in leeftijd, culturele- en religieuze achtergrond of seksuele geaardheid. In het verlengde hiervan verkennen we een nieuwe, passende doelstelling op diversiteit en inclusie. We onderzoeken of we voor 2026 in ons opleidingsaanbod trainingen en workshops kunnen aanbieden die passen bij de verschillende levensfasen.

Onze doelen en resultaten

Duurzame inzetbaarheid

We hebben als doel om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de mate waarin zij regie ervaren over hun loopbaan te verhogen. We verzorgen daartoe een breed aanbod aan trainingen en cursussen op maat, dat past bij medewerkers in de winkels, distributiecentra en/of het servicekantoor. Ook bieden we een opleiding (midden)kader of HBO Ad. In 2025 zijn maar liefst 66 nieuwe studenten gestart. Van de in totaal 119 studenten (eerste- én tweedejaars) ontvingen 61 studenten een diploma.

Om de samenwerking en betrokkenheid binnen onze organisatie te versterken zijn we in 2025 met een nieuw cultuurprogramma gestart. De cultuurwaarden – ondernemend, daadkrachtig, betrokken, verbindend – worden in 2026 verder uitgedragen zodat deze kaders geven voor de omgang met elkaar en bijdragen aan het succes van de organisatie.

Diversiteit en inclusie

Voor 2030 streven we naar een 50/50 vrouw-manverhouding binnen de groep 'direct reports en directeuren'. Voor 2025 was deze verhouding 24 procent vrouwen en 76 procent mannen (2024: 30 procent vrouwen en 70 procent mannen).

De vrouw-manverhouding op leidinggevende posities raakte de afgelopen periode binnen de organisatie verder uit balans. Doordat er als gevolg van de reorganisatie vooral sprake was van uitstroom, was er weinig ruimte voor instroom of doorstroom van vrouwelijke leidinggevendenden.

61 geslaagden
opleiding (midden)
kader of HBO Ad.

10 geslaagden Aspi-
rant ondernemers-
opleiding

**Uitgebreid ontwikkelaanbod
op LerenBijPLUS
voor alle medewerkers**

**SHIFT! leiderschapsprogramma
gestart**



Social

Lokale betrokkenheid

Onze ambitie: De positieve impact die PLUS winkels lokaal hebben op het welzijn van mens en milieu neemt elk jaar toe.

Winkels met een MVO-winkelpaspoort

295

Aandeel winkels dat lokale sportclub of goed doel sponsort

95%

Ons beleid

Een belangrijk aspect van een prettige leefomgeving is ruimte voor ontmoeting. Een supermarkt is zo'n ontmoetingsplek: centraal gelegen in de buurt en vertrouwd dankzij bekende gezichten. De winkels van PLUS zijn dan ook niet alleen een plek om boodschappen te doen, maar hebben ook een maatschappelijke functie. Bij PLUS draait alles om persoonlijke aandacht.

Door betrokkenheid bij wat er lokaal speelt, leveren onze ondernemers en supermarktmanagers een bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken in de buurt. PLUS doet dit met name door initiatieven te ontplooiën en ondersteunen die zorgen voor goed eten en waarmee we lokale sport een steuntje in de rug geven. De optelsom is de kracht van onze coöperatie. Hier komt onze nieuwe pay-off 'We doen met je mee' volledig tot uiting.

Verschil in de buurt

PLUS maakt het verschil in de buurt: de zelfstandig ondernemers en supermarktmanagers weten als geen ander wat er speelt in de omgeving en zetten continu een stap extra voor hun klanten. Op winkelniveau vervullen zij een zelfstandige, onderscheidende en oprechte rol op het gebied van lokale betrokkenheid. Zoals Marcel Heijmans, eigenaar van de PLUS supermarkt in Oudewater. Hij introduceerde het seniorenkarretje. Deze winkelwagen met minder diepe bodem maakt het voor bijvoorbeeld ouderen makkelijker om de boodschappen in de winkelwagen te leggen en vanuit daar weer op de kassaband te plaatsen.

Of ondernemer Stefan Ammerlaan, eigenaar van PLUS winkels in Loon op Zand, Udenhout en Helvoirt. Hij bedacht het initiatief Lefboom, een programma waarmee klanten een boom kunnen sparen voor hun eigen tuin of terras óf voor het schoolplein, de buurttuin of het voedselbos. Stefan startte Lefboom omdat hij wil

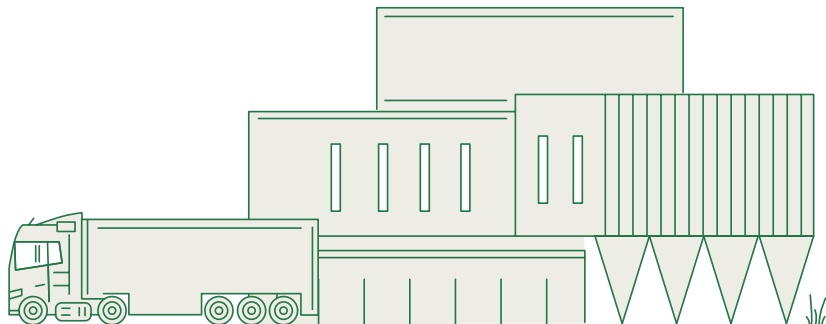
“Door betrokkenheid bij wat er lokaal speelt, leveren onze ondernemers en supermarktmanagers een bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken in de buurt”



bijdragen aan een gezonde natuur en omgeving. Daarnaast zijn er nog heel veel voorbeelden waarbij PLUS ondernemers gebruiken van middelen die worden aangereikt op PLUS Lokaal, denk aan: de gezonde supermarktsafari waarbij kinderen met een stempelkaart door de winkel gaan langs standjes en schappen om te leren over gezondere producten. Historische plaatjes waarbij klanten plaatjes sparen voor een uniek historisch album van hun dorp of stad. Of de gratis Kiekeboebox voor jonge ouders, een box met gratis baby- en kraamproducten die ze goed kunnen gebruiken. Daarnaast zijn er leuke kleurplaatwedstrijden voor kinderen en acties rond de feestdagen, zoals schoentje zetten met sinterklaas.

Optelsom van lokale initiatieven

De optelsom van lokale initiatieven is de kracht van onze coöperatie. Het servicekantoor fungeert daarbij als aanjager en ondersteuner van deelname aan landelijke initiatieven zoals de Landelijke Opschoondag tegen zwerfafval. Ook zorgen we voor landelijke dekking in de samenwerking met maatschappelijke partners als de Nederlandse Voedselbanken. Onze winkels en alle distributiecentra doneren producten die van goede kwaliteit zijn, maar in de winkel niet meer verkocht worden.



MVO-winkelpaspoort

Met het MVO-winkelpaspoort maakt PLUS elke twee jaar inzichtelijk op welke manier een PLUS winkel actief en betrokken is bij de buurt. We kijken hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen een rol speelt en hoe winkels hier invulling aan geven. Er staan acht onderwerpen centraal: gezondheid, voedselverspilling, klantvoorzieningen, duurzame energie, assortiment, goed werkgeverschap, lokale betrokkenheid en communicatie. Het is onze ambitie dat elke PLUS winkel een MVO-winkelpaspoort heeft. We zien dat winkels enorm betrokken zijn bij de buurt en op meerdere onderwerpen actief zijn. Alle winkels zetten zich lokaal in voor het verminderen van voedselverspilling, bijna alle winkels steunen een sportclub of ander lokaal goed doel en werken samen met ondernemers, boeren en telers en bieden producten uit de buurt aan.

Super Supermarkt Keurmerk

Zelfstandige supermarktondernemers die lokaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen, komen in aanmerking voor het Super Supermarkt Keurmerk (SKK) van het Vakcentrum. Om het keurmerk te krijgen wordt op zeven thema's getoetst: lokale betrokkenheid, onderscheidend assortiment, stimuleren personeelsbeleid, duurzame energie, bewuste afvalreductie, veilige omgeving en slimme logistiek. De onderliggende criteria zijn vastgesteld door het Vakcentrum in samenwerking met TNO. In 2025 kwamen er 24 PLUS winkels met een SKK bij, in totaal hebben nu 142 winkels dit keurmerk.

Samenwerking Stichting Thuisgekookt

Met Stichting Thuisgekookt zet PLUS zich in om goed eten toegankelijk te maken voor de hele buurt. Thuisgekookt zoekt voor zogenoemde maaltijdontvangers een thuiskok die één tot twee keer per week tegen kostprijs een bordje extra kookt. Met andere woorden: burens koken voor burens. In het verlengde van deze samenwerking is PLUS partner van de Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid.

Onze maatregelen in 2025

Stichting Thuisgekookt

In veel van onze winkels konden klanten in 2025 statiegeld doneren aan Stichting Thuisgekookt. Dit leverde 24.737 euro op, een bedrag dat wordt ingezet om nog meer thuiskoks met een buurtgenoot in contact te brengen. Begin 2025 doneerde PLUS 40.000 euro aan Thuisgekookt.

Er waren ook andere initiatieven zoals een zomeractie met oproep om thuiskok te worden voor iemand in de buurt. De zomerperiode is voor veel mensen een gezellige tijd. Maar voor een deel van de Nederlanders voelt deze periode extra stil. Voor de derde keer organiseerden we samen met FC Utrecht en Thuisgekookt een diner speciaal voor maaltijdontvangers en thuiskoks van Thuisgekookt. Een mooi voorbeeld dat goed eten ook samen eten betekent. Rond Kerst hielden we een uitvoerige campagne over Thuisgekookt en omzien naar elkaar. Op alle Maggi-producten gaven we rond de feestdagen korting en per verkocht product doneerden we 10 eurocent aan Thuisgekookt. De opbrengst was 12.065 euro en met een extra bijdrage vanuit PLUS is in totaal 32.065 euro gedoneerd.

Ook lokaal is er vanuit PLUS winkels aandacht voor Thuisgekookt. De stichting heeft met bijna dertig gemeenten een samenwerking. Met name in deze gemeenten is een grotere bekendheid en financiële ondersteuning nodig. PLUS winkels in deze gemeenten ontvingen een informatiepakket met flyers en middelen om Thuisgekookt bij klanten onder de aandacht te brengen en matches in de buurt te realiseren. Ook is er voor winkels de mogelijkheid om een kookdemo te organiseren. Daarbij vertelt een thuiskok over zijn/haar ervaringen om andere buurtgenoten te stimuleren deel te nemen, en kookt diegene.

Er zijn 26.909 beschikbare thuiskoks en 6.746 nieuwe thuiskoks in 2025 en 3.246 nieuwe matches in 2025. Aan dit resultaat hebben we bijgedragen.

De samenwerking ontving in 2025 een nominatie voor de Gezonde Innovatie Awards. Een initiatief van Foodlog en FoodPersonality die hiermee het belang van gezond(er) eten en leven onder de aandacht brengen en bedrijven die een bijdrage leveren aan een gezonder eetpatroon complimenteren.

Nationaal Ouderenfonds

We zetten in 2025 ook de Zonnebloemactie voor Nationaal Ouderenfonds op. Dit fonds verbindt ouderen met elkaar én de maatschappij. Veel van de activiteiten vinden plaats in de buurt. Om nog meer mooie, lokale activiteiten te organiseren zamelden we geld in voor Nationaal Ouderenfonds door bossen zonnebloemen te verkopen, waarvan we 1 euro per bos doneerden. In totaal doneerden we 26.000 euro, dit was inclusief een bijdrage van Tulpen.nl en Noviflora Holland BV.

Onze doelen en resultaten

Betrokken bij de buurt

Ons doel is dat alle PLUS winkels betrokken zijn bij de buurt, dit komt tot uiting in het MVO-winkelpaspoort en het Super Supermarkt Keurmerk. We gaan het MVO-winkelpaspoort vernieuwen zodat dit nog beter een afspiegeling wordt van de kracht van onze coöperatie waarbij lokaal ondernemerschap en een stap extra zetten centraal staan. We blijven met landelijke partners samenwerken die een sterke connectie hebben met de buurt, denk aan Stichting Thuisgekookt, en faciliteren centraal initiatieven die lokaal tot leven komen.

295 winkels met
MVO Winkelpaspoort

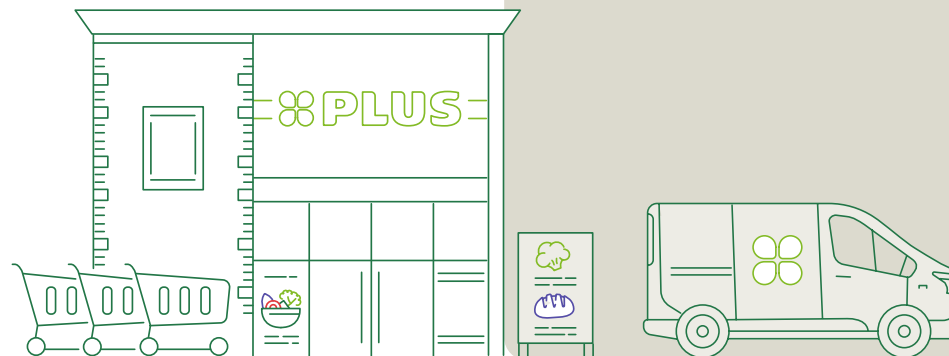
142 winkels met
Super Supermarkt
Keurmerk

75% werkt met
Too Good To Go

65% stelt de
donatieknop op het
emballageapparaat
beschikbaar

95% heeft extra lokaal
assortiment ingekocht

Stichting Thuisgekookt:
6.746 nieuwe thuiskoks en
3.246 nieuwe matches





“Stichting Thuisgekookt en PLUS zijn allebei landelijk georganiseerd, maar met een sterke lokale focus. Dat vind ik mooi.”



Vera Knoops, directeur-bestuurder Stichting Thuisgekookt

Stichting Thuisgekookt: ‘Wij zijn dé sociale maaltijdservice’

Omkijken naar elkaar begint dicht bij huis. Die overtuiging delen PLUS en Stichting Thuisgekookt. Waar PLUS staat voor lokaal ondernemerschap met maatschappelijke betrokkenheid, verbindt Stichting Thuisgekookt buurtgenoten met elkaar via iets heel eenvoudigs: een warme maaltijd.

“Wij maken een match tussen iemand die structureel niet meer elke dag kan koken en een buurtgenoot die één of twee keer per week met liefde een extra portie kookt”, vertelt directeur Vera Knoops. “In 2025 maakten we ruim 3.300 matches. Vaak binnen één tot anderhalve kilometer. Heel lokaal dus. Samen eten hoeft niet, het gaat om de maaltijd en het contactmoment.”

Verbinden via eten

Stichting Thuisgekookt is landelijk actief, maar het hart van de stichting klopt in de wijk. De meeste maaltijdontvangers zijn ouderen die nog zelfstandig wonen, maar ook jongvolwassenen melden zich steeds vaker. “Mensen kloppen bij ons aan voor hulp bij de maaltijd vanwege ziekte, leeftijd of een mentale of fysieke beperking”, zegt Vera.

Dat Thuisgekookt verbindt via eten, is volgens Vera logisch. “Eten is één van de meest universele manieren om te verbinden. Iedereen eet en heel veel mensen vinden koken leuk.” En volgens de directeur gaat het effect verder dan de maaltijd. “Door lokaal te

koken en te delen, wordt voedselverspilling verminderd en versterken sociale netwerken. Het vaste contactmoment zorgt voor verbinding. Mensen voelen zich gezien. Het geeft een goed gevoel voor zowel de thuishok als de maaltijdontvanger. Daarom noemen wij onszelf ook wel de sociale maaltijdservice.”

Sterk lokaal karakter

Die lokale impact sluit goed aan bij PLUS. “Wat ik zo mooi vind, is dat we allebei landelijk georganiseerd zijn, maar met een sterk lokaal karakter”, zegt Vera. “PLUS ondernemers staan midden in hun buurt. Net als wij.” Via statiegeldacties, campagnes en gezamenlijke diners steunt PLUS het werk van Thuisgekookt.

Voor de toekomst ziet Vera volop kansen. “Ik droom ervan dat nog meer mensen meedoen. Dat supermarkten, bedrijven en hun medewerkers actief bijdragen. Juist met de hulp van anderen en een partner als PLUS maken we veel meer impact. Onze ambitie: een match in elke straat van Nederland.”



Governance

Dierenwelzijn	68
Goed bestuur	71

Governance

Dierenwelzijn

Onze ambitie: we kennen onze dierlijke ketens en creëren met ketenpartners een dierwaardige veehouderij waar dieren zo natuurlijk mogelijk leven.

Omzetaandeel van producten met een keurmerk op dierenwelzijn

37%

2024: 38%

Onze impact, risico's en kansen

Impact op het welzijn van dieren

De productie en verkoop van dierlijke producten door PLUS heeft impact op het fysieke en mentale welzijn van dieren. In de voedselketen is dierenwelzijn een belangrijk onderwerp. Het gaat daarbij om het bieden van een goede leefomgeving en de mogelijkheid om natuurlijk gedrag te vertonen. Om het dierenwelzijn te verbeteren, moet die aandacht blijven.

Boetes en hogere productiekosten door wetgeving

Het nieuwe Convenant Dierwaardige Veehouderij zorgt voor meer en aangescherpte wet- en regelgeving voor dierenwelzijn. Dit kan leiden tot een verbeterd dierenwelzijn, maar kan ook zorgen voor hogere productiekosten die impact hebben op onze omzet en marges.

Aanbod, actie en transparantie

Consumenten, ngo's en de overheid verwachten van ons actie op het gebied van dierenwelzijn. Hier wordt PLUS, net als andere supermarkten, op beoordeeld in diverse publicaties, campagnes en onderzoeken. Doen we te weinig, dan kan dat leiden tot slechte beoordelingen, negatieve media-aandacht en reputatieschade.



“Consumenten, ngo's en de overheid verwachten van ons actie en transparantie op het gebied van dierenwelzijn”

Ons beleid

Certificering van huismerkproducten

Via het Beter Leven keurmerk op onze huismerkproducten werken we aan het verbeteren van dierenwelzijn in de toeleveringsketen. Producten met meer dan vijf procent vlees of gevogelte hebben het Beter Leven keurmerk. Varkensvlees heeft minimaal 1 ster Beter Leven en komt uit onze eigen gesloten keten. Ook kip heeft minimaal 1 ster Beter Leven. Het huismerk Blonde d'Aquitaine rundvlees heeft 2 sterren Beter Leven. Onze eieren zijn bij voorkeur vrije-uitloopeieren, maar minimaal scharreleieren. Voor garnalen gebruiken we de GGN-certificering voor welzijn.

Het On the way to PlanetProof keurmerk en de biologische keurmerken dragen ook bij aan dierenwelzijn. Wat we hierop ondernemen staat in het hoofdstuk 'Natuur in de voedselketen'.

Samenwerking met leveranciers

We zetten in onze eigen dierlijke toeleveringsketens, aanvullend op de topkeurmerken, extra stappen 'beyond certification'. Dat doen we via verbeteringen op maat op het gebied van dierenwelzijn en milieu, onder meer via de duurzaamheidsladder (zie hoofdstuk klimaat). We proberen alles van onze dieren zo goed mogelijk te benutten. Lukt dat niet binnen onze eigen productgroep, dan zoeken we andere manieren om zo min mogelijk verloren te laten gaan door onder andere vierkantsverwaarding.

Aanpak vierkantsverwaarding

Met onze aanpak vierkantsverwaarding halen we zoveel mogelijk waarde uit een dier. Waarde is in dit geval tweeledig. Aan de ene kant gaat het om duurzame en consumptieve waarde: niets verspillen van het dier en van de energie die wordt gestoken in de verwerking tot producten. Aan de andere kant gaat het om economische waarde: de opbrengst van een dier moet rendabel zijn voor de boer, de slachterij/verwerker en partijen verder in het verkoopkanaal.

Convenant Dierwaardige Veehouderij

In het Convenant Dierwaardige Veehouderij dat in 2025 werd afgesloten staan afspraken en voornemens om de standaard van dierenwelzijn in de Nederlandse veehouderij te verhogen. Het CBL ondertekende dit convenant namens de leden. Dat betekent dat ook wij zullen bijdragen aan de doelen ervan.

Onze maatregelen in 2025

In 2025 werkten we op verschillende manieren aan een diervriendelijker assortiment.

Certificering van huismerkproducten

We kijken continu welke kansen er zijn om producten met een keurmerk op dierenwelzijn toe te voegen aan ons assortiment. Een belangrijk voorbeeld uit 2025 is het toevoegen van spekreepjes uit onze eigen gesloten varkensketen. Door ze vanuit deze keten te leveren, hebben ze een Beter Leven 1 ster keurmerk.

We voegen steeds meer vlees(waren)producten toe aan onze gesloten ketens. We hebben namelijk meer inzicht in - en invloed op - het dierenwelzijn en de duurzaamheid van deze ketens, onder andere via certificering en de duurzaamheidsladder.

Duurzamere zalm

Alle verse zalm van PLUS kwam in 2024 uitsluitend uit het Noorse Skjerstadfjord. In 2025 kozen we voor een andere toeleveringsketen om de beschikbaarheid van verse zalm het hele jaar te kunnen garanderen. In het Varlaksfjord in Noorwegen werken meerdere families samen op verantwoorde wijze; de vissen krijgen geen preventieve antibiotica en worden verdoofd geslacht.



Onze doelen en resultaten

Inzicht in de keten

We streven ernaar om in 2030 de volledige dierlijke keten van verse enkelvoudige huiskerkproducten tot op boerderijniveau in kaart te hebben. Dat betekent dat we weten welke schakels er zijn, welke rol zij vervullen en welke risico's er spelen op het gebied van dierenwelzijn en andere thema's.

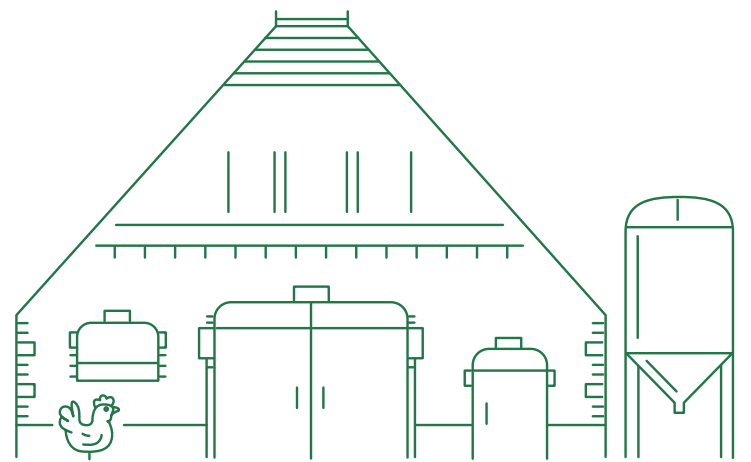
We hebben de herkomst van veel verse vleesketens inzichtelijk tot en met boerderijniveau. Voor het Blonde d'Aquitaine rundvlees weten we via DNA tot op dierniveau de herkomst. We werken hiervoor samen met tachtig Nederlandse rundveeboeren. Voor ons varkensvlees werken we samen met achttien Nederlandse boeren. We hebben op die manier inzicht in de herkomst van het varkensvlees.

Er is nog geen volledig transparante toeleveringsketen voor zogenoemde panklaar-producten zoals slavinken, hamburgers en gehakt - dit is inzichtelijk tot op slachterijniveau. PLUS werkt aan een plan om de ketens van andere dierlijke producten inzichtelijker te maken, zoals biologisch vlees, vis, zuivel, kaas en ei.

Keurmerken

Onze ambitie voor 2030 is dat we steeds meer dierlijke huiskerkproducten voorzien van een keurmerk, zoals Beter Leven, Biologisch, On the way to PlanetProof of een vergelijkbaar keurmerk dat aansluit bij het product. We hebben onder meer het voornemen om in 2026 over te stappen naar uitsluitend varkenshaas met het Beter Leven keurmerk. Over de exacte invulling en het bijbehorende tijdspad zijn we met onze leverancier in gesprek.

PLUS kiest bewust steeds vaker voor huiskerkproducten met een (top)keurmerk dat aandacht heeft voor dierenwelzijn. Ons omzetaandeel ervan was in 2025 ongeveer 37 procent voor ons totale assortiment en ongeveer 55 procent voor ons huiskerkassortiment (voor de meest relevante productgroepen).



Omzetaandeel
huiskerkproducten
met dierenwelzijns-
keurmerk

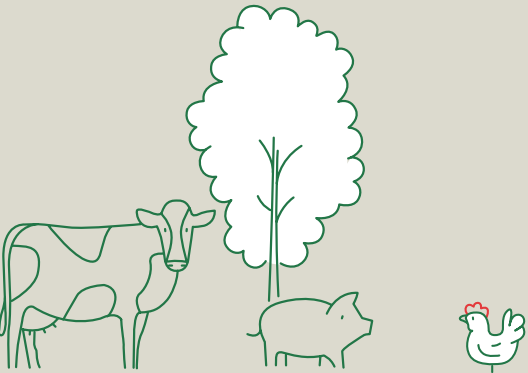
55%

2024: 56%

Gesloten en
transparante ketens
voor varken, rund en
zalm

Vierkantsverwaarding
voor dierlijke
producten

Duurzaamheidsladder
voor duurzamere en
diervriendelijkere
toeleveringsketens



Governance

Goed bestuur

Ambitie: We voorzien in de belangen en behoeften van onze leden. We luisteren naar de stem van onze ondernemers- en consumentenleden. Door goed bestuur houden we balans tussen de belangen van de verschillende stakeholders en geven we hen invloed. We zorgen voor het beleid, de structuur en de cultuur die nodig is om duurzaam opereren te verankeren in de organisatie.

Nieuwe governance en overlegstructuur voor de coöperatie

Introductie PLUS beleidshuis

Ons beleid

Het waarborgen van goed bestuur en de financiële stabiliteit en continuïteit van de organisatie is nodig om de strategie waar te maken. Goed bestuur gaat over besturen, beheersen, verantwoording, toezicht en controle. Het inrichten van goede structuren en processen is de basis. PLUS is met structuren en processen compliant met wet- en regelgeving en borgt dit in de gehele organisatie. Als coöperatie met ondernemers- en consumentleden houden we de belangen van de verschillende stakeholders in balans en zorgen we voor een goede onderlinge samenwerking.

Governance

Voor PLUS als coöperatie met ondernemers- en consumentleden is een goede samenwerking belangrijk. Daarbij moeten de belangen van de verschillende stakeholders in balans zijn.

De statuten en de diverse reglementen binnen de coöperatie beschrijven de samenwerking tussen ondernemers, consumenten en de directie van PLUS Holding. Via diverse overleggen en organen hebben coöperatieleden invloed op strategische, tactische en operationele keuzes van PLUS Holding en het coöperatiebestuur. Vertegenwoordigers van de ondernemers- of consumentleden die de overleggen bijwonen, informeren hun achterban over de besproken onderwerpen en brengen tijdens de overleggen signalen in.

In juli 2025 werd de nieuwe governance binnen de coöperatie van kracht. Daarmee zetten we grote stappen naar het versterken van onze coöperatie en het vergroten van vertrouwen tussen PLUS Holding, ondernemers- en consumentleden. Na uitvoerig overleg en afstemming met alle ledenvertegenwoordigingen besloot de algemene ledenvergadering (ALV) van de coöperatie op 1 april 2025 tot de invoering van een gewijzigd besturingsmodel en aanpassing van de statuten.

De coöperatieve ondernemers vertegenwoordiging (COV) is ingesteld, een belangrijk vertegenwoordigend orgaan van alle ondernemersleden. De COV bestaat uit tien leden; uit alle acht clusters werd een lid gekozen. Twee leden werden toegevoegd



“Als coöperatie met ondernemers- en consumentleden houden we de belangen van de verschillende stakeholders in balans en zorgen we voor een goede onderlinge samenwerking”



Onze maatregelen in 2025

vanuit het coöperatiebestuur. De COV en de consumentenraad zijn nu een orgaan van de coöperatie. Onder de COV opereren drie coördinatieteams. Elk coördinatieteam bestaat uit acht ondernemersleden, namens elk cluster één. Hiermee is er een evenwichtiger afspiegeling van alle clusters in de vertegenwoordigende organen, maar kunnen clusters ook rechtstreeks door hun eigen vertegenwoordigers geïnformeerd worden. Op 1 juli 2025 trad de nieuwe governance in werking en zijn de leden van de COV en de coördinatieteams geïnstalleerd.

Meer informatie over de governance van PLUS staat in het hoofdstuk Corporate governance.

Compliance

Compliance met wet- en regelgeving is een continue activiteit binnen een professioneel bedrijf. Met goede inzet en uitvoering van een complianceprogramma bevorderen we compliance binnen PLUS. In 2024 was er al hernieuwde aandacht voor de ontwikkeling van een passend programma voor onze hele organisatie (PLUS Holding en dochtermaatschappijen). De verdere ontwikkeling en implementatie kreeg in 2025 verder vorm. Onderdelen van het programma zijn trainingen over relevante onderwerpen als mededingingsrecht en privacywetgeving, e-learning over de gedragscode en het faciliteren van interventies in de organisatie via een online omgeving. Het complianceprogramma is gericht op specifieke doelgroepen. Sommige onderdelen zijn bedoeld voor alle medewerkers van PLUS. Andere onderdelen, zoals de training mededingingsrecht, zijn voor de medewerkers die zich voornamelijk bezighouden met onderhandelingen met leveranciers. Dankzij de trainingen worden medewerkers geïnformeerd over actuele wetten, regels en richtlijnen op het gebied van onder meer het mededingingsrecht en privacy. Daarnaast verhogen we met het programma het bewustzijn van alle medewerkers op het gebied van compliance; medewerkers zijn in hun dagelijkse werk verantwoordelijk voor het juist - en in het belang van PLUS - handelen.

Governance

Om de samenwerking tussen de ledenvertegenwoordigingen en de PLUS organisatie te versterken, introduceerden we onder meer de zogenoemde alles-in-ééndagen. Tijdens de alles-in-één dagen (vijf keer per jaar) vergaderen de COV, de coördinatieteams en de consumentenraad op dezelfde dag op het servicekantoor in Utrecht. De dag start met een gezamenlijke aftrap. De directie stemt op deze dag af met de COV en de consumentenraad. Door een centrale dag te organiseren is er een directe afstemming en liggen de belangrijke besprekpunten snel op de juiste vergader tafel.

In samenspraak met de COV en een brede ledenafvaardiging startten we in december 2025 met een nieuw cultuurprogramma. Daarin ligt de focus op ondernemersleden onderling en hun winkels. Belangrijke onderdelen van het programma zijn: de introductie en inbedding van onze cultuurwaarden en de bijbehorende gedragscriteria en het bevorderen van de verbinding en samenwerking tussen ondernemersleden, hun medewerkers en de PLUS organisatie. Met dit programma willen we de samenwerking een vanzelfsprekend onderdeel maken van het dagelijks werk.

De verbeterde samenwerking tussen de ledenvertegenwoordigingen en de PLUS organisatie is al merkbaar. De open communicatiestijl van directie en ledenvertegenwoordigingen dragen hieraan bij.

PLUS Beleidshuis

In maart 2025 introduceerde PLUS het Beleidshuis in de hele organisatie. In 2024 was het Beleidshuis al beschikbaar voor een kleiner deel van de organisatie. Het Beleidshuis is een centrale plek waar alle beleidsdocumenten, regels en richtlijnen binnen de organisatie eenvoudig terug te vinden zijn. Medewerkers van het servicekantoor kunnen in deze online omgeving alle voor hun functie relevante en actuele documenten raadplegen, zoals de

PLUS gedragscode, de meldregeling en de aangescherpte procuratieregeling. De publicatie van deze documenten via personeelsstelsysteem AFAS zorgt ervoor dat al onze medewerkers worden bereikt.

Het Beleidshuis blijft zich ontwikkelen. Voor 2026 staan verschillende uitbreidingen gepland die het platform nog intelligenter en praktischer maken. Een belangrijke stap is de introductie van een AI-agent die medewerkers ondersteunt bij veelvoorkomende vragen, bijvoorbeeld op het gebied van mededingingsrecht. Zo groeit het Beleidshuis uit tot een steeds completer, gebruiksvriendelijk en toekomstbestendig platform voor beleidsinformatie binnen PLUS.

Gedragscode

Met de campagne Gewoon Doen brachten we onze gedragscode opnieuw onder de aandacht. We communiceren doorlopend over gewenst gedrag en onze normen en waarden. Daarmee bevorderen we de aanspreekcultuur en het bewustzijn over gedrag dat in lijn is met onze code, interne richtlijnen en de wet- en regelgeving.

Trainingen en e-learning

Alle medewerkers krijgen vanaf januari 2026 een e-learning over compliance binnen PLUS. Daarmee informeren we hen over wetten, regels en interne richtlijnen in hun werkgebied. Als onderdeel van het complianceprogramma krijgt een groep medewerkers jaarlijks een verplichte e-learning en een face-to-facetraining over compliance onder het mededingingsrecht. Ook is er een nieuwe e-learning over cyberveiligheid waarin elke medewerker leert over informatieveiligheid binnen PLUS. In aanvulling trainen we hen actief en doorlopend op cybersecurityrisico's.

Onze doelen en resultaten

Coöperatie versterken

Ons doel is om onze coöperatie en het vertrouwen tussen PLUS holding, ondernemers en consumentleden te versterken. De start van de nieuwe governance en de implementatie van de nieuwe overlegstructuur zorgen al merkbaar voor meer betrokkenheid tussen ondernemers, leden en directie. Dit bleek ook uit een eerste evaluatie op de alles-in-één dagen, waarbij de deelnemers aangaven dat ze tevreden zijn over de implementatie van de centrale vergaderdagen.

Compliance

We willen dat compliance met wet- en regelgeving goed is geborgd in onze organisatie. Via diverse programma's en trainingen vergrootten we in 2025 het bewustzijn en het belang van compliance onder onze medewerkers. Het is vaker onderwerp van gesprek. Dit bouwen we in de komende jaren verder uit.



Trainingen en e-learnings over compliance

Campagne Gewoon Doen voor bewustwording gedragscode



Risico's en risicobeheersing

Risico's en risicobeheersing

Het ondernemen en ondernemerschap brengt onlosmakelijk risico's met zich mee. Het tijdig onderkennen van en op een adequate wijze reageren op mogelijke risico's is essentieel voor het realiseren van de doelstellingen. De directie bepaalde wat passende acties zijn voor de belangrijkste strategische risico's. De acties monitoren we en bespreekt de directie periodiek.

PLUS is alleen bereid om verantwoorde risico's te nemen om haar doelstellingen te realiseren en haar strategie uit te voeren. Waarbij de belangen van onze belangrijkste stakeholders centraal staan en de genomen risico's in balans moeten zijn met de eventuele voordelen. PLUS is risicomijdend voor risico's gerelateerd aan wet- en regelgeving, betrouwbaarheid van financiële rapportages, voedselveiligheid, continuïteit en de met de banken en Superunie afgesproken financiële ratio's.

Het huidige risicoprofiel beschouwen we als passend binnen de bandbreedte van de risicobereidheid van de organisatie. Eventuele risico's kunnen een impact hebben op de prestatie van PLUS. Wat de impact is, is afhankelijk van onze maatregelen om de kans en de gevolgen ervan te verkleinen. PLUS zet zich volledig in om de doelstellingen te behalen en neemt passende maatregelen als risico's zich voordoen.

Interne beheersing

PLUS beschikt over verschillende instrumenten die zorgen voor een accurate en toereikende interne risicobeheersing. PLUS ontwikkelt en actualiseert deze instrumenten voortdurend. De belangrijkste instrumenten voor (risico) beheersing en controle zijn:

- Controleomgeving
- Audit & Risk-functie

- Planning & Controlcyclus
 - begroting- en budgetcyclus
 - prognosecyclus
 - periodieke afsluitprocessen (inclusief balansreviews)
 - internal financial & tax control framework
- Interne controlemaatregelen zoals:
 - periodieke beoordeling geld-goederenbeweging
 - analyse kassatransacties en kasverschillen
 - inventarisaties
- Businessplan
- Strategisch risicobeheersingsproces
- Accounting manual
- Het PLUS Beleidshuis met de PLUS Gedragsregeling, procuratie-regeling en de non-compliance-meldregeling
- Voedselveiligheidsprogramma en -procedures
- Opvolging en monitoring interne en externe auditbevindingen

Als onderdeel van continue beoordelingen en herijkingen hebben wij het goederenbewegingsproces tussen de winkels en distributiecentra intern en met behulp van externe adviseurs onderzocht en geëvalueerd. Naar aanleiding van enkele geconstateerde onvolkomenheden/onregelmatigheden zijn er overleggen met belanghebbenden geweest en zijn procesverbeteringen en mitigerende maatregelen doorgevoerd zodat deze processen minder foutgevoelig en arbeidsintensief worden.

Controleomgeving

De controleomgeving heeft betrekking op de deskundigheid, de houding, het gedrag en het controlebewustzijn van de directie, het management en de medewerkers ten aanzien van de (risico) beheersing, administratieve organisatie en een adequaat functionerend stelsel van interne controlemaatregelen. De directie stelt hoge eisen aan de controleomgeving. De raad van commissarissen houdt toezicht op het functioneren van de directie in dit kader.

Audit & Risk-functie

De Audit & Risk-functie voert werkzaamheden uit op onder meer de operationele processen en rapporteert aan de directie, de auditcommissie en de raad van commissarissen over de uitkomsten van haar werkzaamheden.

Planning- en controlecyclus

De planning- en controlecyclus bestaat onder meer uit business reviews waarbij de directie vanuit strategisch, operationeel, risico- en financieel perspectief relevante thema's met het bestuur bespreekt. De begroting en de latest estimates zijn voor de directie en het management instrumenten om te bewaken of de bedrijfsvoering binnen de gestelde kaders wordt uitgevoerd. Deze worden gevoed vanuit de periodieke afsluitingen en het internal financial control framework.

Afwijkingen tussen realisatie en de begroting/latest estimates worden per periode beoordeeld en geanalyseerd. In een snel veranderende externe markt worden verschillen tussen planning en realisatie direct inzichtelijk gemaakt via een dynamische doorkijk op de belangrijkste KPI's. Deze analyses vormen de basis voor gerichte maatregelen of bijsturing door de directie en het management ten behoeve van de realisatie van de vooraf gestelde strategische en financiële doelstellingen.

Risicogebieden

Hieronder volgt een uiteenzetting van de voornaamste strategische, operationele, financiële (verslaggevings-) regelgevingsrisico's waarmee PLUS te maken heeft. De genomen risicomaatregelen zijn gericht op het verminderen en beheersen van de risico's, waardoor de ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd. Aanvullend hierop sluit PLUS verzekeringen af voor gebruikelijke risico's, waardoor de hiermee gepaard gaande financiële gevolgen zoveel als mogelijk worden beperkt.

Strategische risico's

Concurrentie en marktverschuivingen

De foodretail is een verzadigde en zeer competitieve markt met een aanhoudende druk op de consumentenprijzen. Nieuwe toetreders en ontwikkelingen binnen de foodretail vormen een risico voor de ontwikkeling van de omzet en het rendement.

Door de unieke positie van de PLUS ondernemer in de lokale markt en de sterke binding tussen ondernemer en servicekantoor worden marktveranderingen snel vertaald naar commercieel beleid. Daarnaast kan de ondernemer zich onderscheiden door het aanbieden van een lokaal afgestemd assortiment en het bedienen van een loyale klantenkring.

Mitigerende maatregelen:

- Uitvoering business plan 2023-2025 en voorbereiding business plan 2026-2030 inclusief een complete herfinanciering met de banken.
- Monitoren en identificeren van (online)marktkansen en ontwikkelingen.
- Investeren in online en verbeteren van de online propositie.
- Benchmarken van prijzen van concurrentie.
- Scherp prijsbeleid, promoties en aantrekkelijke campagnes.
- Continue en periodieke monitoring omzetontwikkeling.
- Periodieke rapportages mark(e)t(ing) insights.

De fusie met Coop was een belangrijke stap in het verder verstevigen van de concurrentiepositie van PLUS. De schaalvergroting die door deze fusie is ontstaan, biedt meer ruimte voor investeringen om ook in de komende jaren voldoende relevant, onderscheidend en concurrerend te zijn.

Innovatie & Transformatie

De bedrijfsmodellen en -processen binnen de foodretail transformeren snel door (innovatieve) technologische ontwikkelingen, mechanisering, digitalisering, robotisering en data analytics. De snelheid van de veranderingen ligt hoog waardoor mogelijkwerijs niet tijdig kan worden gereageerd. De benodigde vaardigheden en competenties verschuiven en het wordt nog belangrijker talent aan te trekken en te behouden. De veranderingen kunnen een risico vormen voor de toekomstige ontwikkeling van onze omzet, ons rendement en onze financiële positie.

Mitigerende maatregelen:

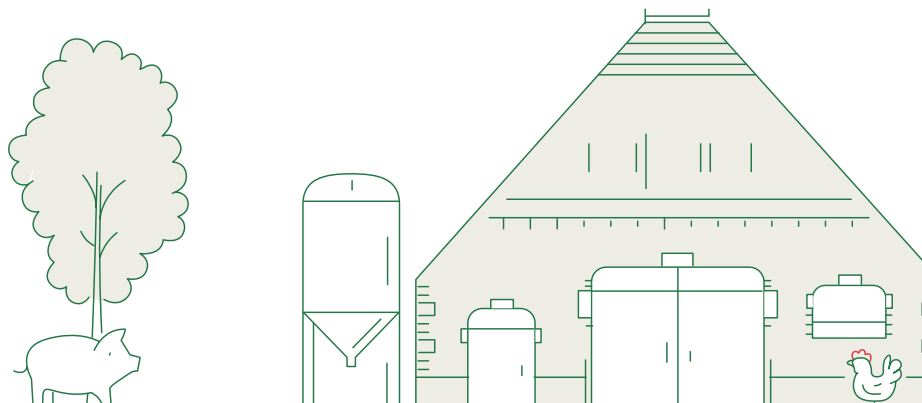
- Pijlers PLUS Digitaal en Efficiënt PLUS van het businessplan 2023-2025.
- Het opleiden, ontwikkelen en aantrekken van medewerkers met de benodigde vaardigheden en competenties.
- Monitoren en identificeren van innovatieve marktkansen en ontwikkelingen.
- Performance, talent en change management.
- Investeren in digitalisering, robotisering en data analytics.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is al jaren essentieel voor PLUS en is een belangrijke pijler uit het businessplan, met zowel korte- als langetermijn-doelstellingen. De samenleving verwacht een proactieve aanpak van duurzaamheidsuitdagingen en transparante rapportage. Onvoldoende voortgang of transparantie kan leiden tot reputatierisico's met impact op omzet en financiële positie. Meer informatie over specifieke risico's in relatie tot duurzaamheid worden toegelicht in het hoofdstuk over de dubbele materialiteitsanalyse.

Mitigerende maatregelen:

- Pijler Duurzaam PLUS van het businessplan 2023-2025 en PLUS Duurzaamheidsstrategie 2030.
- In de jaarverslaggeving rapporteert PLUS in een separaat hoofdstuk over haar activiteiten op het gebied van duurzaamheid.
- PLUS heeft een ESG-functionaris die zich onder meer focust op transparantie rondom duurzaamheid.
- PLUS heeft een duurzaamheidscoördinator die samen met de gehele PLUS organisatie en onze stakeholders ervoor zorgdraagt dat onze doelstellingen en ambities worden gerealiseerd.



Operationele risico's

Ombouw en integratie PLUS-Coop

De fusie tussen PLUS en Coop is een meerjarige grootschalige ombouw- en integratie operatie, waarvan met name de IT-integratie nog speelt. Met deze operatie zijn aanzienlijke investeringen en eenmalige uitgaven gemoeid. Bovendien wordt veel gevraagd van de flexibiliteit van de organisatie. Om de IT-integratie in goede banen te leiden binnen de vooraf bepaalde (financiële) kaders, worden ook belangrijke eisen gesteld aan het projectmanagement. Als er onvoldoende regie is op deze grootschalige operatie lopen we het risico dat we de planning niet halen en de kosten hoger uitvallen dan begroot.

We hebben maatregelen genomen en met een nieuw plan de operationele en financiële consequenties van de fusie opnieuw gepland en afgestemd met de belangrijkste stakeholders. De belangrijkste doelstelling was om tot afronding van de fusie te komen, zodat de focus weer op de reguliere business kwam te liggen. Business control bewaakt de realisatie van de plannen binnen de financiële kaders en het behalen van de combinatievoordelen.

Inflatie

De aanhoudende inflatie vormt een significant risico voor PLUS, met potentiële impact op beschikbaarheid, marges en resultaten. Het niet beheersen van inflatie en prijsstijgingen in de toeleveranciersketen, grondstoffen, energie en personeelskosten heeft een grote invloed op de beschikbaarheid en prijs van goederen en relatief dure goederen. Daarbij hebben de actuele relatief hoge prijsstijgingen effect op kosten en op de koopkracht van consumenten. Dit kan impact hebben op de marge en het resultaat van PLUS en het verdienmodel van haar ondernemers. In samenwerking met Superunie zullen wij waar nodig de inkoopstrategie bijstellen of aanscherpen en onze schaalgrootte inzetten om de impact zo goed mogelijk op te vangen. Dat doen we zonder afbreuk te doen aan onze concurrentiepositie en aan onze maatschappelijke ambities op het gebied van verduurzaming. PLUS werkt samen met langdurige relaties met toegevoegde waarde voor alle partijen.

IT-systemen

De primaire bedrijfsprocessen van PLUS en de aangesloten ondernemers zijn voor het grootste gedeelte geautomatiseerd en daardoor in hoge mate afhankelijk van IT-systemen. Adequaat werkende IT-systemen, samen met de kwaliteit van de gebruikte data, zijn essentieel voor de bedrijfsvoering. Eventuele verstoringen in de IT hebben direct invloed op de uitvoering van onze bedrijfsprocessen, met mogelijke gevolgen zoals beperkte productleveringen aan de winkels. Dergelijke gebeurtenissen kunnen impact hebben op de reputatie, omzet en financiële positie van PLUS.

Mitigerende maatregelen:

- IT-continuïteit als pijler in het projectenportfolio. PLUS voert 'life-cycle-management' projecten om ons IT-landschap actueel en veilig te houden.
- Nieuwe applicaties worden gekozen op basis van functionaliteit, stabiliteit en bewezen technologie. PLUS gaat voor het ontwerpen van een IT-landschap met een hoge beschikbaarheid. Daarmee waarborgen we betrouwbaarheid en continuïteit.
- Voorzetten van het NIS2-programma om onze organisatie en IT nog weerbaarder te maken tegen cyberaanvallen. Basis voor het programma zijn de wettelijke verplichte NIS2-richtlijnen.

Informatiebeveiliging

De samenleving blijft verder digitaliseren. De bedrijfsvoering van PLUS wordt hierdoor steeds meer afhankelijk van digitale informatie en systemen. Informatiebeveiligingsincidenten kunnen ervoor zorgen dat systemen of data niet beschikbaar zijn en dat ongewenst toegang wordt verkregen tot gevoelige informatie. PLUS investeert dan ook voortdurend in het verder beveiligen van haar (kritieke) systemen ter voorkoming en detectie van security-incidenten.

Mitigerende maatregelen:

- Informatiebeveiligingsstrategie, -beleid en standaarden
- Bewustwordingscampagnes en opleidingen
- Toegangsbeveiliging
- Systeem- en netwerkbeveiliging
- Pentesting
- Vulnerability management
- Security monitoring en incidentresponse
- Crisismanagement



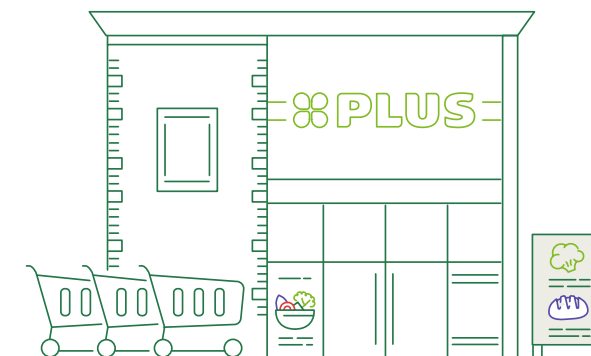
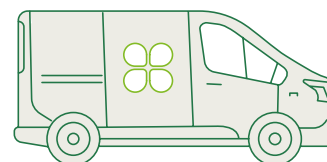
Voedselveiligheid

Onze klanten moeten er altijd op kunnen vertrouwen dat het voedsel dat zij kopen veilig is. PLUS heeft een uitgebreid systeem van maatregelen om voedselveiligheid te waarborgen, in lijn met de toenemende focus van de overheid op winkelbereidingen en naleving van wet- en regelgeving. De overheid controleert de komende jaren gericht op winkelbereidingen en naleving van de alcohol- en tabakswet. Daarnaast hebben supermarkten te maken met een verhoogde activiteit van ongedierte. Dit komt omdat bestrijding binnen en buiten de winkel aan strenge voorwaarden is gebonden door veranderde wetgeving. Om deze risico's te beperken en de gezondheid van onze klanten te beschermen, gelden in onze winkels diverse procedures uit de CBL Hygiëncode.

We controleren onze eigen winkels meerdere keren per jaar op de juiste naleving van deze procedures. Verder hebben we strikte richtlijnen waaraan al onze leveranciers moeten voldoen. Vanuit de overheid controleert de NVWA ons, onze producenten, handelaren of andere verkoopkanalen op het naleven van de wettelijke regels voor voedsel. Het gaat daarbij voornamelijk om eisen die worden gesteld aan hygiëne, ongedierteoverlast, verkoopwijze, etikettering en traceerbaarheid van producten. Als er zich toch problemen voordoen ten aanzien van voedselveiligheid kan dit leiden tot schade voor de consument, reputatieschade en mogelijke schade aan de marktpositie van PLUS.

Mitigerende maatregelen:

- (IMPULS) Kwaliteitsprogramma zowel in distributiecentra als in de winkels.
- Duidelijke instructies en richtlijnen voor bereiding en omgaan met voedsel in de winkel(s) (kennisbank).
- Specifieke procedures zoals voor recalls.
- Interne en externe controle op voedselveiligheid van (huismerk) producten en onze winkels via bijvoorbeeld audits en microbiologisch onderzoek.
- Realtime inzicht in HACCP-registraties van alle winkels.
- Uitgebreide training en opleiding voor personeel op alle niveaus in de winkels inclusief de centraal begeleidende teams.
- Goede afspraken en contracten met betrouwbare ongediertebestrijding(s) partners, schoonmaakmiddelen en hygiëneproductenleveranciers. Deze mitigerende maatregelen dragen direct en indirect bij aan verbeterde hygiëne en voedselveiligheid. De NVWA's recente uitbreiding van actieve openbaarmaking van inspectieresultaten naar de retailsector onderstreept het belang van onze proactieve benadering. Door deze maatregelen streeft PLUS ernaar om het consumentenvertrouwen te behouden, reputatieschade te voorkomen en haar marktpositie te beschermen.



Financiële risico's

Investeringsrisico's

PLUS heeft een investeringsbeleid om haar concurrentiepositie te waarborgen, toekomstige groei te stimuleren en operationele efficiëntie te verbeteren. Door PLUS wordt op continue basis geïnvesteerd in onder andere nieuwe vestigingspunten, samenwerkingsverbanden met ondernemers, vastgoed, winkels, betere dienstverlening en systemen. Dit is noodzakelijk om onderscheidend, relevant en voldoende concurrerend te blijven. De grondslag voor deze investeringen is vastgelegd in zowel korte-, middellange- als langetermijnplannen. Voor de beoordeling of deze investeringen naar verwachting ook worden terugverdiend, voert PLUS gedegen analyses uit en scherpt het daarnaast haar acquisitiebeleid waar nodig aan.

De centrale multidisciplinaire investeringscommissie beoordeelt en toetst vooraf alle belangrijke investeringsvoorstellen op strategisch belang en rendement. Investeringsvoorstellen boven een bepaald bedrag buiten de context van goedgekeurde businessplannen en budgetten moeten ook door de raad van commissarissen worden goedgekeurd.

Door een gestructureerd investeringsproces te hanteren, mitigeert PLUS potentiële risico's en zorgt het ervoor dat investeringen in lijn blijven met de strategische doelstellingen van het bedrijf.

Kredietrisico

PLUS heeft te maken met kredietrisico's op verstrekte financieringen aan ondernemers, verstrekte zekerheden aan financiële instellingen ten behoeve van financieringsarrangementen met ondernemers en handelsvorderingen in verband met geleverde goederen en diensten. Om deze risico's te ondervangen verlangt PLUS van de betreffende ondernemers bepaalde zekerheden, waaronder hypothecaire inschrijvingen van onroerende zaken, bankgaranties en verpanding van activa en vorderingen. Door voortdurend de incasseerbaarheid van vorderingen te bewaken,

kan PLUS vroegtijdig problemen signaleren en waar nodig maatregelen nemen. Mogelijk oninbare vorderingen geven we tijdig een passende voorziening op basis van een model dat kwantitatieve en kwalitatieve informatie combineert.

Renterisico

Bij de door PLUS aangegane leningen is sprake van een variabele rente, op Euribor-tarief vermeerderd met een opslag. Om het renterisico te beheersen, heeft PLUS een rentederivaat afgesloten van € 100 miljoen met een afloopschema. Overigens zijn aan de bankopslag duurzame KPI's gekoppeld. Bij realisatie van de afgesproken duurzame doelstellingen leidt dit tot een rentekorting. Zie verder de toelichting op de balans – financiële instrumenten. Het tegenpartijrisico wordt zeer laag ingeschat, aangezien de rentederivaten zijn afgesloten bij vooraanstaande financiële instellingen

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat niet kan worden voldaan aan actuele en toekomstige (potentiële) verplichtingen. PLUS wil altijd aan haar financiële verplichtingen voldoen. Daarvoor creëren we adequate buffers waarmee we kunnen inspelen op tegenvallers en/of kansen in de markt. Uitgangspunt is dat er altijd voldoende financiële middelen beschikbaar zijn, dan wel dat er voldoende ruimte beschikbaar is onder de met banken afgesloten kredietfaciliteiten. Via een liquiditeitsprognose voor de korte en lange termijn bewaakt PLUS dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om tijdig aan alle financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Ook bewaken we per kwartaal dat we voldoen aan de convenanten die banken en Superunie stellen als voorwaarde bij het verkrijgen van financiering en leverancierskrediet. Op 15 december 2025 ging een nieuwe financieringsovereenkomst met een hoofdsom van € 280 miljoen in, die maximaal met € 150 miljoen (accordeon) kan worden uitgebreid, mits wordt voldaan aan het overeengekomen convenant.

Deze overeenkomst is gesloten tussen PLUS Holding B.V. en een consortium van banken, bestaande uit ABN AMRO, ING en Rabobank en heeft een looptijd tot eind mei 2029, met een optie tot verlenging van twee jaar.

De bankfinanciering en de mogelijkheid voor verdere uitbreiding is ruim voldoende om de geplande activiteiten uit te voeren. Op basis van het businessplan en de financiële uitgangspositie ultimo 2025 verwacht PLUS ook in 2026 binnen de voorwaarden van haar convenanten te blijven.

Frauderisico

Frauderisico is het risico dat middelen onrechtmatig worden onttrokken aan PLUS. Ter voorkoming hiervan zijn diverse procedures opgesteld, functiescheidingen ingericht en maatregelen van interne controle getroffen, zoals de analyse op kassatransacties en kasverschillen. Ook investeren we in de beveiliging van producten via cameratoezicht en deurcontroles. De transacties met verbonden partijen, waaronder de aangesloten ondernemers, betreffen voornamelijk transacties in het normale handelsverkeer. Hieronder wordt verstaan de levering van goederen en diensten, als ook de verhuur van winkelpanden. PLUS ziet erop toe dat voor deze transacties marktconforme prijzen in rekening worden gebracht. Dit geldt expliciet voor de transacties die met de ondernemer-bestuurders van Coöperatie PLUS U.A. worden overeengekomen. Ten aanzien van de inkoopafspraken die met leveranciers worden gemaakt, wordt eveneens door PLUS bewaakt dat deze afspraken niet oneigenlijk zijn, maar zijn gebaseerd op zakelijke gronden. Onder meer zijn interne beheersingsmaatregelen van toepassing zoals de procuratieregeling.

Financiële verslaggevingsrisico's

Voor PLUS 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. PLUS nam diverse maatregelen waarmee we erop toezien dat betrouwbare financiële rapportages op tijd worden uitgebracht, waaronder:

- Planning- en controlecyclus ter monitoring van de financiële resultaten en investeringen;
- Budgetcyclus, inclusief lange termijnplan;
- Controlesystemen voor de financiële processen;
- Externe accountant toetst in het kader van de jaarrekening-controle de belangrijkste financiële controlesystemen en stelt de getrouwe weergave van de jaarrekening vast.

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 (BW2 Titel 9). Mogelijke 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 PLUS. De schattingen weerspiegelen de opvattingen van PLUS uitgaande van de beschikbare data 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. PLUS voorziet op dit vlak geen materiële verschillen, maar wijst wel op de uitdagende marktomstandigheden die druk zetten op de verdienmodellen van supermarkten.

Wet- en regelgevingsrisico's

PLUS dient te voldoen aan de wet- en regelgeving. Het niet voldoen aan de vereisten vanuit wet- en regelgeving kan leiden tot reputatie- en financiële schade. PLUS hecht belang aan verdere bewustwording van compliance en de normen en waarden van PLUS. Binnen PLUS is een compliancesysteem ingericht, waarvan de PLUS Gedragscode de basis vormt. In 2024 was er hernieuwde aandacht voor de ontwikkeling van een passend compliance-programma. In 2024 lanceerden we een vernieuwde PLUS Gedragscode en meldregeling. De verdere ontwikkeling en implementatie van het complianceprogramma kregen in 2025 verder vorm. Ook wordt het regelmatig bespreken van compliance gerelateerde onderwerpen actief gefaciliteerd in alle lagen van de organisatie. Binnen PLUS zijn vertrouwenspersonen en een compliance team aangesteld. De directie en de raad van commissarissen worden periodiek geïnformeerd over compliance gerelateerde incidenten.



Corporate governance

Coöperatie PLUS u.a. is begin 2022 ontstaan door het samengaan van de coöperaties Sperwer en Coop Nederland. De leden van de coöperatie zijn zelfstandig supermarktondernemers en consumenten. Zij werken samen met als doel een duurzame bedrijfsvoering voor de leden te realiseren, PLUS nog krachtiger te maken en zo meer voordelen te behalen. De coöperatie is de enige aandeelhouder van PLUS Holding B.V.

De leden van het bestuur van de coöperatie zijn ook lid van de raad van commissarissen (RvC) van PLUS Holding. Dit houdt in dat zij naast het besturen van de coöperatie ook toezicht houden op het bedrijf PLUS Holding en de statutaire directie.

Algemene leden vergadering

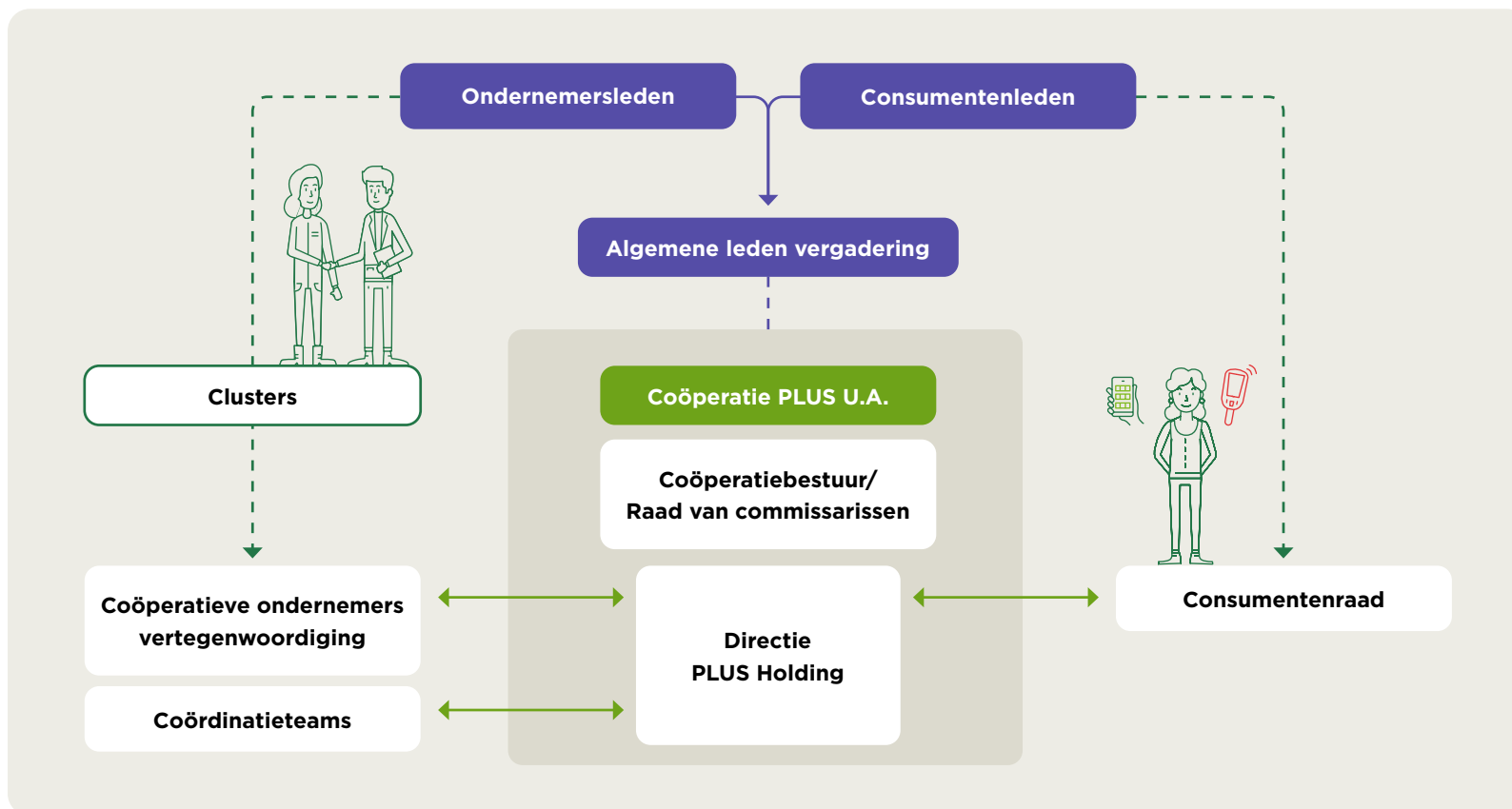
Betrokken leden met inspraak kenmerken een coöperatie. Binnen PLUS hebben de ruim 300 ondernemers en 50 consumenten een stem in de besluitvorming. Zij vormen samen de algemene leden vergadering (ALV). De ALV stelt onder andere de resultaten van de coöperatie vast, benoemt de leden van het coöperatiebestuur en heeft een rol bij grote besluiten en wijzigingen in de statuten.

Ledenvertegenwoordiging

De RvC en directie zijn in gesprek met diverse ledenvertegenwoordigingen:

- De coöperatieve ondernemers vertegenwoordiging (COV) is het hoogste vertegenwoordigend orgaan van de ondernemersleden. Zij vertegenwoordigt de collectieve belangen van ondernemersleden en is gesprekspartner van de directie.

- De coördinatieteams bestaan uit ondernemers en zijn specifieke kennis- en adviesgroepen, bijvoorbeeld op het gebied van commercie, winkeloperatie en automatisering.
- De consumentenraad is een door het coöperatiebestuur ingesteld orgaan. Hoofddoel van de consumentenraad is de directie adviseren over consumentgerelateerde onderwerpen.



Coöperatiebestuur



Harry Bruijniks

**Voorzitter coöperatiebestuur en
raad van commissarissen
Remuneratie- en benoemingscommissie**

Harry Bruijniks is aangesteld in 2022. Hij werkte lange tijd voor Albert Heijn in diverse management- en marketingrollen en was Executive Vice President Commercie. Daarna was hij bestuursvoorzitter van Laurus en CEO van Euretco. Bij de fusie van PLUS en Coop speelde Harry een sleutelrol in de strategische herpositionering en de integratie. Hij staat bekend om zijn visie op strategisch management en innovatie in de retail.



Karin Janssen

**Coöperatieve ondernemers-
vertegenwoordiging
Audit commissie**

Karin Janssen is aangesteld in 2022. Karin werkt al langere tijd bij de Rabobank, op dit moment als Director Commercial Products and Services. Naast haar ruime ervaring binnen de bank is zij ervaren op het gebied van digitale transformatie, strategisch leiderschap, operations management en verandermanagement. Karin wordt genoemd als een innovatieve leider die goed verbinding kan maken met de stakeholders.



Maartje Frederiks

**Liaison commissaris groepsonder-
nemingsraad**

Maartje Frederiks is aangesteld in 2022. Maartje startte haar loopbaan als consultant bij &samhoud. Ze lanceerde in 2012 HelloFresh Benelux en Frankrijk, waar zij tot 2020 als CEO werkte. Zij adviseerde meerdere directies van food bedrijven, zoals Butternut Box en Flink. Daarna richtte zij Ajen op, een in Nederland geproduceerde home- en bodycare collectie met natuurlijke ingrediënten, duurzame productie en hervulbare verpakkingen. Ze richt zich op het bouwen van sterke merken met een duidelijke missie, waarbij klantbeleving, duurzame groei en ontwikkeling van high-performance, klantgerichte teams centraal staan.



Han Kolff

Voorzitter audit commissie

Han Kolff is aangesteld in 2022. Han werkte bij Heineken, Danone en Randstad in diverse commerciële en financiële managementfuncties. Van 2019 tot 2025 werkte hij bij de HeadFirst Group, onder meer als bestuursvoorzitter en CEO. Han wordt genoemd om zijn strategisch inzicht, financiële expertise en focus op verduurzaming binnen de agri- en foodketen. Hij is een verbindend en energieke bestuurder met affiniteit voor samenwerken in teamverband. Han is ook lid van de raad van commissarissen van Coöperatie Agrifirm U.A., aangesloten bij het Next Food Collective en oprichter van het Food Transformation Forum.

**Cornelis Trommel****Voorzitter remuneratie- en benoemingscommissie**

Cornelis Trommel is aangesteld in 2022. Hij is een ervaren supermarktondernemer en eigenaar van PLUS Trommel in Hellevoetsluis. Cornelis staat bekend om zijn leiderschap in retail, zijn sterke lokale betrokkenheid, focus op persoonlijke service en het creëren van het gevoel van een moderne supermarkt. Via zijn supermarkt is hij actief sponsor van en partner in lokale initiatieven.

**Harold van Velzen****Coöperatieve ondernemers- vertegenwoordiging**

Harold van Velzen is aangesteld in 2022. Hij is een ervaren PLUS ondernemer uit een familie die al 125 jaar actief is in de retail. Harold staat bekend om zijn ondernemersvisie, focus op teamontwikkeling en zijn lokaal betrokken supermarkt in Lopik. Hij is ambassadeur voor Wereldwinkel Schoonhoven en betrokken bij de ondernemersvereniging Lopik. Hij was commissaris bij AgruniekRijnvallei en ZON fruit & vegetables. Harold is lid van de board en voorzitter van de STAK bij de Koninklijke Brokking Groep B.V.

**Alfred Koehoorn****Remuneratie- en benoemingscommissie
Audit commissie**

Alfred Koehoorn is aangesteld in 2022. Alfred exploiteert een PLUS supermarkt in Hendrik-Ido-Ambacht. Met een scherp oog voor veranderende marktomstandigheden staat hij bekend om zijn proactieve en professionele aanpak. Hij combineert ondernemerschap met een focus op klantgerichtheid en efficiëntie, onder meer door actief te sturen op kostenbeheersing en strategische bedrijfsvoering.

Directie



Aart van Haren

Algemeen directeur (statutair directeur)

Aart van Haren is sinds april 2024 algemeen directeur. Hij heeft een achtergrond in bedrijfskunde en ruime ervaring in de supermarktbranche. Hij begon zijn carrière als managementtrainee bij Detailresult en werd later directeur van de Dirk-dochtermerken. Voorheen was hij CEO bij Vomar Voordeelmarkt, waar hij de formule succesvol herpositioneerde. Aart staat bekend als een gedreven retailer die strategisch inzicht koppelt aan operationele executiekracht. Hiermee weet hij grote verandertrajecten succesvol te realiseren zonder daarbij het belang van de consument uit het oog te verliezen.



Douwe Snel

Financieel directeur (statutair directeur)

Douwe Snel is sinds mei 2024 financieel directeur. Hij heeft ruime ervaring in foodretail en in het bijzonder in samenwerken met ondernemers. Hij heeft een achtergrond in corporate finance, die hij opdeed bij Kempen & Co en Jumbo. De afgelopen tijd stonden schuldafbouw, het versneld integreren van Coop en herfinanciering hoog op zijn agenda, nu is het realiseren van de fusievoordelen voor de aangesloten ondernemers een groot aandachtspunt. Douwe is ook verantwoordelijk voor data en ICT.



Fred Bosch

Directeur winkeloperatie (statutair directeur)

Fred Bosch is sinds 2022 directeur winkeloperatie. Hij was eerder CEO van Coop en heeft brede ervaring in food retail, finance, supply chain en integratieprocessen. Hij speelde een sleutelrol bij de samenvoeging van Coop en PLUS. Zijn vaardigheden liggen in strategisch leiderschap, operationele efficiëntie en verandermanagement. Hij staat bekend als een resultaatgerichte bestuurder die teams weet te verbinden en complexe transities succesvol begeleidt.



Henk van Harn

Commercieel directeur

Henk van Harn is sinds 2024 commercieel directeur. Hij is verantwoordelijk voor commercie, e-commerce, formule, marketing en retail media. Hiervoor werkte Henk ruim 20 jaar bij Albert Heijn. Hij heeft ruime ervaring op het gebied van sourcing, category management, digitalisering van de klantreis, verduurzaming van ketens, vernieuwende concepten en retail media. Henk werkt strategisch, factbased en richt zich op het realiseren van impactvolle verandering met teams.

**Judith Peters****HR directeur**

Judith Peters is sinds 2022 HR directeur. Daarvoor was zij verantwoordelijk voor HR bij Coop. Judith bekleedde HR-rollen bij diverse food- en non food-retailers. Sinds de fusie leidde ze de samenvoeging van de twee organisaties, inclusief de harmonisatie van de verschillende arbeidsvoorwaardenpakketten in de organisatieonderdelen. De cultuurverandering is onder haar leiding in gang gezet en krijgt in 2026 verder beslag.

**Hans Danhof****Directeur supply chain**

Hans Danhof is directeur supply chain sinds februari 2026. Hij brengt brede transformatie ervaring mee vanuit zijn eerdere rollen in consultancy en diverse (non-)food retailers. Zijn expertise ligt in end-to-end supply chain optimalisatie en het stroomlijnen van logistieke processen. Hans combineert complexe verandertrajecten met een pragmatische aanpak en het bouwen van sterke teams.

**Robijn Ong****Secretaris Coöperatie PLUS U.A.
Corporate secretary PLUS Holding B.V.**

Robijn Ong ondersteunt het coöperatiebestuur en de raad van commissarissen bij de uitvoering van hun taken en is verantwoordelijk voor de corporate housekeeping van de PLUS Groep. Daarnaast werkt Robijn als manager Juridische Zaken voor PLUS.

Duurzaamheidsgovernance

Bij PLUS zit duurzaamheid in het hart van de organisatie - op een manier die past bij onze lokale aanpak. We werken met zelfstandige ondernemers, en ook binnen onze organisatie is duurzaamheid decentrael geregeld. Verschillende teams en afdelingen dragen hun steentje bij, ieder vanuit hun eigen expertise.

Binnen de afdeling Strategie, Communicatie en Duurzaamheid is de coördinatie van onze duurzaamheidsstrategie belegd. Deze afdeling bewaakt de voortgang op de PLUS Duurzaamheidsstrategie 2030. De manager van de afdeling rapporteert direct aan de algemeen directeur, die daarmee eindverantwoordelijk is voor de duurzaamheidsstrategie. De duurzaamheidscoördinator overziet het geheel, initieert nieuwe projecten en vervult een brugfunctie tussen strategie en praktijk. De senior adviseur corporate communicatie onderhoudt het contact met stakeholders zoals ministeries en maatschappelijke organisaties.

De duurzaamheidsstrategie en bijbehorende doelen zijn vastgesteld door de voltallige directie en is verbonden aan onze materiële impact, risico's en kansen. De uitvoering ervan ligt bij de verschillende business units en hun directeuren. Zo zorgen we ervoor dat duurzaamheid niet iets is van één afdeling, maar van ons allemaal. Per kwartaal bespreekt de directie de voortgang van de duurzaamheidsstrategie en beoordeelt of dit voldoende is en de balans tussen economische groei en maatschappelijke verantwoordelijkheid op orde is.

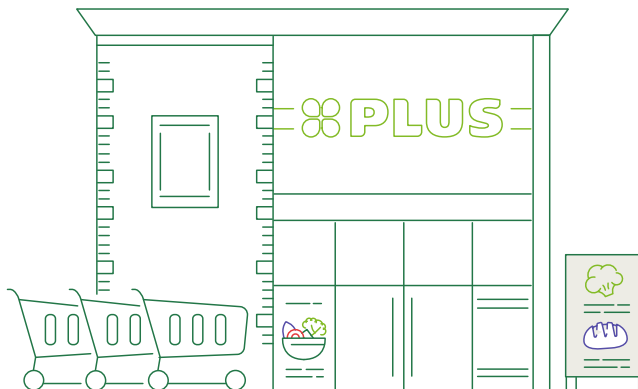
Als het gaat om ons duurzame assortiment, ligt de verantwoordelijkheid bij de business unit Commercie. Daar rapporteert de manager Kwaliteit & MVO Commercie rechtstreeks aan de commercieel directeur. Samen met onder andere de directors van Category Management vormen zij het Greenteam Duurzaam Assortiment. In dit team wordt het beleid voor duurzaam assortiment vastgesteld en de voortgang ervan gemonitord. De verantwoordelijkheid voor duurzaamheidsrapportage en de implementatie van de CSRD ligt bij de financieel directeur.

Binnen de financiële business unit geeft de ESG-officer hier uitvoering aan. De ontwikkelingen en voortgang op duurzaamheidsrapportage en CSRD worden regelmatig besproken met de audit commissie.

Binnen onze inkooporganisatie Superunie is de commercieel directeur actief in de stuurgroep Duurzame Handel. Deze stuurgroep, met de CEO van Superunie en directieleden van aangesloten organisaties, bespreekt strategische thema's en de voortgang van gezamenlijke duurzaamheidsinitiatieven. Duurzaamheid is een vast agendapunt tijdens (inkoop)vergaderingen met leden en bijeenkomsten van de CEO's.

Duurzaamheid in organisatiedoelstellingen

De prestaties van directie en direct reports is gekoppeld aan organisatiedoelstellingen. In 2025 was één van de vier organisatiedoelstellingen gericht op de voortgang op de implementatie van de CSRD. Voor alle materiële onderwerpen wilden we in 2025 ten minste invulling geven aan de beoordeling van de impact, risico's, kansen, beleid, doelstellingen en actieplannen. Deze organisatiedoelstelling telde voor 20 procent mee.





Verslag van raad van commissarissen



Verslag van raad van commissarissen

Na drie turbulente jaren stond 2025 in het teken van afronden en bouwen aan een toekomstbestendig PLUS. De laatste fase van de integratie met Coop en de afslanking van onze logistiek werkten nog breed door in onze organisatie. Tegelijkertijd zetten we flinke stappen richting een aantrekkelijker PLUS.

In 2025 ontwikkelde de supermarktbranche zich minder gunstig dan we hadden gedacht. Door het verkoopverbod op tabak verdween een deel van de omzet. PLUS winkels moesten op zoek naar manieren om dat gat op te vangen. Daarnaast werden boodschappen duurder. Dat maakt de consument nog prijsbewuster. Discountformules profiteerden daarvan, meer dan full-serviceformules zoals PLUS. Om concurrerend te blijven en tot een aanvaardbare omzet te komen, zetten we extra promoties in. Met een redelijk succes: PLUS groeide, al kwam dat deels ook door de toevoeging van Coop winkels.

Fusie

Begin 2025 spraken we bewust af dat alle Coop winkels uiterlijk in de zomer omgebouwd moesten zijn. Hoe langer dat zou duren, hoe meer het zou afleiden van andere processen. Met nog meer dan 100 te verbouwen winkels stonden we voor een forse opgave. Niet alle winkels gingen van oranje naar groen. De Coop winkels die geen economisch toekomstperspectief hadden onder de PLUS formule stootten we op een verantwoorde manier af.

Logistiek

In 2023 en 2024 presteerde onze logistiek niet goed. In combinatie met de marktontwikkelingen en de afronding van de fusie met Coop vroeg dat in 2025 om extra focus op onze logistiek. Door de fusie hadden we bovendien te veel distributiecentra – met name in vers. Onderzoek liet zien hoe de ideale situatie eruitziet en welke stappen daarvoor nodig waren. Een van de moeilijkste beslissingen was het sluiten van ons net geopende distributiecentrum in Deventer. Dat had veel impact op collega's, maar was wel nodig om de logistieke kosten in de toekomst te verlagen. Eind 2025 droegen we het distributiecentrum in Deventer integraal over aan een andere partij. Over de hele linie presteert onze logistiek nu weer op een aanvaardbaar niveau. De komende jaren kunnen we met een stabiele basis verdere verbeteringen realiseren.

Herfinanciering en IT-herstructurering

Samen met banken maakten we afspraken over een herfinanciering. En volgens afspraak verbeterden we onze schuldpositie enorm. Ons IT-landschap krijgt een herstructurering. Door de fusie met Coop werkten we met twee verschillende ERP-systemen, terwijl de IT van PLUS bovendien niet meer up to date was. In 2024 maakten we daarom plannen voor één ERP-systeem en een nieuwe IT-structuur. De eerste winkels werken inmiddels met dit nieuwe systeem in een pilotfase. In 2026 worden de effecten zichtbaar, zowel in de winkelervaring als in onze interne processen.

Governance

Ook binnen onze governance vereenvoudigden we de structuur. Door verschillende overlegorganen samen te voegen, werken we efficiënter, zijn het coöperatiebestuur en de directie beter zichtbaar en verbetert de samenwerking met PLUS ondernemers. De nieuwe governance is een belangrijke stap vooruit: ze versterkt de onderlinge verbinding én vergroot de betrokkenheid van leden bij de besturing van de organisatie, net als die van de directie bij de ondernemers. Dit was een uitdrukkelijke wens van onze leden.

We maakten ook de keuze - de markt vraagt erom – om ons servicekantoor goedkoper en efficiënter in te richten. Daardoor moesten we helaas afscheid nemen van collega's, omdat arbeidsplaatsen vervielen. Complimenten aan de HR-afdeling die dit proces heel zorgvuldig begeleidde.

Vooruitblik

We hebben inmiddels weer ruimte om voldoende aandacht te geven aan het nieuwe PLUS. Eind november opende de eerste winkel met onze vernieuwde formule. Onze commerciële kant krijgt nieuw elan, waardoor we weer eigentijds zijn en volop kunnen meedoen in de markt. In 2026 zetten we sterker in op loyalty-acties en vergroten we onze zichtbaarheid, onder andere rond het Eredivisievoetbal. PLUS blijft ook in de toekomst de lokale supermarkt. De verbondenheid van PLUS ondernemers met wijken, dorpen en steden onderscheidt ons. Een belangrijk aandachtspunt blijft e-commerce. De markt voor thuisbezorging groeit fors, maar PLUS weet hier nog onvoldoende van te profiteren.

Combinatievergadering

De raad van commissarissen van PLUS Holding en het bestuur van de Coöperatie PLUS U.A. vormen een personele unie en komen in een combinatievergadering bijeen. In 2025 waren er negen combinatievergaderingen. Daarin werd onder meer gesproken over de financiële resultaten, het jaarverslag, het financieel beleid, de wijzigingen in de governance, de juridische herstructurering, het logistiek netwerk en de commerciële positionering.

Auditcommissie en remuneratiecommissie

Onder de raad van commissarissen is een auditcommissie en een remuneratie- en benoemingscommissie ingericht. De audit commissie kwam in 2025 vier keer bijeen. De commissie behandelde onder meer het jaarverslag, het accountantsverslag, de managementletter, de begroting, IT-beheersing en -projecten, informatiebeveiliging, interne audit en compliance. De remuneratiecommissie vergaderde vijf keer en sprak onder meer over de beoordelingscyclus van de statutaire directie en de werving van nieuwe commissarissen.

Dankwoord

De raad van commissarissen heeft alle vertrouwen dat het huidige management met het nieuwe perspectief de vele vraagstukken aanpakt. We bedanken alle ondernemers, consumentleden, supermarktmanagers en alle andere medewerkers voor hun inzet, betrokkenheid en slagkracht in het afgelopen jaar.

Speciale dank gaat uit naar de collega's van onze vastgoed- en bouwafdeling. Zij werkten het afgelopen jaar enorm hard aan de ombouw van de Coop winkels én aan verbouwingen van bestaande PLUS winkels. Tot slot danken we ook de afgetreden commissarissen Tjerk Hooghiemstra en Edwin Versluis voor hun jarenlange inzet in ons bestuur en hun rol in het fusieproces.

Utrecht, 23 maart 2026

De raad van commissarissen van PLUS Holding



Bijlagen

Grondslag voor het duurzaamheidsverslag	90
Rapportagegrondslagen	92
Stakeholderbetrokkenheid	99
Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in het duurzaamheidsverslag	100

Grondslag voor het duurzaamheidsverslag

Het duurzaamheidsverslag van PLUS geeft inzicht in de strategie, governance, beleid, activiteiten, doelen en resultaten van PLUS met betrekking tot duurzaamheid en de voor PLUS materiële thema's, volgens onze dubbele materialiteitsanalyse. Dit verslag betreft de periode van 1 januari tot 31 december 2025.

Het duurzaamheidsverslag van PLUS is voor een deel opgesteld in overeenstemming met de vereisten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en specifiek volgens de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Compliance met CSRD-vereisten is nog niet gecontroleerd door een accountant. De uitkomst van de dubbele materialiteitsanalyse bepaalt welke thema's, impact, risico's en kansen materieel zijn. Voor de materiële thema's rapporteren wij in dit duurzaamheidsverslag al voor een deel volgens de daaraan verbonden ESRS. Zo werken we toe naar een volledig CSRD compliant jaarverslag 2027. Alle impact, risico's en kansen die in dit verslag aan bod komen zijn verbonden aan ESRS-rapportage eisen. Op de materiële thema's waarvoor geen indicatoren zijn benoemd in de ESRS, zijn waar mogelijk entiteitspecifieke KPI's toegevoegd.

Reikwijdte en consolidatie

Het duurzaamheidsverslag is opgesteld op geconsolideerde basis. De consolidatiekring van het duurzaamheidsverslag is gelijk aan die van de jaarrekening van PLUS. Zie Algemene toelichting bij de jaarrekening voor meer informatie over PLUS en voor een lijst van deelnemingen. PLUS heeft een deelneming in Spar Holding B.V. Hierover is geen operationele controle en dus valt deze niet binnen de reikwijdte van het duurzaamheidsverslag van PLUS. Spar Holding brengt haar eigen verslag uit. De consolidatie van alle kwantitatieve duurzaamheidsgegevens volgt deze principes, tenzij

anders vermeld.

Ons duurzaamheidsverslag heeft betrekking op de gehele upstream- en downstream waardeketen van PLUS. In ons waardeketenmodel en in de resultaten van onze dubbele materialiteitsanalyse geven we aan welke thema's, impact, risico's en kansen materieel zijn voor welk onderdeel van de waardeketen. Wanneer ons duurzaamheidsverslag ingaat op onze upstream en/of downstream waardeketen geven we dit aan. Het duurzaamheidsverslag omvat veel activiteiten gericht op de upstream waardeketen (duurzaam assortiment), aangezien de meeste materiële impact, risico's en kansen van PLUS zich in de upstream keten voordoen. Als retailer kan PLUS impact hebben op de upstream keten via de voorwaarden die wij stellen aan onze zakelijke relaties. We ondernemen ook activiteiten richting de downstream waardeketen voor zover wij invloed hebben op de materiële impact, risico's en kansen die daar spelen. Onze invloed is daar over het algemeen beperkter, omdat deze activiteiten beïnvloed worden door externe factoren en consumentengedrag.

We hebben voor 2025 geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om bepaalde duurzaamheidsinformatie weg te laten met betrekking tot intellectueel eigendom, knowhow of innovatie-resultaten.

Rapportage over specifieke omstandigheden

Ons duurzaamheidsverslag is nog volop in ontwikkeling en is dit jaar nog niet gecontroleerd door een accountant. We gebruiken aannames, schattingen en oordelen die onzekerheden met zich meebrengen. Wat wij opnemen in het jaarverslag, achten wij zelf betrouwbare informatie die wij kunnen onderbouwen. Aanvullende informatie, interpretaties en inzichten kunnen tot gevolg hebben dat we in een duurzaamheidsverslag eerder gerapporteerde informatie moeten herformuleren of corrigeren. Als dit gebeurt,

lichten we dit toe bij de betreffende informatie en presenteren we waar mogelijk aangepaste vergelijkende cijfers. Voor 2025 is dit van toepassing voor het aantal en omzetaandeel van huismerkproducten met een keurmerk en voor ons percentage verkoop van plantaardige eiwitten. In onze rapportage over keurmerken werden eerder niet de eigen merken van Superunie meegenomen onder huismerk (in aanvulling op PLUS huismerk). Dit hebben we aangepast voor 2025 en eerdere jaren, aangezien het beleid en doelstellingen van PLUS en Superunie hier wel op is gericht. In onze rapportage over de verkoop van plantaardige en dierlijke eiwitten bleken een aantal producten niet goed gelabeld te zijn als plantaardig, dierlijk of een combinatie daarvan. Daardoor vonden er verschuivingen plaats van hoeveelheden eiwitten van dierlijk naar plantaardig en andersom.

We rapporteren in 2025 over dezelfde indicatoren als voor voorgaande jaren. Er zijn geen materiële fouten geconstateerd voor rapportage over voorgaande jaren. We blijven werken aan onze duurzaamheidsrapportage- en -controleprocessen om de consistentie en betrouwbaarheid van informatie te verbeteren.

Met name voor keteninformatie wordt gebruikgemaakt van indirecte gegevens. Naarmate duurzaamheidsrapportage in de waardeketen zich verder ontwikkelt, verwachten we meer volledige en nauwkeurige data te kunnen rapporteren. Wij werken samen met leveranciers en andere ketenpartijen om informatie in en over de keten (beter) beschikbaar te maken. We rapporteren over door de in de ESRS voorgeschreven indicatoren, maar maken ook gebruik van zelfgekozen indicatoren. Vaak zijn deze in lijn met indicatoren die gebruikelijk zijn in de sector. Door het ontbreken van standaarden voor dergelijke indicatoren kunnen interpretaties, meettechnieken en schattingen die gebruikt zijn anders zijn dan andere partijen.



Ondanks de inherente beperkingen, vormen de uitkomsten van onze processen, berekeningen en schattingen zoals opgenomen in ons duurzaamheidsverslag een goede weergave van de status van duurzaamheid bij PLUS.

In de bijlage ‘Rapportagegrondslagen’ wordt specifiekier toegelicht hoe diverse indicatoren worden berekend en welke schattingen, beperkingen en onzekerheden daarbij spelen.

Bepalen van beleid, doelstellingen en KPI's

Op basis van marktanalyses, ketenanalyses en input van stakeholders wordt bepaald welke producten en doelgroepen belangrijk zijn voor de duurzaamheidsdoelstellingen. Voor onze duurzaamheidsstrategie als geheel en per materieel thema wordt in het duurzaamheidsverslag de scope van beleid en doelstellingen toegelicht en de analyses die hieraan ten grondslag liggen. Beleid, doelstellingen en KPI's van PLUS zijn vastgesteld met interne en externe stakeholders. Als wetenschappelijke standaarden, convenanten of wet- en regelgeving hieraan ten grondslag liggen dan wordt dit vermeld. Onze duurzaamheidsdoelstellingen en de scope van deze doelstellingen worden toegelicht per materieel thema. We monitoren regelmatig of ons beleid en onze doelstellingen nog aansluiten bij onze impact, risico's en kansen en bij de ontwikkelingen in de markt en maatschappij. Waar nodig scherpen of passen we beleid en doelstellingen aan.

Rapportagegrondslagen

Producten met een (top)keurmerk

Indicator: Aantal en omzetaandeel (in procent) van producten met een (top)keurmerk

Scope en definities

Een keurmerk is een officieel erkend logo dat aangeeft dat een product voldoet aan bepaalde standaarden. Milieu Centraal beoordeelt hoe duurzaam, betrouwbaar en transparant keurmerken zijn in de keurmerkenwijzer. Keurmerken die hoog scoren (minimaal een 4 voor duurzaamheid, betrouwbaarheid én transparantie) worden benoemd als topkeurmerk. Onderstaande keurmerken zijn door Milieu Centraal beoordeeld als topkeurmerk en worden toegepast door PLUS.

PLUS past ook het On the way to PlanetProof keurmerk toe. In het onderzoek van Milieu Centraal in 2025 is dit keurmerk niet beoordeeld als topkeurmerk. Dit keurmerk scoort een 4 op transparantie en betrouwbaarheid. Duurzaamheid is niet beoordeeld. Het keurmerk werkt met doelsturing op duurzaamheid. Milieu Centraal kan de ambitie van keurmerken gebaseerd op doelsturing binnen de huidige methodiek nog niet goed beoordelen en daarom geven ze nu geen score voor duurzaamheid.

PLUS past ook het Beter leven 1, 2 en 3 sterren keurmerk en GGN keurmerk toe.

Berekening

In ons productdatasysteem wordt vastgelegd welke keurmerken een product heeft. Deze informatie wordt aangeleverd door onze leveranciers. Door deze informatie te koppelen aan onze omzetgegevens kunnen we in kaart brengen wat het omzetaandeel is per keurmerk.

Voor de berekening gaan we uit van de consumentenomzet van PLUS. De consumentenomzet betreft de omzet inclusief btw die is gerealiseerd door kassaverkopen via de eigen filialen (inclusief online) en de aangesloten ondernemers.

We brengen in kaart wat het omzetaandeel is van een bepaald keurmerk ten opzichte van de totale consumentenomzet. We maken daarbij onderscheid tussen het omzetaandeel van huismerken en het omzetaandeel van overige merken. Huismerken zijn alle merken waar PLUS of Superunie de eigenaar en afzender van is. De data over 2024 voor huismerkproducten wijken af van eerder gerapporteerde getallen omdat in onze rapportage over keurmerken eerder niet de eigen merken van Superunie werden meegenomen onder huismerk (in aanvulling op PLUS huismerk). Dit hebben we aangepast voor 2025 en eerdere jaren, aangezien het beleid van PLUS en Superunie hier wel op is gericht. Een product moet ten minste één keurmerk hebben om in de berekening meegeteld te worden. Een product met meerdere keurmerken kan bij het berekenen van waarden per keurmerk voor diverse keurmerken meetellen. Voor het totaal telt (de omzet van) een product maar één keer mee.

Top keurmerken



EU Biologisch



Fairtrade



Eko



MSC



ASC



Rainforrest Alliance
(incl. UTZ certified)



SRP
Sustainable
Rice Platform



RSPO



Proterra



Beter leven 3 sterren
(alleen voor kip)

Keurmerken	Totaal assortiment		Huismerk	
	2024	2025	2024	2025
ASC	0,8%	0,7%	1,5%	1,2%
MSC	0,8%	0,8%	0,7%	0,6%
GGN*	-	0,3%	-	0,4%
Beter Leven 1 ster	9,0%	9,5%	16,6%	17,0%
Beter Leven 2 en 3 ster	2,1%	2,3%	4,2%	4,2%
Biologisch	2,7%	2,8%	4,5%	4,6%
On the way to PlanetProof	4,8%	5,4%	6,4%	8,4%
Climate Activator	1,1%	1,2%	2,4%	2,5%
Fairtrade	3,7%	4,1%	6,8%	7,5%
Rainforrest Alliance	1,8%	2,0%	0,2%	0,1%
RSPO*	-	1,4%	-	2,7%

* Certificering met RSPO en GGN wordt pas vanaf 2025 geregistreerd

Eiwitverhouding

Indicator: aandeel plantaardige eiwitten en aandeel dierlijke eiwitten dat is verkocht (in procent)

Scope en definities

De eiwitverhouding is berekend voor het gehele centraal ingekochte PLUS winkelassortiment dat geschikt is voor humane consumptie. Dit betreft het assortiment voor eigen filialen en ondernemers.

Berekening

Het aandeel plantaardige en aandeel dierlijke eiwitten verkocht door PLUS is berekend volgens de Eiweet methodiek. De methode is op initiatief van de Green Protein Alliance in samenwerking met ProVeg Nederland en de Nederlandse supermarkten ontwikkeld. Om de eiwitverhouding te berekenen zijn alle producten van het PLUS assortiment op artikelniveau ingedeeld in de Eiweet groepen: ‘plantaardig core’, ‘plantaardige niet-core’, ‘dierlijk-plantaardig combi’ en ‘dierlijk core’. Daarmee wordt bepaald in welke categorie

de eiwitten van het product vallen. In onze rapportage over de verkoop van plantaardige en dierlijke eiwitten bleken een aantal producten niet in de juiste groepen ingedeeld. We hebben dit in 2025 gecorrigeerd, ook voor rapportage over eerdere jaren.

Voor de grammage en het eiwitgehalte per product wordt waar beschikbaar gebruik gemaakt van de gegevens die hierover bij PLUS zijn vastgelegd in productdatasystemen. Deze gegevens zijn afkomstig van leveranciers. Wanneer de grammage van een product niet beschikbaar is bij PLUS, is gebruikgemaakt van externe bronnen om een representatief gewicht voor het betreffende product te bepalen. Wanneer het eiwitgehalte van een product niet beschikbaar is bij PLUS, is gebruik gemaakt van het Nederlands Voedingsstoffenbestand (NEVO) of van overige externe bronnen om een representatief eiwitgehalte voor het betreffende product te bepalen.

In uitzonderlijke gevallen is het niet mogelijk om een representatief grammage en/of eiwitgehalte te bepalen en wordt het product niet meegenomen. Het foodservice assortiment (het to-go assortiment) is niet meegenomen in de berekening, omdat van dit assortiment op dit moment onvoldoende gegevens beschikbaar zijn over grammage en/of eiwitgehalte. In de productdatasystemen kunnen leveranciers inmiddels het plantaardig en dierlijke eiwitgehalte apart invoeren. We werken er naartoe om dit voor de producten waar dit beschikbaar voor is te gebruiken in de berekening.

De berekening van onze eiwitverhouding voor 2024 en 2025 is gevalideerd door GPA en ProVeg Nederland.

Plantaardige en dierlijke aanbiedingen

Indicator: aantal vleesaanbiedingen in de folder van PLUS.

Scope en definities

Een aanbieding is een tijdelijke prijsverlaging of korting op een product. Deze aanbiedingen worden gecommuniceerd aan consumenten via de folder van PLUS. Onder één aanbieding kunnen meerdere producten vallen. Alle producten behorende bij

één aanbieding tellen mee. Er wordt gemeten in Stock Keeping Units (SKU). Deze indicator is op dit moment gericht op de vleesaanbiedingen in de productcategorie ‘vlees’ en ‘vleesconserven’.

Berekening

Het aantal vleesaanbiedingen wordt bijgehouden vanuit het systeem dat alle aanbiedingen van alle supermarkten volgt.

CO₂ uitstoot en energie

Indicatoren: CO₂ uitstoot scope 1, 2 en 3 en energieverbruik.

Scope en definities

PLUS berekent jaarlijks haar CO₂-voetafdruk en past voor hiervoor het GHG Protocol toe.

Organisatorische grenzen: Voor het bepalen van de organisatorische grenzen van de CO₂-voetafdruk is gekozen voor de operationele controlebenadering. Dit betekent dat alle activiteiten waar PLUS de volledige operationele controle over heeft worden meegenomen in de CO₂-voetafdruk ongeacht het eigendomspercentage. In de praktijk betekent dit dat eigen filialen, distributiecentra, servicekantoor, bezorgvoertuigen van filialen en lease auto’s van PLUS worden opgenomen in scope 1 en 2 en overige zaken, waaronder de winkels van ondernemers, in scope 3. Operationele grenzen en emissiebronnen: PLUS heeft de operationele grenzen en de daarbij behorende relevante emissiebronnen vastgesteld. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte emissies, conform het GHG Protocol. Directe emissies (scope 1) zijn emissies die voortkomen uit bronnen die eigendom zijn van of gecontroleerd worden door PLUS. Scope 2 betreft indirecte emissies door het verbruik van ingekochte elektriciteit en warmte voor de eigen organisatie. Scope 3 omvat alle overige indirecte emissies in de waardeketen.

PLUS heeft in de afgelopen jaren ten minste één keer de emissies berekend of geschat van het merendeel van de relevante categorieën, zowel binnen de eigen operatie als in de waardeketen. De ontbrekende categorieën worden in de komende jaren in kaart gebracht. Voor de meeste categorieën kan dus de materialiteit worden bepaald op basis van deze berekeningen en inschattingen. Naast materialiteit op basis van aandeel in de CO₂-voetafdruk kijkt PLUS ook naar materialiteit in relatie tot de dubbele materialiteit-analyse en de categorieën die in dat kader als materieel worden beoordeeld.

We werken ernaartoe om relevante én materiële scope 3 categorieën jaarlijks te berekenen. Relevante maar niet-materiële categorieën worden eenmalig geschat of berekend om hun omvang te bepalen en vervolgens jaarlijks geëvalueerd op mogelijke veranderingen in materialiteit.

In onderstaande tabel zijn de operationele grenzen en de relevante en materiële emissiebronnen weergegeven.

Scope categorie	Relevant?	Materieel?	Toelichting
1. Directe emissies	Ja	Verplicht	Directe emissies in de eigen organisatie: Gasverbruik voor onze eigen distributiecentra en filialen Brandstofverbruik lease auto's en bezorgvoertuigen van eigen filialen Koelgaslekkages van eigen filialen
2. Indirecte emissies	Ja	Verplicht	Elektriciteitsverbruik van eigen distributiecentra, filialen en servicekantoren Stadsverwarming van servicekantoor en eigen filialen
3.1 Ingekochte goederen en diensten	Ja	Ja	Emissies gerelateerd aan inkoop assortiment en overige goederen en diensten
3.2 Inkoop van kapitaal goederen	Ja	Nog niet berekend	Emissies gerelateerd aan kapitaalinvesteringen
3.3 Brandstof en energie gerelateerde activiteiten	Ja	Nee	Upstream emissies gerelateerd aan energieconsumptie (in scope 1 en 2)
3.4 Upstream transport en distributie	Ja	Ja	Emissies gerelateerd aan: • ingekocht transport tussen distributiecentra en winkels • externe distributiecentra
3.5 Afval van de organisatie	Ja	Nog niet berekend	Emissies gerelateerd aan verwerking van afval geproduceerd in de eigen operatie, waaronder voedselverspilling
3.6 Zakelijk vervoer	Ja	Ja	Emissies gerelateerd aan zakelijk reizen eigen medewerkers PLUS (excl. lease auto's)
3.7 Woonwerk-vervoer	Ja	Ja	Emissies gerelateerd aan woon-werkverkeer van eigen medewerkers PLUS (excl. lease auto's)
3.8 Upstream geleaste assets	Nee	n.v.t.	Deze categorie is niet relevant voor PLUS
3.9 Downstream transport en distributie	Ja	Nog niet berekend	Emissies gerelateerd aan transport betaald door klanten (van winkel naar klant, met eigen vervoer klant)
3.10 Ver- of bewerken van verkochte producten	Nee	n.v.t.	Deze categorie is niet relevant voor PLUS
3.11 Gebruik van verkochte producten	Ja	Nog niet berekend	Emissies gerelateerd aan gebruik van producten (bijv. gebruik van verkochte elektrische apparaten)
3.12 End-of-life verwerking van verkochte producten	Ja	Nog niet berekend	Emissies gerelateerd aan afvalverwerking verkochte producten
3.13 Downstream geleaste assets	Nee	n.v.t.	Deze categorie is niet relevant voor PLUS
3.14 Franchisehouders	Ja	Ja	Emissies gerelateerd aan winkels van ondernemers (gas, elektriciteit, warmte, koelgaslekkages, brandstof bezorgvoertuigen)
3.15 Investerings	Nee	n.v.t.	Deze categorie is niet relevant voor PLUS

Berekening

Scope 1

Het gasverbruik van de filialen, distributiecentra en servicekantoor wordt via de portal van de energiemaatschappij verkregen. De hoeveelheid koelgaslekkages en brandstofverbruik van lease auto's wordt aangeleverd door leveranciers.

Voor bezorgvoertuigen van filialen is tot en met 2024 het aantal gereden kilometers per brandstof berekend op basis van het aantal bezorgingen per jaar, het gemiddeld aantal kilometers per bezorging en een ingeschatte verdeling over de typen brandstof (benzine, diesel, elektriciteit). Voor 2025 is het brandstofverbruik aangeleverd door leveranciers.

Deze verbruiken, lekkages en gereden kilometers worden vermenigvuldigd met landelijke conversiefactoren (tank-to-wheel).

Scope 2

Het elektriciteitsverbruik van de filialen, distributiecentra en servicekantoor wordt door PLUS geregistreerd. Bij afwijkende waarden kan als secundaire bron de portal van de energiemaatschappij worden gebruikt. Ingekochte warmte van het servicekantoor en elektriciteitsverbruik voor lease auto's wordt aangeleverd door de leverancier.

Voor bezorgvoertuigen van filialen is tot en met 2024 het aantal gereden kilometers met elektrische voertuigen berekend op basis van het aantal bezorgingen, het gemiddeld aantal kilometers per bezorging en een ingeschatte verdeling over de typen brandstof (benzine, diesel, elektriciteit). Voor 2025 is het elektriciteitsverbruik aangeleverd door leveranciers.

Deze verbruiken en gereden kilometers worden vermenigvuldigd met landelijke conversiefactoren (tank-to-wheel).

De CO₂-voetafdruk berekening voor scope 2 is gedaan op basis van de locatiegebaseerde en de marktgebaseerde methode. Bij de locatiegebaseerde methode wordt gebruikgemaakt van de landelijke grid-mix emissiefactoren. Bij de marktgebaseerde

methode wordt gebruikgemaakt van emissiefactoren in lijn met contractuele afspraken met leveranciers. Daarmee wordt de invloed van de contractuele afspraken die PLUS heeft gemaakt met de energieleverancier zichtbaar in de CO₂-voetafdruk. PLUS heeft sinds 2024 een contract voor energie uit hernieuwbare bronnen, wat wordt bevestigd door Garanties van Oorsprong. Vanaf 2024 gebruiken we voor het elektriciteitsverbruik dat valt onder dit contract de emissiefactor voor hernieuwbare elektriciteit. Tot en met 2023 is voor het elektriciteitsverbruik van de gebouwen in scope 2 gebruikgemaakt van de emissiefactor voor grijze stroom in lijn met het energiecontract. Voor het elektriciteitsverbruik voor lease auto's en bezorgvoertuigen is in beide gevallen gebruikgemaakt van landelijke grid-mix emissiefactoren, aangezien de herkomst van deze elektriciteit onbekend is.

Elektriciteitsverbruik

De gegevens van scope 1 en 2 zijn ook de basis voor de berekening van ons energieverbruik en de energiemix. De brongegevens worden omgerekend naar MWh.

Scope 3

3.1 Gekochte goederen en diensten

Inkoop assortiment

De CO₂-voetafdruk van ons assortiment is berekend op basis van verkoopgegevens. Er is een combinatie gemaakt van een berekening op basis van verkochte kilogrammen en financiële verkoopwaarde. Daarbij is gebruikgemaakt van landelijke conversiefactoren van het RIVM.

De uitstoot is berekend op basis van verkoop van alle winkels die opereerden onder de PLUS formule. Voor de uitstoot van het assortiment van winkels die de afgelopen jaren nog opereerden onder de Coop formule (maar wel eigendom waren van PLUS) is een inschatting gemaakt door een extrapolatie van de uitstoot van PLUS assortiment op basis van omzet. De berekening op basis van verkoop en de extrapolatie brengt een zekere mate van onnauwkeurigheid met zich mee.

Wanneer de onderliggende systemen van PLUS en voormalig Coop voor verkoop en inkoop geïntegreerd zijn, kunnen we hier een verbeterde rapportage op maken. In de sector wordt ook gewerkt aan het mogelijk maken van het berekenen en registreren van productspecifieke CO₂-voetafdrukken. Op het moment dat dit beschikbaar komt, kunnen we er naartoe werken om dit voor de producten waar dit beschikbaar voor is te gebruiken in de berekening.

Overige inkoop

De emissies van inkoop van goederen en diensten anders dan assortiment (Not for Resale) is eenmalig in kaart gebracht op basis van inkoopwaarde.

Er is nog geen gebruikgemaakt van primaire data afkomstig van leveranciers of andere partners in de waardeketen.

3.3 Brandstof- en energieactiviteiten (niet opgenomen in scope 1 of scope 2)

De emissies in deze categorie zijn berekend op basis van de verzamelde verbruiken voor scope 1 en 2 vermenigvuldigd met landelijke conversiefactoren (well-to-tank).

3.4 Upstream vervoer en -distributie

Voor transport tussen distributiecentra en winkels is de uitstoot berekend op basis van geregistreerde kilometers per type voertuig door de vervoerders. Deze gereden kilometers worden vermenigvuldigd met conversiefactoren van DEFRA.

De uitstoot van externe distributiecentra die (deels) gebruikt worden door PLUS, is nog niet in beeld gebracht.

3.6 Zakelijk reisverkeer en 3.7 Woon-werkverkeer werknemers

Het aantal gereden kilometers per modaliteit en type voertuig wordt geregistreerd via het personeelssysteem van PLUS.

Dit systeem is sinds 2024 beschikbaar. Voor eerdere jaren zijn er inschattingen gemaakt die een zekere mate van onnauwkeurigheid met zich mee brengen. De gereden kilometers worden vermenigvuldigd met landelijke conversiefactoren.

3.14 Franchises

Voor winkels van ondernemers wordt de CO₂ uitstoot op dezelfde wijze berekend als voor filialen.

Niet van alle ondernemers is bekend is of zij hernieuwbare elektriciteit gebruiken. Voor het verbruik waarvan dit niet bekend is, wordt de grid-mix emissiefactor gebruikt.

Niet voor alle winkels van ondernemers is het gasverbruik bekend. Waar dit niet bekend is, wordt op basis van beschikbare data het energieverbruik geëxtrapoleerd op basis van Bruto Vloer Oppervlak (BVO) in m².

Categorieën die nog niet berekend zijn

De uitstoot van de categorieën 3.2 Kapitaalgoederen, 3.5 Afval geproduceerd door activiteiten, 3.9 Downstreamvervoer, 3.11 Gebruik verkochte producten en 3.12 End-of-life-verwerking verkochte producten is nog niet berekend.

Toegepaste conversiefactoren

Voor de berekening van de emissies is gebruikgemaakt van emissiefactoren: activiteitendata, zoals brandstofverbruik, worden vermenigvuldigd met gestandaardiseerde emissiefactoren. Voor deze berekeningen is gebruikgemaakt van erkende bronnen, waaronder DEFRA (VK), emissiefactoren.nl (NL) en RIVM (NL).

CO₂ reductiedoelstellingen

De scope van onze doelstelling voor scope 1 en 2 is in lijn met de scope van de berekening van scope 1 en 2 zoals hier beschreven en is gebaseerd op de berekening met de marktgebaseerde methode. Het basisjaar voor de doelstelling is 2021. In 2022 zijn Coop en PLUS gefuseerd. Voor de CO₂-voetafdruk is de uitstoot van beide meegenomen vanaf 2021. Er zijn in de afgelopen jaren winkels

afgestoten en aangekocht, wat invloed heeft op de uitstoot. Er is ook uitstoot van winkels verschoven van scope 1 en 2 naar scope 3 en andersom, omdat een eigen filiaal soms een winkel van een ondernemer wordt en andersom. Ook verschuivingen in het logistieke netwerk hebben invloed, bijvoorbeeld door het sluiten en openen van eigen distributiecentra en het verschuiven van logistieke stromen tussen eigen en externe distributiecentra. We gaan elke keer uit van de situatie aan het eind van het jaar.

We hebben nog geen scope 3 doelstelling bepaald, omdat we nog geen volledige inventarisatie voor scope 3 hebben.

Resultaten

CO ₂ uitstoot in ton CO ₂	2021	2024	2025	Verschil t.o.v. 2021	Doel 2025
Scope 1	9.035	6.384	3.822	-58%	
Scope 2 - locatie gebaseerd	24.457	17.241	10.946	-55%	
Scope 2 - markt gebaseerd	28.729	138	342	-99%	
Totaal scope 1 en 2 - locatie gebaseerd	33.492	23.625	14.767	-56%	
Totaal scope 1 en 2 - markt gebaseerd	37.764	6.522	4.164	-89%	84% reductie ten opzichte van 2021

Scope 3

3.1	Gekochte goederen en diensten	niet beschikbaar	ca. 2,1 miljoen	ca. 1,9 miljoen	
3.3	Brandstof- en energieactiviteiten	5.207	644	544	-90%
3.4	Upstream vervoer en -distributie (alleen transport van distributiecentra naar winkels)	30.523	31.482	28.309	-7%
3.6	Zakelijk reisverkeer	niet beschikbaar	144	161	+12% t.o.v. 2024
3.7	Woon-werkverkeer werknemers	niet beschikbaar	5.237	4.001	-24% t.o.v. 2024
3.14	Franchises (ondernemers)	88.088	20.456	18.530	-79%

Energieverbruik en energiemix (MWh)	2024	2025
Totale energieverbruik uit fossiele bronnen	12.718	10.698
Brandstofverbruik uit aardgas	7.016	5.132
Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleum-producten	4.925	3.829
Verbruik van ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	778	1.736
Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen*	63.346	48.200
Totale energieverbruik van eigen activiteiten	76.064	58.898

* Op het distributiecentrum in Oss en op diverse eigen filialen staan zonnepanelen. We hebben op dit moment nog geen inzicht in hoeveel hernieuwbare elektriciteit we hiermee zelf opwekken.

Voedselverspilling

Indicator: percentage voedselverspilling in winkels en eigen distributiecentra van PLUS

Scope en definities

Voedselverspilling is voedsel bedoeld voor menselijke consumptie dat hiervoor niet wordt gebruikt en waarbij de verloren gegane producten niet ingezet worden als veevoer. Voedsel dat afgedankt zou worden maar toch door mensen geconsumeerd wordt via bijvoorbeeld Too Good to Go of de Voedselbank telt niet als voedselverspilling.

We berekenen de voedselverspilling in de winkels (eigen filialen en ondernemers) en eigen distributiecentra van PLUS.

Berekening

De basis voor het berekenen van onze voedselverspilling in onze winkels is onze derving afkomstig uit ons financiële rapportagesysteem. Deze derving wordt op basis van informatie uit ons productdatasysteem omgerekend naar kilogram product. We weten dat brood wordt verwerkt tot diervoeder en dit wordt dus uitgesloten. Voor verspilling in onze eigen distributiecentra wordt op basis van diverse factoren een inschatting gemaakt. De kilogram verspilling wordt vergeleken met de totale kilogrammen om tot het percentage te komen.



Fairtrade premie

Indicator: Fairtrade premie betaald door PLUS voor huismerkproducten

Scope en definities

De Fairtrade premie is een extra geldbedrag dat bovenop de verkoopprijs van Fairtrade gecertificeerde producten wordt betaald aan boerencoöperaties of arbeidersorganisaties. Deze premie is bedoeld om te investeren in sociale, economische en milieuprojecten die de gemeenschap of de organisatie als geheel ten goede komen.

De Fairtrade premie wordt betaald per kg product/grondstof. PLUS betaalt deze premie niet direct aan de boerencoöperaties of arbeidersorganisaties, maar indirect. De premie wordt betaald door de huismerkleveranciers van PLUS en PLUS betaalt dit als onderdeel van de inkoopprijs aan de leveranciers.

Berekening

Er is geen registratie van exact betaalde premie beschikbaar en dus wordt deze berekend door Fairtrade Nederland op basis van verkoop van Fairtrade huismerkproducten via winkels van PLUS (filialen en ondernemers). PLUS registreert al haar Fairtrade huismerkproducten bij Fairtrade en levert de jaarlijkse afzet van producten aan. Per commodity wordt dit op basis van conversiefactoren teruggerekend naar hoeveelheid primary product (bijv. hoeveel cacaobonen zijn er nodig voor een reep chocola). Hiervoor gelden wereldwijd geldende conversiefactoren van Fairtrade. Per kilogram commodity is de premie bepaald en die wordt gebruikt om de totale premie te bepalen. De premie per commodity is te vinden op de website van Fairtrade.

Schijf van Vijf

Indicator: aandeel Schijf van Vijf huismerkproducten (in procent)

Scope en definities

De Schijf van Vijf van het Voedingscentrum helpt mensen gezond en gevarieerd te eten. Het model bestaat uit vijf vakken: groente en fruit, brood, graanproducten en aardappelen, zuivel, vlees, vis ei en vleesvervangers, smeer- en bereidingsvetten en dranken. De Schijf van Vijf is gebaseerd op wetenschappelijke richtlijnen van de Gezondheidsraad.

Berekening

Producten kunnen wel of niet onderdeel in de Schijf van Vijf staan. Of een huismerkproduct van PLUS in de Schijf van Vijf staat of niet wordt beoordeeld door het Voedingscentrum. Dit wordt geregistreerd in de Levensmiddelendatabank. Bij de introductie van een nieuw huismerkproduct leveren wij productgegevens, zoals voedingswaarde en ingrediënten, aan het Voedingscentrum aan. Op basis van deze gegevens wordt aangegeven of het product in de Schijf van Vijf staat. Wij halen deze informatie weer uit de Levensmiddelendatabank en we bepalen daarmee het aandeel Schijf van Vijf huismerkproducten (in procent) door dit naast onze huismerk-assortimentslijst te leggen.



Stakeholderbetrokkenheid

Stakeholdergroep	Wijze van dialoog	Relevante onderwerpen
Klanten	Contact in winkels, klantenservice, PLUSpanel, social media en website	Producten en promoties, duurzaamheid, gezondheid
Consumentleden	Consumentenraad	Strategie, producten, duurzaamheid, gezondheid
Ondernemers	Coöperatieve ondernemersvereniging, coördinatie teams, formuledagen, MVO winkelpaspoort	Fusie en herinrichting logistiek, nieuwe positionering, nieuwe governance structuur, ondernemerschap, duurzaamheid, gezondheid
Medewerkers	Ondernemingsraad, town hall bijeenkomsten, direct contact tussen medewerkers en managers	Fusie en herinrichting logistiek en gevolgen voor medewerkers, strategie en ontwikkelingen binnen PLUS, welzijn van de medewerkers
Leveranciers	Jaargesprekken, leveranciersdagen, samenwerking	
	Producten, assortiment, promoties, communicatie, strategie, duurzaamheid, gezondheid, logistiek	
NGO's (incl. keurmerk-organisaties)	Samenwerking en partnerschappen, stakeholdersdag, onderzoeken, benchmarks	Strategie, ontwikkeling van assortiment met keurmerken, gezondheid, duurzaamheid
Maatschappelijke organisaties	Samenwerking stakeholdersdag, onderzoeken	Strategie, acties en donaties, gezondheid, duurzaamheid
Wetenschap en kennisinstellingen	Onderzoeken, samenwerking, stakeholdersdag	Duurzaamheid, gezondheid
Overheid	Continue dialoog (direct en via CBL), onderzoeken (o.a. dashboard duurzaamheid supermarkten)	Duurzaamheid, gezondheid
Brancheorganisaties	Deelname aan werkgroepen en thematische overleggen	Duurzaamheid, gezondheid en algemene ontwikkelingen
Vakbonden	Continue dialoog	Fusie en herinrichting logistiek en gevolgen voor de medewerkers

Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in het duurzaamheidsverslag

Disclosure requirement		Referentie
ESRS 2: Algemene toelichtingen		
BP-1	Grondslag voor het opstellen van informatie	Bijlage: Grondslag voor het duurzaamheidsverslag, p. 90
BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	Bijlage: Grondslag voor het duurzaamheidsverslag, p. 90-91 Bijlage: Rapportagegrondslagen, p. 92-98
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Corporate governance, p. 80-85
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Corporate governance, p. 85
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen	Onze strategie, p. 12-16 Duurzaam PLUS, p. 25-27
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	Onze stakeholders, p. 23-24 Bijlage: stakeholderbetrokkenheid, p. 99
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Onze dubbele materialiteitsanalyse, p. 29-32
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Onze dubbele materialiteitsanalyse, p. 29-32
IRO-2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverslag	Bijlage: Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in het duurzaamheidsverslag, p. 100-101
Environment		
ESRS E1 Klimaatverandering		
E1-IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren	Onze dubbele materialiteitsanalyse, p. 29-32 Klimaat, p. 34
E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaat, p. 35-38 PLUS heeft nog geen beleid voor klimaatadaptatie
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft klimaatverandering	Klimaat, p. 38
E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaat, p. 39
E1-5	Energieverbruik en energiemix	Bijlage: Rapportagegrondslagen, p. 97
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Klimaat, p. 34, 39 Bijlage: Rapportagegrondslagen, p. 97

Environment		
ESRS E1 Klimaatverandering		
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Niet van toepassing
E1-8	Interne koolstofbeprijzing	Niet van toepassing
ESRS E4 Biodiversiteit en ecosystemen		
E4-IRO-1	Beschrijving van processen om voor biodiversiteit en ecosystemen materiële impacts, risico's, afhankelijkheden en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Onze dubbele materialiteitsanalyse, p. 29-32 Natuur in de voedselketen, p. 40
E4-2	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	Natuur in de voedselketen, p. 41-42
E4-3	Maatregelen en middelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Natuur in de voedselketen, p. 42
E4-4	Doelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Natuur in de voedselketen, p. 43
E4-5	Impactmaatstaven wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Natuur in de voedselketen, p. 43
ESRS E5 Circulariteit		
E5.IRO-1	Materiële impacts, risico's en kansen	Onze dubbele materialiteitsanalyse, p. 29-32 Circulariteit, p. 44
E5-1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	Circulariteit, p. 45-46
E5-2	Maatregelen en middelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	Circulariteit, p. 46-47
E5-3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	Circulariteit, p. 47
E5-4	Materiaalinstromen	Circulariteit, p. 47
E5-5	Materiaaluitstromen	Circulariteit, p. 47

Social

ESRS S1 Eigen medewerkers		
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Goed werkgeverschap, p. 61
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Goed werkgeverschap, p. 61-62
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Goed werkgeverschap, p. 62
ESRS S2 Medewerkers in de waardeketen		
S2 - SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	Onze stakeholders, p. 23-24 Bijlage: stakeholderbetrokkenheid, p. 99
S2 - SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Onze dubbele materialiteitsanalyse, p. 29-32 Werkomstandigheden in de keten, p. 50
S2-1	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Werkomstandigheden in de keten, p. 51-53
S2-2	Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts	Werkomstandigheden in de keten, p. 53
S2-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken	Werkomstandigheden in de keten, p. 53
S2-4	Acteren op materiële impacts op werknemers in de waardeketen, en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Werkomstandigheden in de keten, p. 53
S2-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Werkomstandigheden in de keten, p. 54

Social

ESRS S4 Consumenten en eindgebruikers		
S4 - SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	Onze stakeholders, p. 23-24 Bijlage: stakeholderbetrokkenheid, p. 99
S4 - SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Onze dubbele materialiteitsanalyse, p. 29-32 Gezondheid, p. 56
S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Gezondheid, p. 57-58
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en eindgebruikers, en benaderingen om wat betreft consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Gezondheid, p. 58
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Gezondheid, p. 59
Governance		
ESRS G1 Zakelijk gedrag		
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	Dierenwelzijn, p. 69-70

Het duurzaamheidsverslag is voor een deel opgesteld in overeenstemming met de vereisten van de CSRD en ESRS. In de hoofdstukken waar naar wordt verwezen wordt nog niet gerapporteerd over alle vereisten van de disclosure requirements. Compliance met de CSRD is ook niet gecheckt door een accountant.



Geconsolideerde jaarrekening 2025 – Plus Holding B.V.

Geconsolideerde jaarrekening 2025 Plus Holding B.V.
(bedragen x € 1.000, tenzij anders vermeld)

Geconsolideerde balans per 28 december 2025, na winstbestemming

	Pagina	28 december 2025	29 december 2024
Vaste activa			
immateriële vaste activa	113	253.600	275.394
materiële vaste activa	114	323.256	364.700
financiële vaste activa	114	112.516	89.902
		689.372	729.996
Viottende activa			
voorraden	115	93.542	101.094
vorderingen	115	293.375	308.273
liquide middelen	115	48.556	31.325
		435.473	440.692
Totaal activa		1.124.845	1.170.686
groepsvermogen	115	262.850	318.996
voorzieningen	115	23.342	35.522
langlopende schulden	117	300.751	348.311
kortlopende schulden	118	537.902	467.857
Totaal passiva		1.124.845	1.170.686

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025

	Pagina	28 december 2025	29 december 2024
Netto-omzet	122	3.172.335	3.452.732
kostprijs omzet		2.807.176	3.038.709
Bruto - omzetresultaat		365.159	414.022
verkoopkosten		255.020	307.062
algemene beheerskosten	122	159.373	154.511
		414.393	461.573
Bedrijfsresultaat		-49.234	-47.551
financiële baten en lasten	123	-12.747	-13.221
Resultaat voor belastingen		-61.981	-60.772
belastingen	123	5.213	4.637
resultaat deelneming	123	622	2.893
Nettowinst		-56.146	-53.242

Overzicht van kasstromen van de groep over 2025

	2025		2024	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
bedrijfsresultaat		-49.234		-47.551
afschrijvingen en waardeverminderingen		93.072		94.640
mutaties in voorzieningen		-12.181		8.604
Veranderingen in werkkapitaal:				
- handelsvorderingen	-14.308		-14.265	
- overige vorderingen	21.473		51.098	
- voorraden	7.551		4.237	
- handelsschulden	120.062		-12.917	
- belastingen en sociale premies (exclusief winstbelasting)	-2.725		1.305	
- overige schulden (exclusief bankkrediet)	-17.940		-17.726	
		114.113		11.732
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		145.770		67.425
ontvangen interest	4.606		5.102	
ontvangen dividend	-		2.475	
betaalde interest	-18.631		-18.736	
betaalde winstbelasting	-2.541		-1.934	
		-16.570		-13.093
Kasstroom uit operationele activiteiten		129.200		54.332

		2025	2024	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
investeringen immateriële vaste activa		-36.122		-43.757
investeringen materiële vaste activa		-46.641		-32.400
desinvesteringen immateriële vaste activa		10.660		3.971
desinvesteringen materiële vaste activa		41.673		28.663
(des)investeringen in financiële vaste activa		-14.240		-6.666
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-44.670		-50.189
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
langlopende schulden (per saldo) & bankkrediet		-67.299		19.525
Saldo geldmiddelen		17.231		23.668
liquide middelen begin boekjaar		31.325		7.657
liquide middelen einde boekjaar		48.556		31.325
Mutatie liquide middelen		17.231		23.668

Algemene toelichting

Algemeen

Plus Holding B.V., gevestigd op de Archimideslaan 21 te Utrecht, is een coöperatie en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 85065153.

Plus Holding B.V. is een holdingmaatschappij waarin de bestuurlijke en toezichhoudende taken zijn ondergebracht en die handelingen en werkzaamheden verricht die bijdragen en ondersteunend zijn aan de operationele activiteiten van de PLUS groep, in de ruimste zin van het woord.

De operationele activiteiten van de holding worden uitgeoefend door haar dochtermaatschappijen. Deze activiteiten bestaan voornamelijk uit het leveren van goederen en diensten aan de ondernemers die bij haar 100% moedermaatschappij Coöperatie PLUS U.A. zijn aangesloten en eigen winkels, als ook het exploiteren van de eigen winkels waarmee levensmiddelen en andere verbruiks- en gebruiksartikelen direct aan eindgebruikers worden verkocht.

Verslaggevingsperiode

Het boekjaar van Plus Holding B.V. omvat een periode van 52 of 53 weken en eindigt op de zondag van week 52 of 53. Het boekjaar 2025 bestond uit 52 weken en eindigde op 28 december 2025. Het vergelijkende boekjaar 2024 bestond uit 52 weken en eindigde op 29 december 2024.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Plus Holding B.V. en haar dochter-maatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de vennootschap (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de vennootschap een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de vennootschap meer of minder invloed verschaffen.

Nieuwverworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de consolidatie zijn betrokken de jaarrekening van Plus Holding B.V. alsmede die van de volgende deelnemingen:

- PLUS Servicekantoor B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Retail B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Vestigingspunten B.V., Utrecht (100%) (opgericht per 15-12-2025)
- PLUS Distributiecentra B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Financieringen B.V., Utrecht (100%)
- Coop Groothandel B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Supermarkten B.V. (voorheen: Coop Supermarkten B.V.), Utrecht (100%)
- Coop Koopzegel B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Vastgoed B.V., Utrecht (100%)

De in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen worden aangemerkt als verbonden partijen. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd.

Niet in de consolidatie zijn begrepen de volgende deelnemingen:

- SPAR Holding B.V., te Waalwijk (45%)

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

Fusies gedurende het boekjaar

Op 8 september 2025 is Coop Retail B.V. gefuseerd met Plus Holding B.V. De fusie betreft een moeder-dochter fusie en is verwerkt op basis van de 'pooling of interest'-methode. Als gevolg van de fusie zijn geen aandelen in het kapitaal van Plus Holding B.V. ingetrokken of uitgegeven. Op basis van de verwerkmethode zijn de vergelijkende cijfers van de enkelvoudige balans van Plus Holding B.V. aangepast.

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de vennootschap zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

Toepassing van artikel 2:403 Boek 2 BW

Voor de uit rechtshandelingen van de meegeconsolideerde groepsmaatschappijen voortvloeiende verplichtingen zijn verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid (zoals bedoeld in artikel 2:403 BW) gedeponeed.

Overige vermeldingen

De afnemers van PLUS en Coop zijn tevens lid van Coöperatie PLUS U.A., houdster van alle aandelen in het kapitaal van Plus Holding B.V. Diverse vorderingen op en schulden aan de afnemers van de PLUS en Coop vennootschappen zijn tevens vorderingen op en schulden aan de leden van de coöperatie. Daar deze vorderingen en schulden zijn ontstaan uit transacties in het normale handelsverkeer zijn deze niet steeds afzonderlijk vermeld. Ook worden deze transacties niet aangemerkt als transacties met verbonden partijen.

Waarderingsgrondslagen

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de vennootschap en is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

De bedragen in de jaarrekening zijn afgerond op € 1.000,-, behalve waar dit anders is aangegeven.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Voor PLUS is 2025 een belangrijk overgangsjaar geweest in de afronding van de fusie. Daarnaast is eind 2025 de herfinanciering met een consortium van Nederlandse banken afgerond. Hiermee zijn grote stappen gezet in de borging van de continuïteit van de coöperatie voor de komende jaren. In 2026 normaliseert de bedrijfs-

voering en komt er meer focus op commercie, verdere efficiency in de logistiek en de verdere uitrol van de SAP implementatie.

Op basis van financiële prognoses is er voor PLUS geen reden om te concluderen dat de continuïteit in het gedrag komt. Voor meer informatie wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf over het liqui-diteitsrisico zoals opgenomen bij de Financiële instrumenten in de jaarrekening.

Schattingen

Bij de totstandkoming van de geconsolideerde jaarrekening van Plus Holding B.V. heeft het management van PLUS bepaalde schattingen en aannames moeten doen. Deze schattingen en aannames zijn van invloed op de gerapporteerde activa en passiva, de baten en lasten waarover wordt gerapporteerd in de verslagperiode en de vermelding van de niet uit de balans blijken de activa en passiva op balansdatum. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

Belangrijke schattingen en veronderstellingen zijn met name gehanteerd voor de bepaling van de aanspraak op leveranciersbijdragen, waardering van vestigingspunten en leveringsrechten, voorzieningen voor garantiestellingen, pensioenen en uitgestelde personeelsbeloningen, reorganisaties, bijzondere waardeverminderingen van vaste activa, voorzieningen voor kredietrisico's en waardering van actieve belastinglatenties uit hoofde van verliescompensatie.

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 PLUS. De directie is van mening dat voor de veronderstellingen, verwachtingen en prognoses een redelijke basis bestaat. De schattingen weerspiegelen de opvattingen van PLUS 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.

Indien en voor zover er sprake is van schattingswijzigingen wordt dit, voor zover dit betrekking heeft op het afgelopen boekjaar, prospectief verwerkt in de winst- en verliesrekening. Een schattingswijziging kan het gevolg zijn van een situatie die verandert, maar ook door het beschikbaar komen van nieuwe relevante informatie. Voor meer informatie wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf over het schattingswijzigingen.

Fusies en overnames

Fusies worden verwerkt op basis van de ‘pooling of interest’-methode. Van een fusie is sprake als geen van de partijen die samengaan overheersende zeggenschap verkrijgt over de andere partij(en) waarmee wordt gefuseerd en daardoor niet als overnemende partij kan worden aangemerkt. In dat geval worden de activa en passiva (tegen boekwaarden) en resultaten van betrokken partijen samen-gevoegd aan het begin van het boekjaar. De juridische totstandkoming van de samenvoeging wordt verwerkt op de datum van deze juridische totstandkoming. Vergelijkende cijfers worden aangepast alsof de samengesmolten entiteit altijd al bestond.

Overnames worden verwerkt op basis van de ‘purchase accounting’-methode op de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de verkrijgende partij (de overnamedatum). Een overname is een transactie waarbij de verkrijgende partij de beschikkingsmacht verkrijgt over het vermogen (activa en verplichtingen) en de activiteiten van een overgenomen partij. De verkrijgingsprijs wordt vastgesteld op de reële waarde van de ingebrachte netto-activa van de overgenomen partij. De identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen partij verwerkt de groep op de overnamedatum. Deze activa en verplichtingen worden afzonderlijk verwerkt tegen hun reële waarden, mits het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen naar de groep zullen vloeien (activa) dan wel de afwikkeling zal resulteren in een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen (verplichtingen), en de kostprijs of reële waarde ervan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Overnames onder gemeenschappelijke leiding

Overnames onder gemeenschappelijke leiding worden verwerkt volgens de ‘carry over accounting’-methode. Hierbij worden de activa en passiva van de gevoegde entiteiten, alsmede hun baten en lasten over het boekjaar waarin de voeging is gerealiseerd in de jaarrekening van de groep opgenomen. De boekwaarden van de activa en passiva worden samengevoegd; er vindt geen herwaardering plaats naar reële waarden. Eventueel afwijkende waarderings-grondslagen entiteiten worden geüniformeerd via een stelselwijziging. Een overname onder gemeenschappelijke leiding is een overname van een entiteit waarmee de verkrijgende partij onder gemeenschappelijke leiding staat. Dergelijke overnames worden ook wel aangeduid met transacties in concernverband.

Desinvesteringen van dochter-/groepsmaatschappijen

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Schattingswijzigingen

Schattingswijziging waardering ESL

In juni 2025 is de afschrijvingstermijn van hardware ESL gewijzigd van 7 jaar naar een looptijd van 5,5 jaar. Aanleiding voor deze wijziging is een herbeoordeling van de levensduur van de hardware, vanwege gebreken in de batterijduur. De wijziging van de afschrijvingstermijn betreft een schattingswijziging en is in lijn met de RJ prospectief verwerkt.

Het negatieve effect van deze schattingswijzigingen op het resultaat voor belastingen over het boekjaar 2025 bedraagt € 2.064. Het effect is verwerkt in de afschrijvingskosten, en is onderdeel van de algemene beheerskosten. De impact van de schattingswijziging op het resultaat voor belastingen in 2026 zal € 48 bedragen. De positieve impact van de schattingswijziging op het resultaat voor belastingen in 2027 - 2028 bedraagt € 2.111.

Schattingswijziging software en activa DC Deventer

In april 2025 is de afschrijvingstermijn van de software en activa van DC Deventer aangepast. Aanleiding voor deze wijziging is de sluiting van DC Deventer per einde boekjaar. De wijziging van de afschrijvingstermijn betreft een schattingswijziging en is in lijn met de RJ prospectief verwerkt.

Het negatieve effect van deze schattingswijzigingen op het resultaat voor belastingen over het boekjaar 2025 bedraagt € 3.439. Het effect is verwerkt in de afschrijvingskosten, en is onderdeel van de kostprijs omzet en de algemene beheerskosten. De impact van de schattingswijziging op het resultaat voor belastingen in toekomstige jaren is nihil als gevolg van een desinvestering per einde boekjaar.

Schattingswijziging zegelverplichting

In december 2025 is de waardering van de zegelverplichting gewijzigd. Aanleiding voor deze wijziging is een herbeoordeling van het vaste aftrekpercentage en daarbij de hoogte van de verplichting in relatie tot de uitgegeven zegels in de afgelopen jaren en de komst van de digitale PLUSpunten. De wijziging in de waardering betreft een schattingswijziging en is in lijn met de RJ prospectief verwerkt.

Het positieve effect van deze schattingswijzigingen op het resultaat voor belastingen over het boekjaar 2025 bedraagt € 5.099. Het effect is verwerkt in de Overige operationele kosten, en is onderdeel van de verkoopkosten.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Financiële instrumenten

In de jaarrekening zijn de volgende categorieën primaire financiële instrumenten opgenomen: liquide middelen, leningen u/g, handelsdebiteuren en overige vorderingen, rentedragende leningen en overige langlopende verplichtingen, rekening-courantkredieten, handelscrediteuren en overige schulden. Daarnaast zijn in de jaarrekening tevens afgeleide financiële instrumenten (derivaten) opgenomen.

Primaire financiële instrumenten

Primaire financiële instrumenten worden tijdens de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Hierbij worden de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname meegenomen. Verstrekte leningen en overige vorderingen worden gecorrigeerd indien er een objectieve aanwijzing bestaat voor een bijzonder waardeverminderingverlies. Bij de liquide middelen is de reële waarde gelijk aan de nominale waarde en de liquide middelen staan, tenzij anders vermeld, ter vrije beschikking van PLUS.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

PLUS gebruikt derivaten om de renterisico's van balansposities af te dekken. Ter afdekking van deze risico's worden renteswaps afgesloten. Derivaten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, en vervolgens verantwoord tegen kostprijs of lagere marktwaarde tenzij kostprijs hedge accounting wordt toegepast. De kostprijs is gelijk aan de reële waarde op het moment van het afsluiten van het derivaat. PLUS past kostprijs hedge accounting toe om de resultaten uit waardeveranderingen van de derivaten en de afgedekte posities en transacties gelijktijdig in de winst-en-verliesrekening te verwerken.

Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van bij acquisities verkregen activa en passiva, rekening houdend met de waardering van andere bij de acquisitie verkregen immateriële vaste activa (zoals vestigingspunten, leveringsrechten en merknaam), die eveneens als een afzonderlijk immaterieel vast actief worden verantwoord. Goodwill wordt geactiveerd en lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur.

Merknaam

Bij acquisities verkregen merknamen worden gewaardeerd op basis van geschatte toekomstige vrije kasstromen die voortvloeien uit het gebruik van de betreffende merknamen. Merknamen worden geactiveerd en lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur.

Vestigingspunten

Geacquireerde vestigingspunten worden geactiveerd voor zover de daaraan verbonden toekomstige voordelen ten goede komen aan PLUS en PLUS de beschikkingsmacht heeft over de geactiveerde activa. De waardering van de vestigingspunten is gebaseerd op de zogenoemde 'discounted cashflow'-methode. Amortisatie vindt lineair plaats op basis van de verwachte economische levensduur.

Leveringsrechten

Onder de leveringsrechten worden verantwoord de betaalde bedragen voor de verwerving of verlenging van het recht tot levering van goederen en diensten aan bij de vennootschap aangesloten zelfstandige (vrije, niet gebonden) ondernemers. Deze leveringsrechten wordt gewaardeerd tegen kostprijs en lineair afgeschreven over de looptijd van het verkregen recht.

Software

Gekochte softwarelicenties worden geactiveerd en lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur. De uitgaven voor zelf vervaardigde software, inclusief implementatiekosten, worden geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De uitgaven voor zelf vervaardigde software worden verminderd met afschrijvingen gebaseerd op de geschatte economische levensduur. Ter hoogte van de balanswaarde wordt een wettelijke reserve aangehouden. Uitgaven samenhangend met onderhoud van softwareprogramma's en uitgaven van onderzoek worden ten laste van het resultaat gebracht.

Vooruitbetalingen

In een aantal gevallen zijn aan ondernemers bedragen betaald voor goodwill - leveringsrechten waarbij de uiteindelijke koopsom wordt bepaald op een in de toekomst liggend moment. De vooruitbetaalde bedragen zijn gebaseerd op aannames en schattingen. In een aantal gevallen worden met ondernemers afspraken gemaakt over de aankoop van hun winkel door Plus Holding B.V. op een in de toekomst liggend moment. Incidenteel worden daarbij vooruitbetalingen verricht voor de waarde van de winkel-goodwill. Daarnaast wordt in sommige gevallen een leveringsrecht vooruitbetaald om een overeenkomst te verlengen met een ondernemer. Ook worden er vooruitbetalingen gedaan aan ondernemers voor een leveringsrecht waarvan de hoogte in de toekomst kan worden bijgesteld. Als dit wordt voorzien, wordt het bedrag van de vooruitbetaling verhoogd met het verschil onder gelijktijdige opname van dit verschil onder de kortlopende schulden (earn-out verplichting).

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen, gebaseerd op de geschatte economische levensduur met uitzondering van de grond, waarop niet wordt afgeschreven. De afschrijvingen worden naar tijdsgelang, volgens de lineaire methode vanaf het moment van ingebruikneming van het actief, berekend over de aanschafwaarde. Subsidies worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs van de activa waarop deze betrekking hebben.

Kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen worden geactiveerd onder de materiele vaste activa onder toepassing van de componentenbenadering. Aan onroerend goed in uitvoering wordt voor zover van toepassing, vanaf het moment van aanvang van de bouw tot de ingebruikneming of realisatie van de bouw, bouwrente toegerekend.

Panden bestemd voor verkoop worden gewaardeerd tegen de kostprijs dan wel de lagere opbrengst-waarde. Subsidies worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs van de activa waarop deze betrekking hebben.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogens-mutatiemethode.

Overeenkomstig deze methode worden deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de groep in de nettovermogenswaarde. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. In de winst- en verliesrekening wordt het aandeel van de vennootschap in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover de vennootschap niet zonder beperking uitkering van de positieve resultaten aan haar kan bewerkstelligen, worden de resultaten in een wettelijke reserve opgenomen.

Het aandeel in de rechtstreekse vermogensvermeerderingen en -verminderingen van de deelnemingen wordt ook in de wettelijke reserve opgenomen.

De eerste waardering van nieuwe verkregen deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Niet-geconsolideerde deelnemingen, waarop geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, onder aftrek van noodzakelijke waardeverminderingen.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Plus Holding B.V. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden instaat te stellen, wordt hiervoor een voorziening gevormd.

De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen als gevolg van oninbaarheid. De waardeverminderingen zijn gebaseerd op de financiële positie van de betreffende debiteur en worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Voor de waardering en verwerking van latente belastingvorderingen wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf Belastingen.

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 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 verslagperiodes 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 dat 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 waardeverminderingsverliezen teruggenomen.

Vorraden

De voorraden handelsgoederen worden gewaardeerd tegen de laagste van de verkrijgingsprijs en netto-opbrengstwaarde. De verkrijgingsprijs omvat de laatst bekende inkoopprijs, verminderd met de direct toerekenbare leveranciers-bijdragen en vermeerderd met direct toerekenbare logistieke kosten. De lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid. Die wordt individueel bepaald op basis van de ouderdom van de openstaande vorderingen en verminderd met mogelijk te compenseren verschuldigde bedragen aan de betreffende debiteur.

Onder de vorderingen zijn eveneens opgenomen materialen die zijn aangeschaft ten behoeve van toekomstige winkelverbouwingen. Deze materialen zijn bij de leveranciers van deze materialen opgeslagen voor rekening en risico van PLUS. De betreffende materialen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, onder aftrek van noodzakelijke waardeverminderingen.

Voorzieningen

Algemeen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balans-datum af te wikkelen. Voorzieningen worden, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, gewaardeerd tegen contante waarde, met uitzondering van voorzieningen voor belastingen die tegen nominale waarde worden gewaardeerd. De gehanteerde disconteringsvoet - vóór belastingen - is gebaseerd op het rendement op staatsleningen (effectief rendement) op balansdatum met eenzelfde looptijd als de voorziening.

Pensioenen

De vennootschap heeft diverse pensioenregelingen. De pensioenregelingen worden gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerders, te weten bedrijfstakpensioenfondsen, ondernemingspensioenfondsen en verzekerings- maatschappijen. Bij de pensioenverplichtingen wordt onderscheid gemaakt tussen toegezegde-bijdrage pensioen- regelingen en toegezegde pensioenregelingen.

Een toegezegde-bijdrage pensioenregeling is een pensioenregeling in het kader waarvan PLUS vaste bijdragen betaalt aan een afzonderlijke entiteit en geen juridische of feitelijke verplichting heeft als het pensioenfonds onvol-doende activa heeft om alle uitkeringen aan personeel te betalen in verband met diensttijd van personeel in de actuele en voorgaande periodes. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de ‘verplichting aan de pensioenuitvoerder’-benadering. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of en zo ja welke verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balans-datum bestaan. Deze additionele verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor de vennootschap en worden in de balans opgenomen in een voorziening of als een verplichting. De waardering van de verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om deze per balansdatum af te wikkelen. Vooruitbetaalde pensioen-bijdragen worden opgenomen als vordering voor zover dit leidt tot een terugbetaling in contanten of een verrekening met toekomstige bijdragen. 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 PLUS uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen wordt voor iedere regeling jaarlijks afzonderlijk berekend.

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.

Overige personeelsbeloningen

Overige langlopende personeelsbeloningen zijn die welke deel uitmaken van het beloningspakket. Onder deze voorziening zijn de uitgestelde beloningen (jubileumuitkeringen) 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 zullen komen voor een jubileumuitkering. De voorziening wordt berekend rekening houdend met de tijds-waarde van geld door de voorziening tegen contante waarde te verantwoorden.

Voorziening latente belastingen

Voor de waardering en verwerking van latente belastingschulden wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf Belastingen.

Voorziening voor reorganisatiekosten

De voorziening reorganisatiekosten wordt gevormd indien op balansdatum een gedetailleerd plan is geformaliseerd en de gerechtvaardigde verwachting is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben dat de reorganisatie zal worden uitgevoerd. De voorziening bestaat uit de directe kosten van de reorganisatie.

Overige

De overige voorzieningen bestaan voornamelijk uit een voorziening voor risico's met betrekking tot afgegeven garanties en zekerheden, een voorziening voor verwachte verliezen bij doorverkoop van winkelexploitaties waarvoor reeds aankoopverplichtingen zijn aangegaan (aan- en verkoopresultaten), een voorziening voor afkoop van huurcontracten en een voorziening voor risico's ten aanzien van lopende huurverplichtingen.

Zegelverplichtingen

Zegelverplichtingen worden onder de kortlopende schulden opgenomen voor de nominale waarde van de uitgegeven zegels onder aftrek van de uitkering op ingeleverde zegels, alsmede onder aftrek van een vast percentage van de over enig jaar uitgegeven zegels. Dit percentage wordt bepaald op basis van ervaringscijfers uit het verleden.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn aangeleverd c.q. de diensten zijn verricht. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Opbrengsten uit de verkoop van goederen en de levering van diensten worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom van de goederen en de geleverde diensten zijn overgedragen aan de koper respectievelijk afnemer van diensten.

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit levering van goederen en diensten aan derden onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep. Een deel van de levering van goederen vindt rechtstreeks van de leverancier aan de ondernemers plaats. De daarop betrekking hebbende bedragen zijn in de netto-omzet begrepen. PLUS maakt daarbij afwegingen ten aanzien van risico's, waaronder kredietrisico, voorraadrisico, verdeling van de aansprakelijkheid en de mate van invloed op inkoop, leveringen en prijsbeleid.

De filiaalomzetten van een aantal artikelgroepen, waaronder post- en pakketdiensten, kansspelen en telefonie, wordt aangemerkt als agentomzet. Voor deze verkopen is uitsluitend de marge in de netto-omzet begrepen.

De omzet uit leveringen van goederen bestaat uit verkopen van goederen via de eigen filialen (filiaalomzet) en uit verkopen van goederen aan ondernemers (groothandelsomzet). In de groothandelsomzet zijn eveneens de bijdragen opgenomen die in rekening zijn gebracht als vergoeding voor de logistieke kosten, waaronder de doorberekende transportkosten. De omzet diensten omvat bijdragen die door de vennootschap aan de ondernemers in rekening worden gebracht ter dekking van de centrale overheadkosten. Voor bepaalde diensten wordt een afzonderlijke bijdrage in rekening gebracht. Dit is onder andere van toepassing op het beschikbaar stellen van hard- en software en bepaalde marketingactiviteiten. De omzet huren bestaat uit huuropbrengsten van onroerend goed en soortgelijke opbrengsten.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

De vennootschap is actief in één geografisch gebied (Nederland) en één marktsegment (food retail). De diverse groeps- onderdelen en retailformats zijn onderling geïntegreerd en resultaatafhankelijk. Om deze reden is afgezien van het verantwoorden van verdere bedrijfs- en geografische segmentatie anders dan in de toelichting op de netto-omzet en personeel.

Kostprijs van de omzet

Onder de kostprijs van de omzet wordt verstaan de direct aan de geleverde goederen en diensten toe te rekenen inkoopwaarde, op basis van een waardering van de voorraden tegen de laatst bekende inkoopprijs en onder aftrek van leveranciersbijdragen.

Daarnaast vallen hieronder de direct aan de omzet toe te rekenen overige kosten. Hieronder begrepen zijn de kosten van de aangehouden distributiecentra (waaronder huisvestings-, personeels-, afschrijvings- en expeditiekosten) en de kosten van logistieke dienstverlening door derden.

Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen, indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en daarnaast wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Verkoopkosten

De verkoopkosten bestaan uit de kosten die direct en indirect verband houden met de verkoop van goederen en diensten. Hieronder zijn onder andere begrepen de kosten die verband houden met de exploitatie van de eigen filialen en de kosten die door het servicekantoor worden gemaakt ter ondersteuning van de verkoopactiviteiten in de filialen en voor ondernemers, inclusief de marketingkosten.

Algemene beheerskosten

De algemene beheerskosten bestaan in belangrijke mate uit de kosten van de stafafdelingen van het servicekantoor.

Afschrijvingen

De afschrijvingen worden berekend op basis van de historische aanschafwaarden van de (im-)materiële vaste activa met inachtneming van de geschatte economische levensduur. Waar nodig worden extra afschrijvingen verricht tot lagere bedrijfswaarden of opbrengstwaarden. De afschrijvingskosten zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de kostprijs van de omzet, de verkoop- en algemene beheerskosten.

Rentebaten en -lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig in de winst- en verliesrekening verwerkt en toegerekend aan de opeen-volgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom.

Belastingen

De belastingen over de winst worden berekend over het verantwoorde resultaat uitgaande van de geldende bepalingen en tarieven. Voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale balanswaardering en voor beschikbare voorwaartse verliescompensatie, wordt een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn voor verrekening. De latente belastingvorderingen en verplichtingen worden opgenomen onder de

financiële vaste activa respectievelijk voorzieningen. Belastinglatenties worden tegen nominale waarde en tegen het geldende tarief voor de vennootschapsbelasting gewaardeerd. Voor zover mogelijk vindt saldering plaats van latente belastingvorderingen en -verplichtingen. Na saldering resterende latente belastingvorderingen met een langlopend karakter, worden in de balans opgenomen onder de financiële vaste activa. Na saldering resterende latente belastingverplichtingen worden opgenomen onder de voorzieningen.

Resultaat deelnemingen

Indien een deelneming tegen nettovermogenswaarde wordt gewaardeerd is het resultaat het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan PLUS wordt toegerekend. Voor zover deelnemingen niet tegen netto- vermogenswaarde worden gewaardeerd, betreft het resultaat van deze deelnemingen de in het verslagjaar ontvangen dividenden.

Grondslagen voor geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De in het kasstroomoverzicht opgenomen liquide middelen staan ter vrije beschikking. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van een verworven groepsmaatschappij en de verkoopprijs van een verkochte groepsmaatschappij worden opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in deze groepsmaatschappijen aanwezige geldmiddelen worden op de aankoopprijs respectievelijk de verkoopprijs in aftrek gebracht. Investerings in de immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden opgenomen tegen de betaalde bedragen. Dit houdt in dat einde jaar in de balans opgenomen investeringsverplichtingen in het kasstroomoverzicht worden geëlimineerd.

Toelichting op de geconsolideerde balans

Immateriële vaste activa 253.600 (2024: 275.394)

De mutaties in het verslagjaar kunnen als volgt worden weergegeven:

1 Goodwill 2 Merknaam 3 Vestigingspunten 4 Leveringsrechten 5 Vooruitbetalingen 6 Software 7 Activa in uitvoering 8 Erfpacht

	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal 2025	Totaal 2024
historische uitgaafprijzen	33.172	11.000	185.583	158.468	6.773	132.935	7.453	1.207	536.591	501.305
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	6.634	8.556	61.211	88.899	5.143	89.789	785	180	261.197	214.656
Stand begin boekjaar	26.538	2.444	124.372	69.569	1.630	43.146	6.668	1.027	275.394	286.649
Mutaties:										
investeringen	-	-	7.820	12.914	2.020	85	13.283	-	36.122	39.257
desinvesteringen	-	-	-9.038	-980	-485	-157	-	-	-10.660	-3.971
overboekingen	-	-	-91	91	-	5.939	-5.939	-	-	-
afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.211	-2.444	-8.493	-14.587	-	-19.497	-	-24	-47.256	-46.541
Saldo mutaties	-2.211	-2.444	-9.802	-2.562	1.535	-13.629	7.343	-24	-22.038	-11.255
historische uitgaafprijzen	33.172	11.000	184.274	170.493	8.308	138.802	14.797	1.207	562.053	536.591
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	8.845	11.000	69.704	103.486	5.143	109.286	785	204	308.453	261.197
Stand einde boekjaar	24.327	-	114.570	67.007	3.165	29.516	14.012	1.003	253.600	275.394

De goodwill heeft betrekking op de acquisitie van Coop en onder andere de daarop betrekking hebbende schaalvoordelen en wordt op basis van de geschatte economische levensduur in vijftien jaar lineair afgeschreven.

De merknaam betreft de waarde die aan het verkregen Coop merk is toegekend. Deze waarde is in vier jaar lineair afgeschreven eindigend in 2025 - ook in lijn met de afronding van de fusie.

De vestigingspunten worden in vijftien jaar lineair afgeschreven. De leveringsrechten worden afgeschreven over de looptijd van de samenwerkingsovereenkomsten zoals met ondernemers zijn overeengekomen en veelal een looptijd van tien jaar kennen.

De vooruitbetalingen hebben betrekking op vooruitbetaalde goodwill en vooruitbetaalde leveringsrechten. Hierover wordt niet afgeschreven. Afschrijving hierover vindt plaats vanaf het moment dat de periode aanbreekt waarop deze betaalde goodwill en leveringsrechten betrekking hebben.

Software wordt in een termijn van drie tot tien jaar lineair afgeschreven, afhankelijk van de economische levensduur van het actief. Onder de immateriële vaste activa in uitvoering zijn investeringen in de ontwikkeling van software opgenomen. Op vooruitbetalingen en activa in uitvoering wordt niet afgeschreven. Op activa waarvan het gebruiksrecht via erfpacht wordt verkregen en waarvoor een afkoopsom betaald is, worden afgeschreven over de termijn waarvoor de erfpacht is overeengekomen.

In 2025 zijn onder de immateriële vaste activa duurzame waardeverminderingen verwerkt van in totaal € 0,7 miljoen (2024: € 3,6 miljoen).

Materiële vaste activa 323.256 (2024: 364.700)

De mutaties in het verslagjaar kunnen als volgt worden weergegeven:

	Bedrijfs gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Panden bestemd voor verkoop	Totaal 2025	Totaal 2024
historische uitgaafprijzen	265.881	375.378	8.130	530	649.919	599.629
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	79.115	205.834	-	270	285.219	192.749
Stand begin boekjaar	186.766	169.544	8.130	260	364.700	406.880
Mutaties:						
investeringen	22.755	20.687	2.604	-	46.046	32.129
desinvesteringen	-20.848	-15.784	-5.042	-	-41.673	-26.211
overboekingen	1.554	1.404	-2.958	-	-	-
afschrijvingen en waardeverminderingen	-12.379	-33.438	-	-	-45.817	-48.099
Saldo mutaties	-8.917	-27.131	-5.396	-	-41.444	-42.181
historische uitgaafprijzen	254.685	300.176	2.734	530	558.125	605.546
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	76.835	157.763	-	270	234.869	240.848
Stand einde boekjaar	177.850	142.412	2.734	260	323.256	364.700

In 2025 zijn onder de materiële vaste activa duurzame waardeverminderingen verwerkt van in totaal € 0 miljoen (2024: € 0 miljoen).

Onder de bedrijfsgebouwen en -terreinen zijn mede opgenomen de bouwkundige voorzieningen in huurpanden.

De winkelpanden hebben tot doel de exploitatie van een supermarkt te realiseren, dragen bij aan de primaire bedrijfsdoelstelling van Coöperatie PLUS U.A. en worden daarom verantwoord als materiële vaste activa en niet als vastgoedbelegging. De actuele waarde van alle winkelpanden en distributiecentra in eigendom bedraagt circa € 266,7 miljoen (2024: € 274,6 miljoen). Hierbij is de actuele waarde gebaseerd op de gekapitaliseerde huuropbrengsten. De stille reserve op het onroerend goed is hierdoor € 119,5 miljoen.

In 2025 zijn een 13-tal winkelpanden verkocht. De met de verkoop gerealiseerde boekwinst, ten bedrage van € 9,2 miljoen, is onder de algemene beheerskosten verantwoord.

Bedrijfsgebouwen en bouwkundige voorzieningen worden in tien tot dertig jaar lineair afgeschreven. Andere vaste bedrijfsmiddelen worden in drie tot tien jaar lineair afgeschreven.

De panden bestemd voor verkoop hebben betrekking op winkelpanden en bedrijfsterreinen die niet langer bestemd zijn voor de vestiging van een PLUS supermarkt, maar om te worden afgestoten aan derden. Op activa in uitvoering en panden bestemd voor verkoop wordt niet afgeschreven.

Financiële vaste activa 112.516 (2024: 89.900)

De mutaties in het verslagjaar kunnen als volgt worden weergegeven:

	Niet-gecon-solideerde deel-nemingen	Vorderingen	Belasting-latenties	Totaal 2025	Totaal 2024
Stand begin boekjaar	36.412	38.744	14.746	89.902	76.248
Mutaties:					
overboekingen	-	-3.811	2.540	-1.271	1.934
verstrekkingen	-	65.935	-	65.935	36.911
aflossingen	-882	-33.751	-	-34.633	-28.007
dividend	-	-	-	-	-2.475
resultaat	622	-13.251	5.213	-7.416	5.291
Saldo mutaties	-260	15.122	7.753	22.615	13.654
Stand einde boekjaar	36.152	53.865	22.499	112.517	89.902

Onder de niet-geconsolideerde deelnemingen zijn begrepen de belangen in de aandelen van SPAR Holding B.V. te Waalwijk (45%) en het aandeel in het ledenkapitaal van de Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A. te Beesd.

Onder de vorderingen zijn opgenomen de rentedragende leningen die aan de ondernemers zijn verstrekt, waarmee een samenwerkingsovereenkomst is afgesloten. De in rekening gebrachte rente is gebaseerd op de gepubliceerde Euribor-tarieven verhoogd met een opslag. Hiervan dient contractueel in 2026 een bedrag van circa € 3,0 miljoen te worden afgelost.



Onder vorderingen zijn eveneens opgenomen de vergoedingen die zijn verstrekt aan voormalige Coop ondernemers uit hoofde van de overgangsregeling die met ondernemers is overeengekomen. Dit betreffen vergoedingen ter dekking van de eenmalige kosten die door voormalige Coop ondernemers worden gemaakt in verband met de ombouw van hun winkel naar de PLUS formule. Verder worden er vergoedingen verstrekt aan ondernemers ten dekking van de ombouw of andere eenmalige kosten. Deze vergoedingen hebben een voorwaardelijk karakter en worden in vijf jaar gekweten. De kwijting wordt verantwoord in de netto-omzet. Het kortlopende deel bedraagt € 6 miljoen.

Ultimo 2025 is na saldering met de latente belastingverplichtingen sprake van een latente belastingvordering. De latente belastingvorderingen (€ 45,9 miljoen) en -verplichtingen (€ 23,4 miljoen) hebben betrekking op de tijdelijke verschillen die bestaan tussen de commerciële en fiscale grondslagen van waardering en resultaatbepaling. Onder de latente belastingvordering is een bedrag van € 20,0 miljoen opgenomen dat betrekking heeft op fiscale verliezen waarvan de onderneming het waarschijnlijk vindt dat deze in de toekomst zullen worden verrekend. De realisatie hiervan is afhankelijk van toekomstige fiscale winsten die uitgaat boven de fiscale winst die uit de afloop van belastbare tijdelijke verschillen voortvloeien.

Vorraden 93.542 (2024: 101.094)

De voorraden bestaan hoofdzakelijk uit bij de distributiecentra en eigen filialen aanwezige handelsgoederen. Daarnaast zijn hieronder begrepen de voorraden die door het externe vers-distributiecentrum worden bewaard voor rekening en risico van de Plus Holding B.V.

Vorderingen 293.375 (2024: 308.273)

De vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
handelsdebiteuren	249.679	235.668
kortlopende financiering aan ondernemers	3.036	7.015
marketingbijdragen	-	5.301
belastingen en sociale lasten	-	-
vooruitbetaalde huur	303	1.792
vooruitbetaalde materialen	11.646	20.773
groepsmaatschappijen	-	5.624
overige vorderingen	28.712	32.100
Stand einde boekjaar	293.375	308.273

Onder de vooruitbetaalde materialen zijn opgenomen de winkelmaterialen die op voorraad zijn ingekocht voor de toekomstige winkelverbouwingen en worden gebruikt voor de vervanging van buiten gebruik gestelde materialen.

Onder de overige vorderingen zijn onder andere opgenomen de investeringen in winkelverbouwingen en -inrichting die door PLUS ten behoeve van ondernemers zijn voorgefinancierd en nog aan de betreffende ondernemers moeten worden doorberekend, ten bedrage van € 3,7 miljoen (2024: € 6,7 miljoen). Tevens zijn hieronder begrepen vorderingen uit hoofde van nog te verrekenen bedragen met leveranciers ten bedrage van € 5,6 miljoen (2024: € 0,4 miljoen).

Liquide middelen 48.556 (2024: 31.325)

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Groepsvermogen 262.850 (2024: 318.996)

Het groepsvermogen muteerde als volgt:

	2025	2024
Stand begin boekjaar	318.996	372.238
netto-resultaat boekjaar	-56.146	-53.242
Stand einde boekjaar	262.850	318.996

Voor een nadere toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans.

Totaalresultaat rechtspersoon -56.146 (2024: -53.242)

Het totaalresultaat van de rechtspersoon is in 2025, evenals in 2024, gelijk aan het nettoresultaat.

Voorzieningen 23.342 (2024: 35.522)

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden gespecificeerd:

	Stand eind 2024	Over- boekingen	Dotatie	Vrijval	Ont- trekkingen	Stand eind 2025
pensioenen en overige uitgestelde personeelsbeloningen	15.376	-	116	-	-956	14.536
garantiestellingen	2.346	-	3.487	-193	-1.788	3.852
reorganisatiekosten	3.341	-	399	-658	-1.370	1.712
overige voorzieningen	14.459	-	819	-1.243	-10.793	3.242
	35.522	-	4.821	-2.094	-14.907	23.342

Van de voorzieningen heeft een bedrag van circa € 8,3 miljoen een verwachte looptijd van minder dan een jaar, € 7,1 miljoen heeft een verwachte looptijd van tussen één en vijf jaar en € 8,0 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar.

Pensioenen en overige uitgestelde personeelsbeloningen

De opgenomen voorzieningen hebben betrekking op in de toekomst aan de verzekeraar te betalen vergoedingen inzake tot de balansdatum door (oud-)werknemers opgebouwde en gegarandeerde pensioenaanspraken. Onder deze post is eveneens een voorziening voor jubileumuitkeringen opgenomen. De dotatie van de pensioenvoorziening in 2025 is het gevolg van een daling van de gehanteerde disconteringsvoet.

Pensioenregeling PLUS Retail B.V.

De pensioenregelingen van PLUS Retail B.V. waren tot en met 31 december 2018 ondergebracht bij verzekeringsmaatschappij Aegon. De tot en met 31 december 2018 opgebouwde pensioenaanspraken blijven ondergebracht bij Aegon. Deze toegezegde pensioenregeling betreft een bij Aegon ondergebrachte gegarandeerde middelloonregeling. Voor de komende jaren nog aan Aegon verschuldigde garantievergoedingen is een voorziening getroffen. Jaarlijks worden indien mogelijk de in het verleden bij Aegon opgebouwde pensioenaanspraken geïndexeerd. Overeengekomen is dat de tot en met 31 december 2018 opgebouwde pensioenrechten jaarlijks met 1% per jaar worden geïndexeerd. Deze toeslagverlening is voorwaardelijk in de zin dat er voldoende middelen in het toeslagendepot aanwezig zijn. De voor de indexatie van pensioenrechten benodigde koopsommen worden door Aegon ten laste van het toeslagendepot gebracht. Bij onvoldoende middelen volgt geen indexatie. De tot de einddatum van de uitvoeringsovereenkomst gefinancierde pensioenen worden ten volle gegarandeerd door Aegon.

Vanaf 1 januari 2019 is voor PLUS Retail B.V. een tweetal pensioenregelingen bij het Algemeen Pensioenfonds van Centraal Beheer (CB APF) ondergebracht: een basisregeling en een excedentregeling. De basisregeling behelst de opbouw van pensioenaanspraken door medewerkers over een jaarsalaris tot een excedentgrens. De opbouw vindt plaats volgens het middelloonstelsel. CB APF kan – onder voorwaarden – de opgebouwde pensioenaanspraken verlagen op het moment dat de financiële situatie van het pensioenfonds dit vereist. De opgebouwde aanspraken worden verhoogd op het moment dat het pensioenfonds over voldoende middelen beschikt. Het gaat hier om toegezegde-bijdrage pensioenregelingen. Voor deze pensioenregelingen bestaan geen verplichtingen waarvoor een voorziening moet worden gevormd.

De dekkingsgraad van de basispensioenregeling bij CB APF bedraagt einde boekjaar 2025 143,7% (2024: 126,4%).

De excedentregeling is een beschikbare premiereregeling voor pensioenopbouw over het salaris boven de excedentgrens. De gestorte premies worden door CB APF belegd in overeenstemming met de risicobereidheid van individuele medewerkers.

Per 29 december 2025 is de pensioenregeling bij CB APF opgezegd. Vanaf die datum vallen de medewerkers van PLUS Retail BV onder de verplichtstelling van Bedrijfstakpensioenfonds Foodservice groothandel in levensmiddelen (BPF Foodservice). De dekkingsgraad van BPF Foodservice bedraagt einde boekjaar 2025 126,1% (2024 120,5 %). De excedentpensioenregeling van PLUS Retail BV is per dezelfde ondergebracht bij BeFrank. Ook hier betreft het een beschikbare premiereregeling waarbij de gestorte premies belegd worden in overeenstemming met de risicobereidheid van de individuele medewerker. Het betreft hier een vlakke staffel.

Pensioenregeling PLUS Servicekantoor B.V.

De basis pensioenregeling van PLUS Servicekantoor B.V. is sinds 1 januari 2024 ondergebracht bij Bedrijfstakpensioenfonds Foodservice groothandel in levensmiddelen (BPF Foodservice). De dekkingsgraad van BPF Foodservice bedraagt einde boekjaar 2025 126,1% (2024 120,5%). De excedentpensioenregeling en de netto pensioenregeling van PLUS Servicekantoor B.V. is ondergebracht bij BeFrank. Ook hier betreft het een beschikbare premiereregeling waarbij de gestorte premies belegd worden in overeenstemming met de risicobereidheid van de individuele medewerker. Het betreft hier een vlakke staffel.

Pensioenregeling PLUS Supermarkten B.V.

Voor de medewerkers in dienst van PLUS Supermarkten B.V. is de CAO voor Grootwinkelbedrijven in de Levensmiddelen (VGL) van toepassing. De basisregeling is geregeld door Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De belangrijkste kenmerken van deze regeling zijn:

- Middelloonregeling
- Indexatie 2025: nihil (2024: nihil)

Per 1 januari 2026 stapt BPF Levensmiddelen over naar de nieuwe pensioenregeling.

De excedentpensioenregeling van PLUS Supermarkten B.V. is ondergebracht bij BeFrank. Ook hier betreft het een beschikbare premiereregeling waarbij de gestorte premies belegd worden in overeenstemming met de risicobereidheid van de individuele medewerker. Het betreft hier een leeftijdsafhankelijke staffel.

Pensioenregelingen Coop

De in 2025 van toepassing zijnde toegezegde-bijdrage pensioenregelingen voor de medewerkers die ultimo verslagjaar 2025 in dienst van een Coop vennootschap waren, kunnen als volgt worden samen-gevat:

Voor de medewerkers in dienst van Coop Groothandel B.V. is de CAO Foodservice en Groothandel in levensmiddelen respectievelijk de CAO Groenten en Fruit Groothandel van toepassing. De basisregeling is voor deze medewerkers geregeld door Stichting bedrijfstakpensioenfonds Foodservice en Groothandel in levensmiddelen respectievelijk Stichting bedrijfstakpensioenfonds PGB. De belangrijkste kenmerken van deze regelingen zijn:

- Middelloonregeling
- Indexatie 2025: 3,16%, 1,7% (2024: 1,08% resp. 0,4%)
- Dekkingsgraad 2025: 126,1%, 123,9% (2024: 120,5% resp. 116,2%)

De excedent pensioenregeling van Plus Supermarkten B.V. is ondergebracht bij BeFrank. Ook hier betreft het een beschikbare premieregeling waarbij de gestorte premies belegd worden in overeen-stemming met de risicobereidheid van de individuele medewerker. Het betreft hier een leeftijdsafhanke-lijke staffel.

De belangrijkste gehanteerde actuariële uitgangspunten bij het bepalen van de voorzieningen voor pensioenen en de overige uitgestelde personeelsbeloningen zijn:

	Eind 2025	Eind 2024
disconteringsvoet pensioenregeling	0,00%	0,00%
disconteringsvoet garantie aanspraken	3,75%	3,20%
disconteringsvoet jubileumregeling	3,20%	3,24%
algemene salarisstijging	2,00%	2,00%
prijsinflatie	2,50%	2,50%
sterftetabel	AG 2024	AG 2024

Voorziening belastingen

Ultimo 2025 is na saldering met actieve belastinglatenties sprake van een latente belastingvordering.

Voorziening garantiestellingen

De voorziening voor verstrekte zekerheden en garanties is getroffen voor risico's die verband houden met de financiering van derden en/of daarvoor verstrekte zekerheden of garanties, voorziene verliezen bij doorverkoop van winkelexploitaties waarvoor reeds aankoopverplichtingen zijn aangegaan (aan- en verkoopresultaten) en met huurverliezen in verband met leegstand of verlieslatende huurcontracten

Voorziening reorganisatiekosten

De voorziening reorganisatiekosten is getroffen voor de kosten die samenhangen met de reorganisatie van het servicekantoor, waarbij in verband met de afronding van de fusie tussen Plus en Coop een aantal medewerkers in het komende jaar boventallig worden. Voor de genoemde reorganisatie is overeenstemming bereikt met de ondernemingsraad en de vakbonden.

Overige voorzieningen

De overige voorziening is getroffen voor lasten die samenhangen met de overdracht van locaties, sluitingen of voorgenomen sluitingen van vestigingspunten (afkoop huurovereenkomsten) en een voor verlieslatende contracten voor winkelprojecten

Langlopende schulden 300.751 (2024: 348.311)

	1	2	3	4	Totaal 2025	Totaal 2024
Stand begin boekjaar	262.500	83.832	1.979	464	348.311	327.069
Mutaties						
nieuwe financiering/ontvangen gelden	305.000	6.707	-	-	311.707	68.276
aflossingen	-347.500	-11.363	-404	-218	-359.267	-47.034
Saldo mutaties	-42.500	-4.656	-404	-218	-47.560	21.242
Stand einde boekjaar	220.000	79.176	1.575	246	300.751	348.311

Financiële instellingen

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk “Financiële instrumenten”.

Waarborgsommen

De waarborgsommen dienen op grond van de Algemene Leverings- en Betalingsvoorwaarden als zekerheid voor alle lopende vorderingen op de betreffende ondernemers. Door de PLUS ondernemers dient een waarborgsom opgebouwd te worden ter grootte van tweemaal de gemiddelde weekafname bij PLUS Retail B.V. Over de waarborgsommen wordt een rente aan de ondernemers vergoed. Deze rente- vergoeding bedroeg in 2025 voor de PLUS ondernemers (gebaseerd op het Euribor-tarief) gemiddeld 4,04% (2024: 5,5%). De Coop regeling die nog deels actief was in 2025 is door de afronding van de fusie verdwenen.

Compensatieregeling ondernemers

De met ondernemers aangegane onvoorwaardelijke verplichtingen in verband met de overgang naar het nieuwe conditiestelsel worden conform met de betreffende ondernemers gemaakte afspraken over meerdere jaren verspreid uitgekeerd. Het kortlopend deel van deze verplichting bedraagt € 0,3 miljoen (2024: € 1,3 miljoen).

Kortlopende schulden 537.902 (2024: 467.857)

Hieronder zijn opgenomen:

	Eind 2025	Eind 2024
handelscrediteuren	424.489	304.428
kredietinstellingen	59	19.798
zegelverplichtingen	25.733	31.192
belastingen en sociale lasten	7.827	10.553
marketingverplichtingen	13.182	9.317
emballageverplichtingen	5.319	6.860
stimuleringsbonus en overige uitkeringen leden-ondernemers	5.640	10.543
schulden/leningen o/g leden	165	5.729
vooruitontvangen huur	304	1.463
overige schulden	55.184	67.975
Stand einde boekjaar	537.902	467.857

Kredietinstellingen

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk “Financiële instrumenten”.

Zegelverplichtingen

De zegelverplichting is opgenomen voor zegels die nog in omloop zijn. Op basis van de aanname dat niet alle uit-gegeven zegels zullen worden ingeleverd, wordt jaarlijks de zegelverplichting verminderd met een vast percentage van de over enig jaar uitgegeven zegels. Dit percentage wordt bepaald op basis van ervaringscijfers uit het verleden. Voor 2025 leidde dit tot een vrijval van € 0,5 miljoen aan in het verleden opgenomen zegelverplichtingen ten gunste van het resultaat over 2025 (2024: € 0,3 miljoen). Daarnaast heeft in 2025 een aanvullende vrijval plaatsgevonden als gevolg van de schat-tingswijziging voor € 4,9 miljoen.

Overige uitkeringen leden-ondernemers

De verplichtingen uit hoofde van overige uitkeringen aan leden-ondernemers betreft de stimulerings-
bonus die aan leden-ondernemers is verschuldigd.

Schulden/leningen o/g leden

De schulden aan leden betreffen direct opeisbare tegoeden waarover rente wordt vergoed.

Overige schulden

Onder de overige schulden zijn onder andere opgenomen de reguliere verplichtingen inzake personele kosten ten bedrage van € 25,3 miljoen en investeringscrediteuren ad € 0,6 miljoen.

Financiële instrumenten

Algemeen

De liquiditeits-, krediet- en marktrisico’s die voortkomen aan de normale bedrijfsuitoefening worden als laag beoordeeld. Ten opzichte van vorig jaar wordt PLUS niet meer of minder aan deze risico’s bloot-
gesteld en voert zij geen gewijzigd beleid ten aanzien van de beheersing van deze risico’s.

PLUS bewaakt haar financiële risico’s uit de normale bedrijfsvoering door gebruik te maken van de volgende financiële instrumenten; 1) liquide middelen, 2) leningen u/g, 3) handelsdebiteuren en overige vorderingen, 4) rentedragende leningen en overige langlopende verplichtingen, 5) rekening-courant- kredieten, 6) handelscrediteuren en overige schulden en 7) derivaten. De liquide middelen, rente- dragende leningen, rekening-courantkredieten en derivaten worden aangehouden of afgesloten bij gerenommeerde banken en financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid. Derivaten worden enkel aangegaan om risico’s te mitigeren, niet voor handelsdoeleinden.

Leningen u/g worden enkel verstrekt aan PLUS ondernemers indien noodzakelijk en verantwoord op basis van goed ondernemerschap. Uitgangspunten bij leningen u/g zijn onder andere formele vastlegging van de leningsovereenkomst, een solide exploitatieplanning met een verwacht positief resultaat en structurele monitoring van de ontwikkeling van de exploitatie en financiering gedurende de looptijd van de lening.

Beheersing van het bedrijfskapitaal

Het vermogen dat wordt aangehouden om operationele activiteiten te ontplooiën wordt beheerst om continuïteit te waarborgen. Naast toevoegingen aan eigen vermogen vanuit operationele activiteiten wordt strak gestuurd op investeringen en bijgestuurd wanneer nodig. Investeringen dienen vooraf goedkeuring te verkrijgen vanuit de directie op basis van een business case. Daarnaast vindt periodiek nacalculatie plaats op de investeringen en bepaalt de directie periodiek in welke mate investeringen doorgang mogen vinden voor de rest van het jaar.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat niet kan worden voldaan aan actuele en toekomstige (potentiële) verplichtingen. Het liquiditeitsrisico dat PLUS heeft wordt als 'laag' gekwalificeerd. PLUS wenst te allen tijde aan haar actuele en toegezegde financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Om dit te waarborgen bewaakt PLUS haar liquiditeit met een lange en korte termijn liquiditeitsprognose. Daarnaast is het uitgangspunt dat voldoende financiële middelen beschikbaar zijn, al dan niet in de vorm van ruimte binnen de met banken afgesloten kredietfaciliteit.

Kredietfaciliteiten

In 2025 is een financieringsovereenkomst aangegaan van € 280 miljoen. Het betreft een clubdeal tussen PLUS Holding B.V. en het bankenconsortium ABN AMRO, ING en Rabobank. De faciliteit heeft een looptijd van 3,5 jaar met de optie tot verlenging tot maximaal eind mei 2031. De faciliteit is een werkkapitaalfinanciering in de vorm van een Revolving Credit Facility (RCF), waarbij €60 miljoen is gereserveerd voor bilaterale overdraft faciliteiten. Daarnaast kan de RCF op verzoek, niet gecommiteerd, verhoogd worden met maximaal €150 miljoen ten behoeve van overnames. Met de structuur laten de banken vertrouwen zien in PLUS en heeft de organisatie zich strategisch sterk gepositioneerd in een consoliderende markt.

Per ultimo 2025 heeft PLUS EUR 171.4 miljoen netto schuld (ultimo 2024: EUR 250.7 miljoen). Elke trekking onder de RCF heeft een looptijd van 3 maanden en kan doorgerold worden tot einde looptijd van de faciliteit. Als onderpand voor de financiering is €150 miljoen hypothecaire zekerheid afgegeven naast pandrecht op huidige en toekomstige debiteuren en inventaris.

Als bankenconvenant geldt een 'Senior Net Debt-leverage' ratio die per kwartaal getoetst wordt. Voor Superunie dient aan een aangepaste 'leverage' ratio te worden voldaan. PLUS voldeed aan beide ratio's in 2025 en op basis van de begroting verwachten wij ook in 2026 aan de convenanten te voldoen.

Renterisico

Het renterisico wordt gemitigeerd met een renteswap. De bestaande swap is ingegaan op 30 september 2023 en loopt af eind maart 2026. Deze swap geeft een vaste rente van 3,5823% en heeft per 28-12-2025 een negatieve marktwaarde van € 564 duizend. Per 31 december 2025 start een nieuwe swap die afloopt mei 2031. Daarbij geldt een vaste rente van 2,5570%.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor PLUS indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. De kredietrisico's bij PLUS bestaan uit verstrekte financieringen aan ondernemers, verstrekte zekerheden aan financiële instellingen ten behoeve van de financieringsarrangementen aan ondernemers en handelsvorderingen. Het kredietrisico dat PLUS loopt vanuit haar normale bedrijfsactiviteit wordt gekwalificeerd als 'midden'. Het risico op de banken als tegenpartij voor aangetrokken financiering en het derivaat is laag op basis van hun ratings. De kredietrisico's op verstrekte financiering aan ondernemers en verstrekte zekerheden aan financiële instellingen ten behoeve van financieringsarrangementen aan ondernemers en handelsvorderingen is 'midden'.

Het kredietrisico voor het verstrekken van zekerheden ten behoeve van financieringsarrangementen en financieringen wordt voldoende gemitigeerd door zekerheden te vragen van betreffende ondernemers. Die bestaan onder andere uit bankgaranties, hypothecaire inschrijvingen, borgstellingen en verpanding van activa, vorderingen en levensverzekeringrechten. Daarnaast geldt intensieve monitoring en bewaking van de financiële positie inclusief de levensvatbaarheid van de ondernemers. In voorkomende gevallen worden onrendabele vestigingspunten afgestoten om risico's te beperken. Verder worden voorzieningen getroffen op basis van kwantitatieve en waar relevant kwalitatieve onderbouwing wanneer noodzakelijk.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van PLUS of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden

beïnvloed door veranderingen in rentetarieven. PLUS heeft voor een deel van de uitstaande bankleningen rentederivaten afgesloten ter beperking van de renterisico's. Het marktrisico dat PLUS loopt

wordt als ‘laag’ geclassificeerd. Commodity risico wordt gemitigeerd door deelname aan Superunie. Goederen worden gezamenlijk ingekocht en mede dankzij de internationale samenwerking die Superunie is aangegaan in 2025, is PLUS in staat sterke inkoopvoorwaarden te stellen. Wanneer de markt geconformeerd wordt met hogere prijzen worden deze in reguliere omstandigheden doorberekend in de verkoopprijzen.

Op de renteswap wordt geen marktrisico gelopen aangezien derivaten enkel worden aangegaan op basis van een onderliggende asset, in dit geval leningen.

Investeringsrisico’s

Het investeringsrisico betreft het risico dat de waarde van financiële instrumenten daalt door marktontwikkelingen, waardoor toekomstige kasstromen of rendementen lager uitvallen dan verwacht. Het investeringsrisico dat PLUS loopt wordt als ‘midden’ geclassificeerd. Investerings zijn nooit geheel zonder risico en de impact hangt af van de hoogte van de investering. De risico’s ten aanzien van investeringen op het gebied van vestigingspunten en vastgoed worden door PLUS goed afgewogen. Hiervoor worden door PLUS gedegen analyses uitgevoerd. Er is een centrale multidisciplinaire investeringscommissie die vooraf alle belangrijke voorstellen voor investeringen toetst ter beperking en beheersing van de risico’s. Daarnaast dienen investeringen boven een bepaald bedrag door de raad van commissarissen van PLUS Holding B.V. te worden goedgekeurd.

Niet in de balans opgenomen regelingen

Een overzicht van de niet in de balans opgenomen regelingen per balansdatum is als volgt:

	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal 2025	Totaal 2024
investeringsverplichtingen	549	-	-	549	3.420
huurverplichtingen	101.038	305.992	162.188	569.218	595.154
lease- en onderhoudsverplichtingen	50.671	52.506	-	103.177	105.381
overige verplichtingen	32.361	4.966	-	37.327	65.109
Totaal	184.619	363.464	162.188	710.271	769.064
Garanties	17.376	54.166	16.365	87.907	88.759

Investeringsverplichtingen

De investeringsverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op investeringen in onroerend goed van winkels.

Huurverplichtingen en -inkomsten

Door de vennootschap zijn verplichtingen aangegaan voor de huur van distributiecentra en winkelpanden, waartegenover rechten staan voor vrijwel gelijke bedragen, uit hoofde van het doorverhuren van de betreffende panden aan ondernemers. Voor huurcontracten met een onbepaalde looptijd wordt uitsluitend de verschuldigde huur voor het komende jaar in het overzicht opgenomen, in verband met de wettelijk bepaalde opzegtermijn van één jaar die voor dergelijke huurcontracten geldt. Naast de doorverhuur van de panden aan de ondernemers, is er sprake van een recht voor gelijke bedragen voor de doorverhuur van het distributiecentra voor de resterende looptijd van het contract. Als onderdeel hiervan is aan PLUS een bankgarantie verstrekt van EUR 1,6 miljoen ter dekking van de leasevordering.

Lease- en onderhoudsverplichtingen

Deze verplichtingen hebben betrekking op lopende leasecontracten voor auto’s, onderhoudscontracten en licenties gericht op automatisering en diverse onderhoudscontracten.

Overige (langlopende) verplichtingen

PLUS heeft in 2024 een langlopend contract gesloten met een logistiek dienstverlener omtrent het voorraadbeheer en de logistieke activiteiten van AGF en koelverse goederen. Gedurende de looptijd van het contract garandeert PLUS de logistiek dienstverlener een normresultaat van circa € 2,3 miljoen per jaar (op basis van het volume 2025) op deze activiteiten. Dit contract loopt tot juli 2028.

Garanties

Ten behoeve van de financiering van de bedrijven van ondernemers worden door PLUS aan bankiers borgstellingen, verklaringen voor de terugkoop van voorraden, inventaris en andere vaste activa, alsmede borgtochtverklaringen met betrekking tot bouwkundige voorzieningen afgegeven. Het obligo uit hoofde van deze verklaringen bedroeg € 85.0 miljoen (2024: € 76.9 miljoen). Aan een aantal ondernemers is een terugkoopgarantie verstrekt terzake van door hen betaalde goodwill bij de aankoop van hun bedrijf. Voor zover op deze verplichtingen risico’s worden gelopen, die niet worden opgevangen door de waarde van de (terug) te kopen activa, zijn voorzieningen getroffen. Als zekerheid voor het nakomen van verplichtingen jegens derden zijn door de bankgaranties, voor rekening en risico van PLUS, verstrekt tot een bedrag van € 3,0 miljoen (2024: € 3,0 miljoen).

Inkoopcontracten

Naast de hiervoor genoemde verplichtingen zijn er ultimo 2025 inkoopcontracten afgesloten voor de levering van goederen en diensten die in een redelijke verhouding staan tot de normale bedrijfsvoering.



Winkelovernameplicht

PLUS heeft met een deel van haar ondernemers de afspraak gemaakt dat indien zij hun winkel aan PLUS te koop aanbieden, PLUS verplicht is deze winkexploitatie te kopen. Voor deze winkels heeft PLUS de plicht de winkel aan te kopen tegen een vooraf afgesproken regeling. Dit is veelal op basis van een percentage van de DCF-waarde van de winkel of op basis van een harde afspraak, eventueel inclusief overname van het huurcontract. Deze winkels worden door PLUS in beginsel tegen eenzelfde waarde weer doorverkocht aan een andere ondernemer.

Voorkeursrecht koop winkels

PLUS is met een deel van de ondernemers die eigenaar zijn van een winkelpand overeengekomen om het eerste recht op de koop uit te oefenen in geval de ondernemer zijn exploitatie stopt en deze wenst te verkopen.

Voorwaardelijke bate

Bij de verkoop van activa is een voorwaardelijke bate overeengekomen die afhankelijk is van te realiseren afnamevolumes over 2027 en 2028. Deze vergoeding wordt als opbrengst verantwoord zodra realisatie betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Hoofdelijke aansprakelijkheid belastingen

Alle in de consolidatie betrokken vennootschappen van Plus Holding B.V. vormen voor de heffing van vennootschapsbelasting een fiscale eenheid en zijn hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars schulden uit hoofde van vennootschapsbelasting.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Netto-omzet 3.172.335 (2024: 3.452.732)

Deze omzet is als volgt opgebouwd:

	2025	2024
groothandelsomzet	2.180.707	2.297.121
filiaalomzet	684.609	842.989
diensten	223.026	232.218
huren	83.993	80.404
	3.172.335	3.452.732

Personeelskosten 212.701 (2023: 256.341)

De personeelskosten zijn verantwoord onder de kostprijs van de omzet, verkoopkosten en algemene beheerskosten. De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
salarissen	141.373	157.607
sociale lasten	25.199	27.898
pensioenlasten	13.188	14.922
sociaal plan	399	2.999
overige personeelskosten	32.542	52.914
	212.701	256.341

Het gemiddeld aantal medewerkers (fte, exclusief inleenkrachten) is als volgt:

	2025	2024
filialen	2.195	2.736
distributiecentra	425	474
servicekantoor	540	591
	3.160	3.801

Bezoldiging bestuurders 2.439 (2023: 3.817)

De beloningen bestuurders en voormalige bestuurders bedroegen € 2.439 (2024: € 3.817). De vergoeding aan commissarissen bedroeg € 417 (2024: €422).

Afschrijvingen en waardeverminderingen 93.072 (2024: 94.640)

Dit bedrag is als volgt samengesteld:

	2025	2024
amortisatie immateriële vaste activa	47.256	46.541
afschrijvingen materiële vaste activa	45.817	48.099
	93.072	94.640

Onder de afschrijvingen en waardeverminderingen van de (im)materiële vaste activa is in 2025 een last van € 0,7 miljoen (2024: € 3,9 miljoen) begrepen aan duurzame waardeverminderingen.

De afschrijvingen en waardeverminderingen zijn als volgt verantwoord in de geconsolideerde winst- en verliesrekening:

	2025	2024
kostprijs	14.492	15.621
verkoopkosten	43.651	50.936
algemene beheerskosten	34.929	28.083
	93.072	94.640

Algemene beheerskosten 159.373 (2024: 154.511)

Onder de algemene beheerskosten zijn onder andere de kosten opgenomen die in 2025 zijn gemaakt in verband met de integratie en ombouw van Coop ten bedrage van € 53,3 miljoen (2024: € 51,6 miljoen).



Financiële baten en lasten, last 12.747 (2024: last 13.221)

De financiële baten en lasten bestaan uit:

	2025	2024
Baten		
opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren	1.433	1.182
overige rentebaten	1.362	7.009
	2.795	8.191
Lasten		
rentelasten	-15.542	-21.412
	-12.747	-13.221

Belastingen bate 5.213 (2024: bate 4.637)

De belastingdruk over 2025 komt uit op 8,5% (negatief) tegenover 8.2% (negatief) over 2024. Dit is lager dan het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting dat voor 2025 van toepassing is. Deze afwijking wordt voornamelijk verklaard doordat niet over alle verliezen een actieve belastinglatentie wordt gevormd, door de fiscale vrijstellingen, niet aftrekbare (afschrijvings)kosten en investeringsaf-trekposten.

De direct over 2025 terug te vorderen vennootschapsbelasting bedraagt nihil. Eind 2025 zijn de totale beschikbare fiscale verliezen € 150 miljoen. Voor het te verrekenen fiscale verlies over 2025 is een latente belastingvordering opgenomen, welke is opgenomen onder de latente belastingvorderingen.

Resultaat deelneming 622 (2024: 2.893)

Hieronder is opgenomen het aandeel in het resultaat van de niet-geconsolideerde deelnemingen.

Enkelvoudige jaarrekening 2025 Plus Holding B.V.

(bedragen x € 1.000, tenzij anders vermeld)

Vennootschappelijke balans per 28 december 2025, na winstbestemming

	Pagina	28 december 2025	29 december 2024
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	125	24.326	26.538
Financiële vaste activa	125	431.206	420.554
Vlottende activa			
vorderingen	125	597	259
groepsmaatschappijen		241.359	170.564
liquide middelen		42.141	118.654
		284.097	289.477
Totaal activa		739.629	736.569
Eigen vermogen			
wettelijke reserves	126	61.231	65.984
overige reserves	126	201.619	253.012
		262.850	318.996
Voorzieningen	126	105.718	58.713
Langlopende schulden			
Financiële instellingen	126	220.000	262.500
Kortlopende schulden	126		
groepsmaatschappijen		149.169	72.738
overige		1.892	23.622
		151.061	96.360
Totaal passiva		739.629	736.569

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2025

	Pagina	2025	2024
Algemene beheerskosten		- 4.263	-
Afschrijvingen immateriële vaste activa		-2.211	-2.211
Overige baten en lasten	127	-4	-1
		-6.478	-2.212
Bedrijfsresultaat			
Financiële baten en lasten		-11.593	-15.686
		-18.071	-17.898
Resultaat voor belastingen			
belastingen		5.213	4.637
resultaat deelnemingen		-43.288	-39.981
Nettowinst		-56.146	-53.242

Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

Algemeen

Voor de waarderingsgrondslagen en de grondslagen voor de resultaatbepaling wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Immateriële vaste activa 24.326 (2024: 26.538)

	2025	2024
Stand begin boekjaar	26.538	28.749
afschrijvingen	-2.212	-2.211
Stand einde boekjaar	24.326	26.538

De immateriële vaste activa betreft de goodwill die resulteert uit de acquisitie van Coop. Deze goodwill wordt op basis van de geschatte economische levensduur in vijftien jaar lineair afgeschreven.

Financiële vaste activa 431.206 (2024: 420.554)

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Belastinglatenties	Totaal 2025	Totaal 2024
Stand begin boekjaar	405.810	14.744	420.554	413.619
fusie Coop Retail B.V.	-	-	-	24.753
overboeking	46.186	2.541	48.727	20.001
dividend	-	-	-	- 2.475
resultaat	-43.288	5.213	-38.075	-35.344
Stand einde boekjaar	408.708	22.498	431.206	420.554

Het niet-verwerkte aandeel in het verlies van de deelnemingen voor 2024 betreft € 46.186. Dit is toegevoegd aan de voorziening deelnemingen. Het cumulatief niet verwerkte resultaat betreft € 104.899.

Het beginbedrag van deelnemingen in groepsmaatschappijen is aangepast in verband met de fusie tussen Coop Retail en Plus Holding. De vergelijkende cijfers over 2024 zijn overeenkomstig retrospectief herzien.

Vorderingen 597 (2024: 259)

	2025	2024
omzetbelasting	126	-
overige	471	259
Stand einde boekjaar	597	259

Liquide middelen 42.141 (2024: 118.654)

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Resultaatbestemming

Het negatieve resultaat wordt in mindering gebracht op de Overige reserves.

Wettelijke reserves 61.231 (2024: 65.984)

Deze reserve is gevormd voor ingehouden winsten van direct of indirect gehouden deelnemingen ter grootte van € 23,6 miljoen (2024: € 23,0 miljoen) waarvan de uitkering niet zonder beperking kan worden bewerkstelligd, alsmede voor rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van deze deelnemingen. Daarnaast is deze reserve gevormd voor in eigen beheer ontwikkelde software ter grootte van € 37,5 miljoen (2024: € 43,0 miljoen).

Het verloop van de wettelijke reserve is als volgt:

	2025	2024
Stand begin boekjaar	65.984	67.586
bij: van overige reserves	12.478	11.616
af: naar overige reserves	-17.231	-13.218
Stand einde boekjaar	61.231	65.984

Overige reserves 201.619 (2024: 247.040)

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2025	2024
Stand begin boekjaar	253.012	304.652
bij: van wettelijke reserves	17.231	13.218
af: naar wettelijke reserves	-12.478	-11.616
af: volgens resultaatbestemming	-56.146	-53.242
Stand einde boekjaar	201.619	253.012

Voorzieningen 105.718 (2024: 58.713)

De voorzieningen muteerden als volgt:

	Voorziening deelnemingen	Overige voorzieningen	2025	2024
Stand begin boekjaar	58.713	-	58.713	10.900
fusie Coop Retail B.V.	-	-	-	29.746
overboekingen	46.186	-	46.186	18.067
dotatie	-	819	819	-
vrijval	-	-	-	-
Stand einde boekjaar	104.899	819	105.718	58.713

Het beginbedrag van voorziening deelnemingen is aangepast in verband met de fusie tussen Coop Retail en Plus Holding. De vergelijkende cijfers over 2024 zijn overeenkomstig retrospectief herzien.

Langlopende schulden 220.000 (2024: 262.500)

De langlopende schulden muteerden als volgt:

	2025	2024
Stand begin boekjaar	262.500	240.000
bij: Nieuwe financieringen	305.000	60.000
af: aflossingen	-347.500	-37.500
Stand einde boekjaar	220.000	262.500

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk “Financiële instrumenten” in de toelichting op de

Overige schulden 1.892 (2024: 23.622)

	2025	2024
omzetbelasting	-	162
kredietinstellingen	59	19.798
overige	1.833	3.662
Stand einde boekjaar	1.892	23.622



Toelichting op de winst- en verliesrekening

Kosten voor diensten die zijn uitgevoerd door EY Accountants B.V. 678 (2024: 621)

	2025	2024
jaarrekeningcontrole	623	548
aan de controle gerelateerde werkzaamheden	30	63
andere niet-controle diensten	25	10
Stand einde boekjaar	678	621

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de externe accountant en de accountantsorganisatie reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht.

Overige baten en lasten, lasten 11.593 (2024: last 15.686)

Dit betreffen de baten en lasten van Plus Holding B.V

Management fee Plus Holding B.V. 417 (2024: 1.072)

Binnen de bestuurlijke structuur wordt een bezoldiging toegekend aan de leden van de raad van commissarissen. Deze bezoldigingen komen ten laste van de Plus Holding B.V. De holding belast deze bezoldigingen in de vorm van een management fee door aan de deelnemingen. Ook worden in de management fee overige kosten van PLUS Holding B.V. doorbelast.

Winstbestemming

Voorgesteld wordt het nettoverlies over 2025 ad € 56,1 miljoen in mindering te brengen op de reserves. Uit de overige reserves dient een bedrag van € 4,8 miljoen te worden onttrokken aan de wettelijke reserves. Voorgesteld wordt het totaal ad € 56,1 miljoen in mindering te brengen op de overige reserves.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum zijn er geen zaken te rapporteren die invloed hebben op de jaarcijfers per ultimo 2025.

Per 29 december 2025 is Coop Groothandel B.V. gefuseerd met PLUS Retail B.V. Hier door zijn de medewerkers van rechtswege in dienst getreden van PLUS Retail B.V. en nemen zij verplicht deel aan de pensioenregeling van PLUS Retail B.V.

Per 31 december 2025 start een nieuwe renteswap die afloopt mei 2031. Daarbij geldt een vaste rente van 2,5570%.



Overzicht deelnemingen

De direct door Plus Holding B.V. gehouden deelnemingen zijn:

Volledig geconsolideerd:

- PLUS Servicekantoor B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Retail B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Vestigingspunten B.V., Utrecht (100%) (opgericht per 15-12-2025)
- PLUS Distributiecentra B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Financieringen B.V., Utrecht (100%)
- Coop Groothandel B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Supermarkten B.V. (voorheen: Coop Supermarkten B.V.), Utrecht (100%)
- Coop Koopzegel B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Vastgoed B.V., Utrecht (100%)

Niet-geconsolideerde deelnemingen:

- SPAR Holding B.V., Waalwijk (45%)

Utrecht, 23 maart 2026

Het bestuur

Aart van Haren

Douwe Snel

Fred Bosch

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake de winstbestemming

Artikel 31 van de statuten luidt:

1. De winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
2. Met inachtneming van het bepaalde in het eerste lid is het bestuur bevoegd met voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen tot reservering van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald dan wel bepaling van de wijze waarop een tekort zal worden verwerkt en tot vaststelling van tussentijdse uitkeringen uit de winst of uitkeringen uit de reserves, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
3. Een besluit dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang het bestuur geen goedkeuring daaraan heeft verleend. Het bestuur weigert slechts de goedkeuring indien het weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
4. Bij de berekening van iedere uitkering tellen de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt niet mee. Bij de berekening van het bedrag, dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd, komt slechts het bedrag van de verplichte stortingen op het nominale bedrag van de aandelen in aanmerking. Met instemming van alle aandeelhouders kan van het bepaalde in de tweede zin van dit lid worden afgeweken.
5. Met inachtneming van het bepaalde in lid 3 zijn uitkeringen onmiddellijk opeisbaar, tenzij de algemene vergadering een ander moment vaststelt.
6. De betaalbaarstelling van dividenden en andere uitkeringen worden aangekondigd overeenkomstig artikel 32 lid 4.
7. De vordering van een aandeelhouder tot een uitkering op aandelen verjaart door verloop van vijf (5)jaren na de dag waarop zij opeisbaar is geworden.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie, raad van commissarissen en aandeelhouders van Plus Holding B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 28 december 2025 van PLUS Holding B.V. te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van PLUS Holding B.V. per 28 december 2025 en van het resultaat over 30 december 2024 tot en met 28 december 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 28 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over de periode van 30 december 2024 tot en met 28 december 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van PLUS Holding B.V. (de onderneming) zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de onderneming en de omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 'Risico's en risicobeheersing' van het jaarverslag, waarin de risicoanalyse van de directie is opgenomen na overweging van mogelijke fraude-risico's.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragsregeling en non-compliance-meldregeling, de interne beheersing van het goederenbewegingsproces tussen distributiecentra en winkels en het internal financial & tax control framework. Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle organisaties aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de onderneming en met name voor subjectieve waarderingsvraagstukken en complexe transacties, zoals toegevoegd in hoofdstuk ‘Schattingen’ in de jaarrekening, een indicatie vormen voor frauduleuze financiële verslaggeving. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen, evenals andere aanpassingen gemaakt in het proces van financiële verslaggeving. Wij hebben de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen en wel in het bijzonder ondernemers (leden) van de coöperatie die tevens lid van de directie of lid zijn van de raad van commissarissen van PLUS Holding B.V.

Wij zijn bij het identificeren en inschatten van frauderisico's uitgegaan van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan. Wij hebben onder andere het onjuist verantwoord worden van omzet als gevolg van handmatige journaalposten en correcties overwogen. Wij hebben in reactie op het veronderstelde frauderisico onze werkzaamheden inzake de opbrengstenverantwoording bepaald en uitgevoerd.

Bij onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij specifiek frauderisico's geïdentificeerd op de promotionele vergoedingen die PLUS Holding B.V. van leveranciers ontvangt. De promotionele vergoedingen van leveranciers vormen een belangrijk onderdeel van de kostprijs omzet in de jaarrekening. Deze komen tot stand door specifieke contracten en onderhandelingen met leveranciers over promoties en afnamedoelstellingen. Het risico bestaat dat de afspraken tussen inkopers van PLUS Holding B.V. en leveranciers oneigenlijk tot stand komen, met het gevolg dat promotionele vergoedingen onvolledig worden verantwoord in de jaarrekening. Wij hebben de volgende controlewerkzaamheden verricht, specifiek gericht op dit frauderisico:

- Wij verkrijgen en actualiseren ons inzicht in het proces omtrent het afsluiten en de registratie van afspraken met leveranciers, waarbij wij de opzet en de implementatie van de interne beheersingsmaatregelen hebben getoetst. De belangrijkste interne beheersingsmaatregelen betreffen de autorisatie van de leveranciersafspraken en de periodieke bewaking van de realisatie van de gemaakte afspraken door business control.
- Het aansluiten van de promotionele afspraken in het contractregister en de verantwoorde afspraken in de financiële administratie.

- Het uitvoeren van een gegevensgerichte cijferanalyse op basis van de verwachte promotionele vergoedingen per leverancier ten opzichte van de gerealiseerde vergoedingen per leverancier over het huidige jaar.
- Het uitvoeren van een detailcontrole op het contractenregister waarbij wij vaststellen of de verantwoorde vergoedingen overeenkomen met de getekende overeenkomst tussen PLUS en de leverancier.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de directie, management, de interne accountantsdienst, juridische zaken, compliance afdeling, personeelszaken en de raad van commissarissen van PLUS Holding B.V.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de directie, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne accountant en compliance afdeling en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

We hebben verder kennisgenomen van advocatenbrieven en zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben we schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Onze controleaanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

Zoals toegelicht in het onderdeel ‘Continuïteit’ van de jaarrekening, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft de directie een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van PLUS Holding B.V. om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met de directie besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van de directie op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming 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.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit of het hanteren van de continuïteitsveronderstelling door de directie geïdentificeerd. 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 de continuïteit niet langer kan handhaven.

Naleving vereisten van SBR Regelgevende Technische Standaard, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

Wij hebben de naleving van de vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister, waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen, niet onderzocht en brengen daarover geen oordeel tot uitdrukking.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit 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 onderneming.

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 controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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.

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. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel. 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 fraude of fouten, 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 onderneming;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op, de beoordeling en evaluatie van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Communicatie

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.

Rotterdam, 23 maart 2026

EY Accountants B.V.

w.g. drs. M. de Kimpe RA

Disclaimer

Deze publicatie is een uitgave van PLUS Retail B.V., afdeling Corporate Communicatie. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, film of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming. PLUS Retail B.V. sluit iedere aansprakelijkheid voor schade als gevolg van druk- en zetfouten uit.

Concept & Design

CF Report

Plus Retail B.V.

Archimedeslaan 21
3584 BA UTRECHT

