

Wij zorgen voor goed eten, voor de buurt en voor elkaar

Jaarverslag 2024



 **PLUS**

Inhoud



Over PLUS	3	Directieverslag	8	Verslag coöperatiebestuur	76	Jaarrekening	79
Ons profiel en onze kerncijfers	3	Hoe wij waarde creëren	9	Verslag raad van commissarissen en coöperatiebestuur	77	Geconsolideerde jaarrekening 2024	80
Onze ESG-ambitie	4	Trends in 2024	10			Enkelvoudige jaarrekening 2024	105
Voorwoord directie	5	Onze strategie	11				
Onze historie	5	Afronding fusie	15				
Onze hoogtepunten in 2024	7	Onze waardeketen	16				
		Financiële resultaten	18				
		Onze materialiteitsmatrix	21				
		Onze stakeholders	22				
		ESG verslag	23				
		Environment	24				
		Social	43				
		Governance	62				
		Risico's en risicobeheersing	69				
		Corporate governance	75				

Ons profiel

Bij PLUS houden we van goed eten: kwaliteit, gemak voor de consument, lekker en betaalbaar. Onze producten zijn goed voor onze klanten, voor de buurt, voor het milieu en voor onze leveranciers. Onze ondernemers en supermarktmanagers spelen hierbij een belangrijke rol. Met hun persoonlijke service en betrokkenheid zijn zij verbonden met de buurt. 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.

Missie

Een duurzame bedrijfsvoering waarbij de klant centraal staat en waarin de focus ligt op goed eten, voor iedereen elke dag.

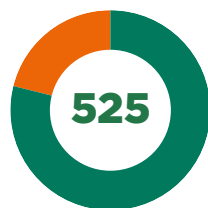
Purpose

Wij zorgen voor goed eten, voor de buurt en voor elkaar.

Onze kerncijfers

Onze organisatie

Aantal supermarkten
Coop **22%**
78% PLUS



3 eigen distributiecentra
3 externe distributiecentra
1 servicekantoor

Coöperatie met ondernemers-
en consumentleden

Onze medewerkers

Totaal coöperatie
ca. 37.000

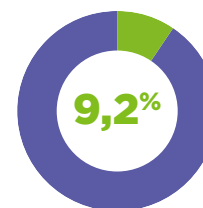
Directie en direct reports
vrouw-manverhouding
30% - 70%

Onze resultaten

Genormaliseerde EBITDA
€ 99,7 mln

Consumentenomzet
€ 4.496 mln

Ons marktaandeel



Onze producten

Aantal huiskamerproducten
ca. 4.500

Biologische producten
ca. 1.200

Laagblijvers op alledaagse
producten
> 1.000 producten

Huiskamerproducten met
een topkeurmerk
37%

Huiskamerproducten in de
Schijf van Vijf
26%

**PLUS is de enige
supermarktcoöperatie
in Nederland**



Onze ESG-ambitie



Duurzaam assortiment



Duurzame bedrijfsvoering

Environment



Klimaatverandering*



- In 2030 streven we binnen ons assortiment naar een **eiwitverhouding** van **60%** plantaardig en **40%** dierlijk.
- We handelen in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs en bewegen richting netto-nul CO₂-uitstoot in **2050**.
- In 2035 zijn al onze winkels **aardgas-vrij**, in 2050 geldt dit voor al onze gebouwen.



Natuur in de voedselketen*



- Omzetgroei van producten met een **topkeurmerk** waarbij de voedselproductie gecombineerd wordt met natuurherstel is groter dan de groei van de formule omzet.
- In 2030 hebben we **inzicht in de natuurimpact** van de toeleveringsketen van producten uit hoog en medium risicolanden.
- In 2030 verkopen we geen producten met een omstreden impact op het **milieu**.



Circulariteit*



- In 2030 is onze voedselverspilling met 50% gereduceerd ten opzichte van 2018.
- In 2030 reduceren we onze **milieu-impact** uit verpakkingen en voedselverspilling tot een minimum.

Social



Werkomstandigheden in onze keten*



- In 2030 verkopen we geen producten met een omstreden impact op **werknemers in de keten**.
- We blijven koploper op het verkopen van **Fairtrade producten** in Nederland.
- In 2030 hebben we inzicht in de werkomstandigheden van de toeleveringsketen voor producten uit hoog- en mediumrisicolanden.
- We zijn in onze keten minimaal marktconform met het aantal **leefbaar loon** en **leefbaar inkomen** producten.

Gezondheid*



- In 2030 behoort **50%** van het volume verkochte producten per productgroep, indien door de CBL werkgroep als haalbaar vastgesteld, tot de 'beste categorie' en maximaal **10%** tot de 'slechtste categorie' zoals gedefinieerd door de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV).
- We zien een jaarlijkse omzetgroei van producten uit de **Schijf van Vijf**.
- We voorzien huismerkproducten van het **Nutri-Score** logo.

Goed werkgeverschap



- We bieden **uitstekende arbeidsomstandigheden** en hebben hierbij extra aandacht voor onze mensen in onze filialen en distributiecentra.
- In 2030 hebben we de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers en de mate waarin zij regie ervaren over hun loopbaan verder verhoogd.
- We streven naar een **50/50 vrouw-manverhouding** binnen de groep directeuren en direct reports.

Lokale betrokkenheid



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

Governance



Dierenwelzijn*



- In 2030 hebben we de dierlijke ketens van eenvoudige verse vleesproducten inzichtelijk tot op boerderijniveau.
- In 2030 hebben we eenvoudige verse vleesproducten gecertificeerd met een topkeurmerk op dierenwelzijn.
- In 2030 hebben we extra stappen gezet om te komen tot 'beyond certification' in ons **dierenwelzijn-beleid**.

Goed bestuur



- We versterken onze coöperatie en het **vertrouwen** tussen PLUS holding, ondernemers en consumentleden.
- Compliance met wet- en regelgeving is **goed geborgd** in de organisatie.

Het is onze ambitie om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en om duurzaam en gezond eten bereikbaar te maken voor iedereen.

Voorwoord van de directie

Aart van Haren:

‘Het lokale karakter is de kracht van PLUS’

Door te vragen, luisteren en observeren heb ik PLUS in 2024 goed leren kennen. Ik zie een heel krachtig bedrijf. Een unieke supermarktorganisatie; als coöperatie is PLUS letterlijk van de leden. Dat resulteert in veel betrokkenheid van onze ondernemers bij de organisatie als geheel en bij de eigen lokale klanten in het bijzonder. Centrale besluiten worden heel snel lokaal vertaald door de ondernemers en er wordt goed ingespeeld op lokale kansen.

Ondernemers worden aangemoedigd om te excelleren in het eigen marktgebied. Door eigen lokaal-regionaal assortiment te voeren, in samenwerking met producenten uit de buurt. Door betrokkenheid te tonen bij en het ondersteunen van het lokale verenigingswezen. Of door de boodschappen zelf te bezorgen bij onze klanten. Dat lokale karakter maakt de PLUS formule bijzonder in het Nederlandse supermarktlandschap.

Fusie PLUS en Coop

De fusie tussen PLUS en Coop drie jaar geleden was, is en blijft een strategisch goed besluit. Wel is het verloop van de fusie complexer gebleken en langzamer gegaan dan oorspronkelijk bedacht. PLUS heeft in een weerbarstig tijdsgewricht veel dingen tegelijkertijd moeten doen. De afronding van de fusie vergde derhalve veel tijd en aandacht. Toch houdt de autonome

omzet van de PLUS formule de markt nog redelijk bij. Een prestatie van formaat en een groot compliment voor alle collega's in de winkels, distributiecentra en het servicekantoor.

Groeipotentieel benutten

Rond de zomer van 2024 lag de focus van de directie grotendeels op een aangescherpt plan om de fusie af te ronden. Met als doel het groeipotentieel van de PLUS formule verder te benutten. Na constructieve gesprekken met de raad van commissarissen en andere stakeholders besloten we drie essentiële keuzes door te voeren: versneld naar één sterke formule, naar één IT-landschap en naar een kleiner, slagvaardiger servicekantoor. Kort gezegd: 'Terug naar de Eenvoud'.

Kiezen voor de versnelling

Onze ambitie is dat in de zomer van 2025 PLUS op de gevel van al onze winkels staat. Voor Coop winkels en ondernemers in een omzetklasse waar we bij PLUS niet op ingericht zijn, hebben we een andere formule gevonden. Zij kunnen dit type winkel een rendabele toekomst bieden. De winkels met ombouwpotentieel zijn in de zomer van 2025 dan groen gekleurd. Daarbij stellen we ook aan de achterkant van het bedrijf verder orde op zaken, bijvoorbeeld in de inrichting van IT. Kiezen voor de versnelling in het kader van de afronding van de fusie betekende ook een reorganisatie op het servicekantoor, startend in de top van het bedrijf. Dat PLUS in 2024 verlies maakte was gepland en wordt

‘Terug naar de Eenvoud: één formule, één IT-landschap en een slagvaardiger servicekantoor.’

duis volledig verklaard door deze versnelling en de afronding van de fusie volgend jaar. Met onze grote buffers en aangescherpt financieel beleid wordt dit conform plan uitgevoerd.

Gezonde toekomst

De gemaakte keuzes zijn nodig om de weg naar een gezonde toekomst te plaveien. En om de propositie en het merk PLUS verder te verstevigen. Zodat er hernieuwde focus en aandacht is voor onze klantbelofte: wij zorgen voor goed eten, voor de buurt en voor elkaar. We maken lekker, gezond en duurzaam eten voor iedereen bereikbaar. Dat doen we bijvoorbeeld met de Makerij, een grote toegevoegde waarde in onze formule en voor de consument. Of met de Laagblijvers en een actueel aanbiedingenprogramma.

Duurzaam en lokaal

Door op alle vlakken de versnelling in te zetten om terug te gaan naar één formule, ontstaat er weer ruimte om de unieke aspecten van PLUS zichtbaarder te maken. Om met onze duurzaamheidsambities opnieuw op kop te lopen. En vooral om lokaal ondernemerschap centraal te zetten. Ik dank iedereen die zich voor PLUS inzet.

Utrecht, 17 maart 2025

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 supermarktlandschap.


2006

Overname 80 Edah-filialen die worden omgebouwd tot PLUS.


2015

Start van online boodschappen en thuisbezorging.

2018

Overname 51 EMTÉ supermarkten die worden omgebouwd tot Coop.

MVO Winkelpaspoort brengt lokale betrokkenheid van PLUS winkels in kaart.

2022

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


2023

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

2022

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

1928

2001

2006

2010

2012

2014

2015

2016

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2001

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



Uitsluitend Fairtrade bananen

2012

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

2016

Opening eerste Briljant 2.0 winkel bij PLUS Koot in Abcoude.



Eigen gesloten keten voor 2 sterren Beter Leven rundvlees



Eigen gesloten keten voor 1 ster Beter Leven varkensvlees

Alle huismerk cacao Fairtrade gecertificeerd



Alle huismerk dagverse zuivel standaard biologisch

Alle onbewerkte aardappelen in 1 kilo zakken standaard biologisch

Lees meer hoogtepunten van 2024 vanaf pagina 7

2001

Lid van inkooporganisatie Superunie.

2010

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

2023

400ste PLUS supermarkt in Schoonebeek van ondernemer Jongman geopend.

Onze **hoogtepunten** in 2024

Maart

Opening **DC Deventer**

Het gloednieuwe distributiecentrum in Deventer is in gebruik genomen. Dit distributiecentrum van 77.000 vierkante meter heeft met BREEAM Excellent een hoge duurzaamheidscertificering.

Juni

Nieuw **perspectief**

Halverwege het jaar is het programma 'Terug naar de Eenvoud' gepresenteerd, om de fusie versneld af te ronden. De supermarktwereld verandert sneller dan ooit, dit vraagt om een duidelijke koers. Belangrijke elementen van het programma zijn: versneld terug naar één formule; verzelfstandiging van een deel van de filialen; een efficiënter en slagvaardiger servicekantoor. Een duidelijk nieuw perspectief gericht op de toekomst.

Juli

Gevulde **prijzenkast**

Waardering van de klant is waar we ons elke dag voor inzetten. De uitverkiezingen tot 'Beste wijnsupermarkt', 'Beste in vlees' en een derde overall positie in het YouGov kerstrapport waren dan ook een mooi compliment aan alle collega's. Daarnaast nam de webshop van PLUS een eerste plaats in bij de Webshop awards in de categorie Supermarkten.

November

Eerste **Briljant 2.5 winkel** geopend

In Harskamp opende de eerste Briljant 2.5 winkel. Een supermarkt met een lager investeringsniveau, maar met een prachtige uitstraling. Briljant 2.5 zorgt voor een simpelere winkelafbouw, hergebruik van goede materialen en de winkelautomatisering is afgestemd op de behoefte van de winkel. Er ligt een focus op efficiëntie en het versterken van het PLUS merk.

December

Ombouw 17 winkels naar **PLUS**

In 2024 kondigden we aan de fusie tussen PLUS en Coop versneld af te ronden. 17 Coop winkels werden omgebouwd naar PLUS en voor een substantieel deel van de winkels wordt een andere organisatie gevonden die deze winkels een rendabele toekomst kan bieden. In 2025 worden nog ruim 40 Coop winkels omgebouwd naar PLUS, waarmee de fusie wordt afgerond.



Directieverslag

Hoe wij **waarde** creëren

Onze input

Financieel

- **€1.165 miljoen** geïnvesteerd vermogen

Faciliteiten

- **525** winkels, **3** DC's en ons servicekantoor

Mensen

- **ca. 37.000** medewerkers bij PLUS en haar ondernemers

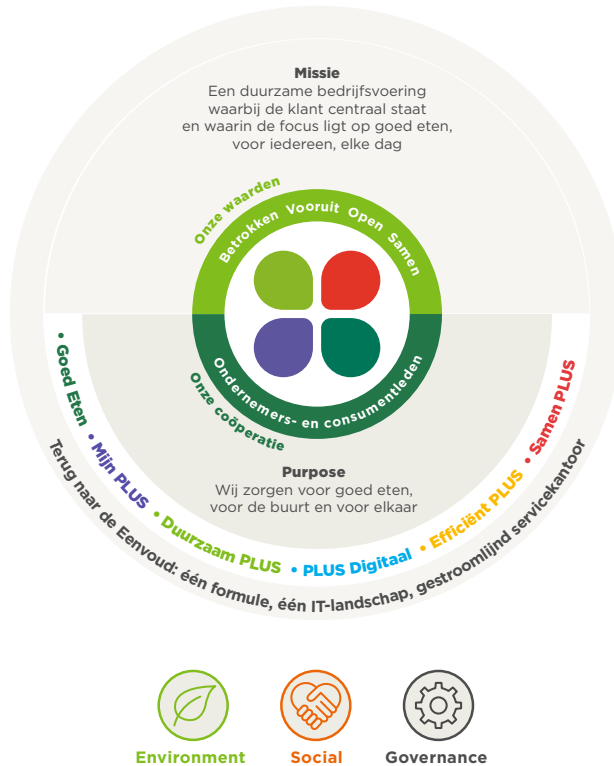
Grondstoffen

- Grondstoffen voor producten en verpakkingen
- Gas- en elektriciteitsverbruik

Netwerken en stakeholders

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

Onze toegevoegde waarde



Duurzaam assortiment

Klimaat
Natuur in de voedselketen
Circulariteit
Gezondheid
Werkomstandigheden in de keten
Dierenwelzijn

Duurzame bedrijfsvoering

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

Onze output

Financieel

- **€4.496 miljoen** consumenten-omzet excl. tabak
- **9,2%** marktaandeel
- **€53,2 miljoen** nettoverlies
- **€99,7 miljoen** genormaliseerde EBITDA

Environment

- **38,7%** verkoop plantaardige eiwitten
- **2,6%** omzet biologische producten
- Minder en duurzamere verpakkingen
- **54%** aardgasvrije winkels
- **56** winkels met zonnepanelen

Social

- **\$2,13 miljoen** Fairtrade premie en 3,7% omzet Fairtrade producten
- **42%** afzet Schijf van Vijf producten
- Goede arbeidsomstandigheden en ondersteuning op ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit
- Projecten met maatschappelijke partners en lokale maatschappelijke initiatieven

Governance

- **11,8%** omzet Beter Leven keurmerk producten
- Compliant met wet- en regelgeving

Onze impact voor onze stakeholders

Klanten

- Een winkel die middelpunt is van de buurt met een betaalbaar en toegankelijk duurzamer en gezonder productaanbod voor een bewustere levensstijl.
- Landelijke coöperatie, waar de inspraak van consumentleden de betrokkenheid bij maatschappelijke vraagstukken en het gemeenschapsgevoel versterkt.

Ondernemers

- Een competitieve en toekomstbestendige winkel met lokale binding die gewaardeerd wordt door klanten.
- Landelijke coöperatie, waar de inspraak van ondernemers en kennis van de lokale markt de lokale positionering versterkt.

Medewerkers

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

Leveranciers

- Goede basisvoorwaarden zorgen voor een stabiele (langdurige) samenwerking waarbij gewerkt kan worden aan prijs, kwaliteit en verbeteringen in de keten.
- Medewerkers in toeleveringsketens werken onder gezonde en veilige omstandigheden, zonder discriminatie, kinderarbeid en dwangarbeid en met vrijheid van vereniging.
- Bijdragen aan een dierwaardigere veehouderij waar dieren zo natuurlijk mogelijk leven.

Omgeving

- Bijdragen aan natuurherstel en CO₂-reductie in voedselketens.
- Een positieve bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken die spelen in de buurt van onze winkels.

NGO's

- Verhoogde impact door kennis te delen en bij te dragen aan oplossingen in de bedrijfsvoering en toeleveringsketen.
- Bewustwording vergroten door in samenwerkingen meer consumenten te bereiken.

Trends in 2024



Stijgende voedselprijzen

In 2024 was opnieuw een stijging van voedselprijzen waarneembaar. Verschillende factoren spelen hierbij een rol. Geopolitieke spanningen zorgden voor verstoringen in de toeleveringsketen en hebben een opwaarts effect op voedselprijzen. Stijgende lonen in Nederland veroorzaakten hogere productiekosten die tot uiting komen in de prijs. Dit raakt direct de portemonnee van consumenten en beïnvloedt het koopgedrag. Daarom zijn we scherp op onze prijsstelling en hebben we meer aandacht voor de kwaliteit en prijs van ons huismerk. We vergroten het aantal Laagblijvers en bieden klanten goede aanbiedingen en promoties.



Inflatie

Net als voorgaande jaren hadden we in 2024 te maken met een stevige inflatie. Dit zorgde naast stijgende inkoopkosten ook voor hogere uitgaven voor onder andere personeel, transport, energie en huur. De marges en het verdienmodel staan hierdoor onder druk. Onder andere investeringen in een efficiëntere supply chain, strakke budgettering en focus op acties die de omzet stimuleren, zijn daarom essentieel.



Personeelstekort

De krapte op de arbeidsmarkt raakt ook de supermarktsector. Het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel is een grote uitdaging voor veel winkels. We investeren daarom continu in goed werkgeverschap door medewerkers te ondersteunen op het gebied van ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. In 2024 is er een nieuwe arbeidsmarktcommunicatiecampagne uitgewerkt om met name jongeren door middel van trainingen en opleidingen voor langere tijd enthousiast te maken om te kiezen voor een baan bij PLUS. Ook investeren we daarom extra in automatisering en technologie om de werkdruk te verlichten. Een voorbeeld hiervan is de uitbreiding van zelfscan in winkels. Dit heeft voordelen voor de personele bezetting en biedt gemak aan klanten.



Wet- en regelgeving

In 2024 kregen supermarkten te maken met nieuwe wet- en regelgeving die een aanzienlijke impact had op de bedrijfsvoering. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het verbod op de verkoop van tabak. Een maatregel die naast de positieve maatschappelijke impact, grote consequenties had voor de omzet van supermarkten. Wet- en regelgeving verplichten in toenemende mate om te verduurzamen en daarbij transparant te zijn over de status en voortgang. Voorbeelden hiervan zijn de CSRD gericht op duurzaamheidsrapportage en de EUDR om ontbossing tegen te gaan. Denk ook aan de ACM Leidraad Duurzaamheidsclaims voor juiste communicatie over duurzaamheid of afspraken voor uitstootvrij transport in steden met zero-emissiezones. We nemen tijdig voorbereidende maatregelen om aan deze verplichtingen te voldoen en zien het ook als een kans om onze eigen duurzaamheidsstrategie en ambities te versterken en te realiseren.

Onze strategie

Het businessplan van PLUS bestaat uit zes pijlers die invulling geven aan de klantbelofte: Wij zorgen voor goed eten, voor de buurt en voor elkaar.

• Goed eten

Bij PLUS houden we van goed eten, voor iedereen, elke dag. Goed eten staat voor kwaliteit, gemak, lekker en betaalbaar.

• Mijn Plus

Onze ondernemers en supermarktmangers geven dagelijks invulling aan de klantbelofte. Zij weten als geen ander welke (maatschappelijke) thema's er spelen in de buurt en dragen daaraan bij.

• Duurzaam PLUS

Als supermarkt hebben we een verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een duurzamere wereld. Hierbij richten we ons op het assortiment en op de bedrijfsvoering.

• PLUS Digitaal

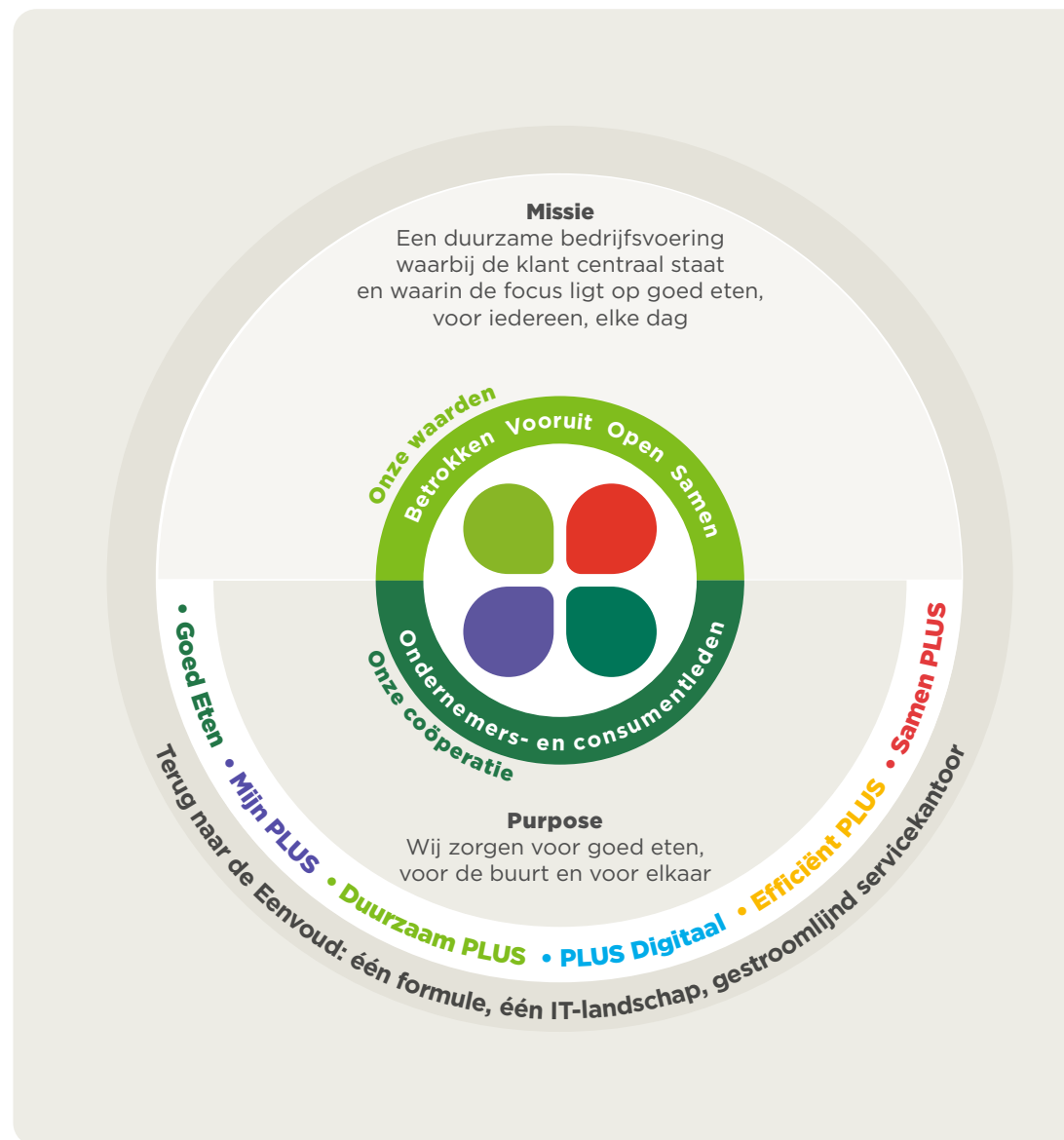
Onze online positionering vervult een steeds belangrijker rol. Consumenten ervaren de voordelen van bestellen op plus.nl of in de PLUS app en ontvangen producten vanuit de lokale PLUS winkel.

• Efficiënt PLUS

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

• Samen PLUS

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



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. Steeds vaker zijn deze producten gecertificeerd met een topkeurmerk zoals biologisch of Fairtrade en komen seizoensgroente en -fruit van Nederlandse bodem. Online, in de winkel en via onze magazines informeren en inspireren we onze klanten een bewuste keuze te maken.

Verbeteringen in assortiment

In 2024 zijn er verbeteringen doorgevoerd op de AGF-afdeling. Zo zijn er producten toegevoegd die meer gemak brengen en is er meer focus op producten uit de buitenlandse keuken. Daarnaast is er geïnvesteerd in groepgroepen. Daarom is er een nieuwe lijn van glutenvrije producten toegevoegd en is het vegetarische assortiment uitgebreid. De streekproducten van GIJS hebben het afgelopen jaar een nieuwe uitstraling gekregen en het contract is verlengd. GIJS selecteert al 15 jaar voor PLUS regionale producten die door Nederlandse boeren zijn gemaakt.

Waardering

Diverse producten vielen in de prijzen, waaronder in de Gekozen Huismerk Product van het Jaar 2024 verkiezing. De verse zalm, Tony's Open Chain chocoladerepen, PLUS kaneeltwisters en de sla op waterteelt mochten de titel een jaar lang voeren. In het Verslag 2024 van YouGov werd PLUS overall tweede en nam de vleesafdeling zelfs een eerste plek in. Ook werd PLUS voor de tiende keer Beste Wijnsupermarkt.

Mijn PLUS

In de klantbelofte geven we aan dat PLUS zorgt voor goed eten, voor de buurt en voor elkaar. De ondernemers en supermarktmanagers geven dagelijks invulling aan de zorg voor de buurt. Zij weten als geen ander welke maatschappelijke thema's er spelen en dragen daaraan bij. Bijvoorbeeld door eigen lokale acties op te zetten of door goede doelen in de buurt te sponsoren.

Landelijke campagnes

Naast lokale campagnes waren er in 2024 diverse landelijke campagnes zoals Plantjesplezier, Buurthempies en Dagje Uit. In de landelijke tv-campagnes van 2024 stond het lokale ondernemerschap meer centraal om consumenten te laten weten hoe betrokken PLUS is bij de eigen buurt.

Lokale initiatieven

Vanuit de winkels zijn er door onze zelfstandig ondernemers en supermarktmanagers wederom veel lokale initiatieven genomen die bijdragen aan een prettige leefomgeving. Landelijk werd er samengewerkt met Stichting Thuisgekookt om goed eten voor nog meer buurtbewoners toegankelijk te maken.

Briljant 2.5 winkels

Begin november zijn in Nunspeet en Harskamp de eerste Briljant 2.5 winkels geopend. Deze winkels hebben een lager investeringsniveau en bovenal een prachtige uitstraling. Vooral de dominante digitale schermen en de hoge afgedekte koelingen vallen op. Briljant 2.5 biedt winkels die toe zijn aan een volgende stap een formule die mee kan groeien met de ambities.

Contant betalen

In sommige marktgebieden is het een grote wens om contant te kunnen betalen bij de zelfscan. Daarom zijn 80 winkels uitgerust met een paystation waar klanten ook contant kunnen betalen.

Lokale sterke rol

Dat de winkels lokaal een sterke rol vervullen blijkt uit het YouGov Kerstrapport 2024. PLUS nam overall een derde plaats in. Op het onderwerp 'Personeel' behaalde PLUS de eerste positie, net als in 'Winkelgemak' en 'Winkeluitstraling'.



Wij staan midden in de maatschappij en zijn betrokken bij de buurt.

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 het assortiment en op de 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.

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 impact, risico's en kansen op het gebied van duurzaamheid periodiek vast. 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 en hebben we ons voorbereid om te voldoen aan de verwachte CSRD-vereisten.

Hierbij speelt de samenwerking binnen Superunie een belangrijke rol. Het duurzaamheidsbeleid 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

maakt integraal onderdeel uit van de verduurzamingsaanpak van PLUS. Enerzijds betekent onze rol binnen Superunie dat onze inzet op verduurzaming in samenwerking 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, waardoor we als collectief meer impact maken dan als individuele retailpartij mogelijk zou zijn. De voortgang wordt jaarlijks gerapporteerd in het [Superunie duurzaamheidsverslag](#).

Aandacht voor sociale en milieuaspecten

Het assortiment is continu in beweging en komt met meer aandacht voor sociale en milieuaspecten tot stand. Ook het gezonder maken van producten is belangrijk. In 2024 hebben we met topkeurmerken zoals biologisch en

Fairtrade in de toeleveringsketen gewerkt aan het terugdringen van het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen en eerlijke handel. Naast de verbeteringen op productniveau kijken we naar het gehele assortiment en het eetpatroon van consumenten. In dat kader is de eiwittransitie van groot belang. We streven naar een eiwitverhouding met een balans van 60% plantaardige en 40% dierlijke eiwitten in 2030. Deze verhouding heeft een aanzienlijk lagere milieu-impact en past bovendien bij een gezond eetpatroon.

Om een gezonder eetpatroon te stimuleren plaatsen we het voedselkeuzelogo Nutri-Score op huiskamerproducten. Ook brachten we in kaart hoeveel huiskamerproducten binnen de Schijf van Vijf vallen. Dit geldt nu voor ruim 40% van de afzet van huiskamerproducten. Deze inzichten gebruiken we om de gezonde keuze te bevorderen.

PLUS Digitaal

De afgelopen jaren vervult onze online positionering een steeds belangrijkere rol. Steeds meer klanten ervaren het gemak van online boodschappen doen.

Online strategie

In 2024 is geïnvesteerd in het verbeteren van de online strategie. Onder andere door een geheel nieuw online platform voor plus.nl en de PLUS App. Dit toekomstbestendig e-commerce platform zorgt voor meer stabiliteit en flexibiliteit en biedt nieuwe functionaliteiten. Dat klanten de online strategie waarderen bleek bij de Shopping Awards. Daar werd de webshop van PLUS verkozen tot beste van alle supermarkten.

Aantrekkelijker voor onze klanten

Via Retail Media biedt PLUS leveranciers nieuwe mogelijkheden om te adverteren. In 2024 zijn de opties verder uitgebreid door onder andere de toevoeging om te adverteren met producten in de webshop. Dit is een aantrekkelijke toevoeging voor leveranciers die van Retail Media gebruikmaken.

Efficiënt PLUS

Efficiency binnen onze bedrijfsvoering is een belangrijke pijler voor succes en continuïteit. Hierbij gaat het om een gestroomlijnde keten, meer automatisering en duidelijke interne werkprocessen. Het gaat ook over het bouwen aan de meest efficiënte en duurzame logistiek voor PLUS. Dat doen we vanuit onze eigen distributiecentra voor kruidenierswaren in Oss en Gieten en via het vers distributiecentrum in Deventer. Daarnaast maakt PLUS gebruik van een extern distributiecentrum voor vers in Barendrecht en twee externe distributiecentra voor diepvries.

Nieuw distributiecentrum

In 2024 zijn alle activiteiten van het regionale distributiecentrum in Ittervoort overgegaan naar DC Oss en is DC Ittervoort gesloten. Na een intensieve bouwperiode is in 2024 het vers DC Deventer geopend. Dit distributiecentrum vervangt het bestaande distributiecentrum in Deventer en is gezien de omvang en hoge duurzaamheidscertificering toekomstbestendig.

Efficiëntere diepvriesstroom

Diepvriespartner Heveck was al verantwoordelijk voor de diepvriesleveringen voor Coop. In 2024 zijn zij ook een deel van de PLUS winkels gaan bevoorraden. Hierdoor is een verbeterde en efficiëntere diepvriesstroom ontstaan.

Efficiënte supply chain

Blijven bouwen aan een efficiëntere supply chain is een prioriteit van PLUS. Zo zijn er verbeteringen doorgevoerd in het verdelen van volumes over de week en troffen we in 2024 de voorbereidingen voor een aanpassing in de looptijd van promoties. Naast de voordelen voor de supply chain zorgt dit voor een betere actiebeschikbaarheid en rustiger winkelbeeld in het drukke weekend.

Samen PLUS

In onze klantbelofte vinden wij de verbinding in onze coöperatie. Samen zorgen wij voor goed eten, de buurt en voor elkaar. De coöperatie kent ondernemers- en consumentleden. De groep van (maximaal) 50 consumentleden is actief betrokken bij de coöperatie. Vanuit deze groep is de consumentenraad actief die een aantal keer per jaar met de directie en vertegenwoordigers van het bestuur in gesprek gaat.

Verbeteringen

In 2024 zijn verbeteringen doorgevoerd in de overlegstructuur tussen ondernemers en vertegenwoordigers van het servicekantoor. Er is ook een belangrijke stap gezet in de integratie van het servicekantoor. Alle medewerkers zijn op 20 mei 2024 in dienst getreden bij een nieuwe juridische entiteit: PLUS Servicekantoor BV.

Ondernemerschap

In het kader van verdere optimalisatie van de winkelportefeuille wordt multi-franchise (het exploiteren van meerdere winkels) gestimuleerd. Het benutten van ondernemerschap biedt kansen aan de groeiambities van zowel PLUS als de betreffende ondernemers.

Afronding fusie

2024 stond in het teken van de afronding van de fusie tussen PLUS en Coop die in 2022 van start ging. Deze integratie is complexer gebleken dan vooraf voorzien en loopt langer dan oorspronkelijk gepland. Daarom is afgelopen jaar een aangescherpt plan gemaakt onder leiding van een (grotendeels) nieuwe directie. Met het programma ‘Terug naar de Eenvoud’ richt PLUS zich op de overgang naar één krachtige formule, één uniform IT-landschap en een compacter en slagvaardiger servicekantoor. Bovendien was een update van het onderliggende financiële plan noodzakelijk om te zorgen dat de balans voldoende flexibiliteit biedt voor toekomstige groei. Deze aanpak creëert ruimte voor focus op de klant en onze ondernemers, het verbeteren van de logistieke prestaties, het versterken van de winkeloperatie en de implementatie van nieuw commercieel beleid.

PLUS als enige formule

Met het herstructureringsplan bouwen we aan een coöperatie met één formule (PLUS) met een grotere schaal dan voor de fusie en daarmee meer slagkracht. En maken we bovendien versneld keuzes die PLUS weer in staat stellen om zonder afleidingen met één formule onze klanten te bedienen. Hiervoor zijn in 2024 grote stappen in werking gezet. Zo zijn er afspraken gemaakt met diverse Coop-ondernemers over de overgang naar een andere formule.

Automatisering: modernisering IT-landschap

Het is essentieel om met onze automatisering stappen te zetten om de PLUS formule optimaal te ondersteunen. Hiervoor is investering in modernisering van onze IT omgeving nodig.

Het harmonisatietraject is in 2024 opgestart en wordt de komende jaren versneld afgerond, zodat het hele bedrijf op één systeem draait.

Efficiënt servicekantoor

PLUS richt ook het servicekantoor efficiënter in. Met digitalisering en het vereenvoudigen van processen zorgen we voor meer effectiviteit en doelmatigheid op het servicekantoor om onze winkels op de lange termijn te ondersteunen. Het reorganiseren van het servicekantoor is in 2024 helaas niet zonder gedwongen ontslagen gegaan. Dit vond in goed overleg met de OR en vakbonden plaats. Bij deze reorganisatie is rekening gehouden met de afronding van de fusie en werken we gefaseerd toe naar de beoogde eindsituatie. Eind 2024 hoorden alle medewerkers wat de gewijzigde organisatiestructuur voor hen betekent. De eerste aanpassingen zijn per 1 januari 2025 van kracht.

Afslanking winkelbestand

Naast de IT-harmonisatie en reorganisatie van het hoofdkantoor bestaan de maatregelen binnen het herstructureringsplan ook uit de verkoop en soms sluiting van winkels en een klein deel van de vastgoedportefeuille, de optimalisatie van filialen en de verkoop van activa. De maatregelen mogen rekenen op breed draagvlak bij zowel ondernemers, onze medewerkers als de financierende banken.

Stabiele financiële positie

Om de fusie-investeringen en de vernieuwde logistiek te absorberen, heeft PLUS altijd voorzien om enkele jaren verlieslatend te zijn. Dit doen we met als einddoel, een bedrijf met meer schaal en verdienpotentieel voor haar leden. Beide coöperaties hebben daarvoor jaren

Met het herstructureringsplan bouwen we aan een coöperatie met een grotere schaal dan voor de fusie, één formule en een modern IT-landschap en daarmee meer slagkracht.

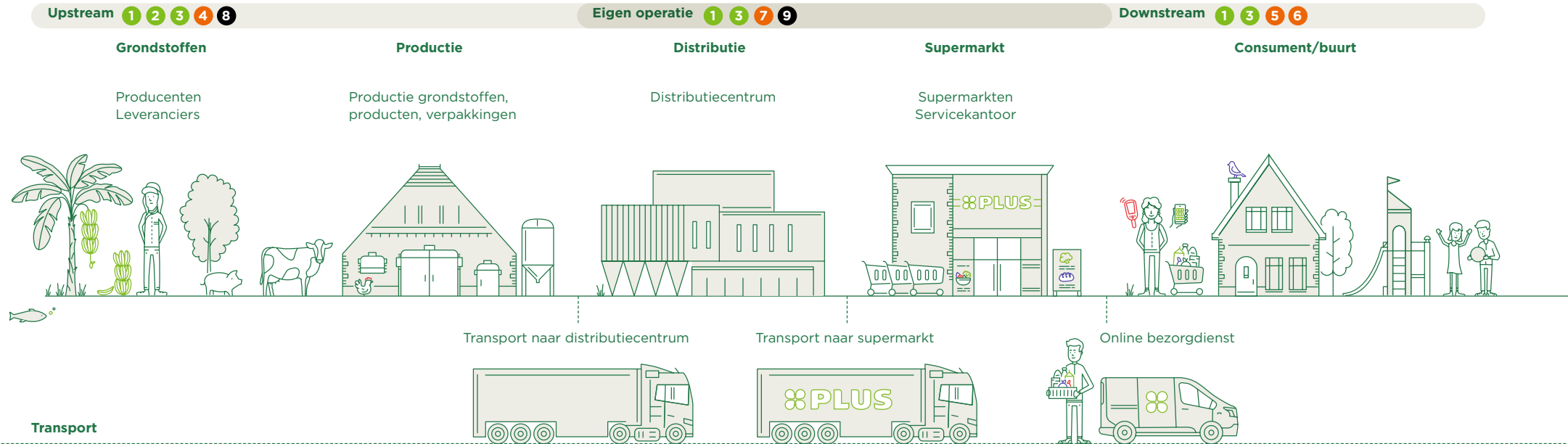
kapitaal opgebouwd. De buffers van PLUS zijn dan ook ruim afdoende. De bewust versnelde afronding van de fusie brengt op de korte termijn een versnelling van kosten en we hebben diverse voorzieningen voor de afbouw van Coop en de reorganisatie van ons servicekantoor juist nu genomen. Het financiële resultaat over 2024 weerspiegelt de impact van het aangescherpte en versnelde herstructureringsplan. Hoewel door diverse maatregelen de financiële positie licht verbeterde en het onderliggende operationele resultaat stabiel bleef, liep het netto verlies dus logischerwijs op. Door de versnelling van de fusie en de afwikkeling van een deel van de Coop winkels, waar PLUS haar verantwoorde-lijkheid in neemt, zijn lasten naar voren gehaald en dit raakt het resultaat in 2024. Ook de vereenvoudiging van de organisatie en versnelde ombouw van winkels kost op korte termijn geld.

Afbouw netto schuld in 2025

PLUS verwacht dat deze stappen leiden tot een verbetering van de financiële positie eind 2025. Al in 2025 wordt een significante verbetering van zowel de nettowinst als het operationeel resultaat voorzien omdat de afronding van de fusie nu in zicht is. Bovendien ontstaat naar verwachting materiële afbouw van de netto schuld in de tweede helft van 2025 door de uitrol van supply chain finance, verkoop van diverse activa en verbetering van de werkkapitaalpositie.



Onze waardeketen



Material topics impacts

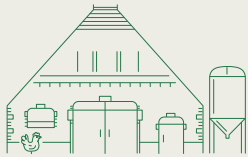
● Environmental ● Social ● Governance



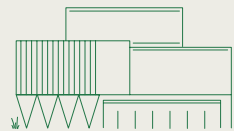
Onze **impact** op de waardeketen



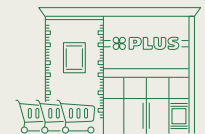
Grondstoffen



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.

Vervangingsstrategie

We passen de vervangingsstrategie toe waarbij een gangbaar product volledig vervangen wordt voor een duurzamere variant met topkeurmerk. Hiermee maken we de **duurzamere keuze** voor klanten makkelijk. We stimuleren deze keuze ook door aanbiedingen, informatie, communicatie en labels.

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).

Klimaat

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

Klimaat

We verminderen het **energieverbruik en de CO₂-uitstoot** in onze winkels door energiebesparende maatregelen, opwekken en inkoop van hernieuwbare energie en het overgaan op CO₂-koelingen.

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 topkeurmerk waarbij de voedselproductie gecombineerd wordt met natuurherstel.

Circulariteit

We kijken kritisch naar het gebruik van materialen in winkels en DC's. 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 THT-datum worden verkocht, om daarmee voedselverspilling tegen te gaan in onze DC's en winkels. We informeren de klant over hoe zij thuis voedselverspilling tegen kunnen gaan.

Medewerkers in de keten

PLUS werkt aan betere **werk-omstandigheden voor medewerkers in de keten** met Fairtrade huismerkproducten en door te kiezen voor andere topkeurmerken 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.

Goed werkgeverschap

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

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.

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.

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.

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.

Onze financiële resultaten

Bedragen x € 1 miljoen

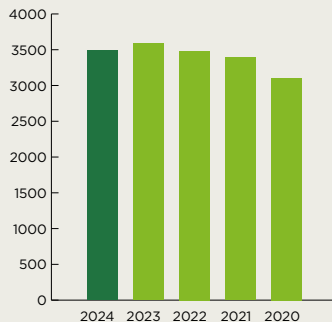
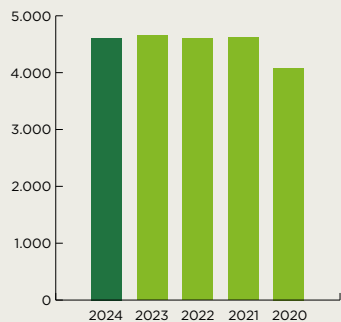
Omzet

Consumentenomzet

4.615,3 (▼ -3,2%)

Jaarrekening omzet 2024

3.452,7 (▼ -3,7%)



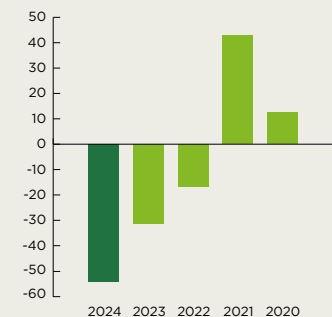
Resultaat

Genormaliseerde EBITDA

99,7 (▼ 3,96%)

Nettowinst

-53,2 (▼ -20,7%)



Marktaandeel

9,2% (2023: 9,4%)

Genormaliseerde EBITDA

99,7 mln (2023: 113 mln)

Netto schuld

250,7 mln (2023: 253,9 mln)

Netto schuld/genormaliseerde EBITDA

2,5 (2023: 2,2)

Vastgoedportefeuille (marktwaaarde)

275 mln (2023: 290 mln)

Fusiekosten

53,2 mln (2023: 50,9 mln)

Gerapporteerde EBITDA:

46,8 mln (2023: 59,9 mln)

Eigen vermogen

313,0 mln (2023: 366,2 mln)

Eigen vermogen in %

van totaal vermogen

26,9 (2023: 30,0)

Toelichting belangrijke cijfers

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 wordt het beste inzicht gegeven in de ontwikkeling van het resultaat van de beide formules samen. Per 3 januari 2022 zijn PLUS en Coop gefuseerd.

Consumentenomzet

De consumentenomzet betreft de omzet inclusief btw die is gerealiseerd door kassaverkopen via de eigen PLUS en Coop winkels (inclusief online) en de aangesloten PLUS en Coop ondernemers. Vanaf 1 juli 2024 is er een verbod op de verkoop van tabak door supermarkten wat impact heeft op de consumentenomzet. De geconsolideerde consumentenomzet PLUS exclusief tabak is met 0,5% gestegen tot € 4.496 miljoen (2023: € 4.473 miljoen). De totale geconsolideerde consumentenomzet PLUS is gedaald van € 4.769 miljoen naar € 4.615 miljoen.

De geconsolideerde consumentenomzet PLUS exclusief tabak is in 2024 met 0,5% gestegen tot € 4.496 miljoen.

Autonoom bedroeg de groei van de omzet 1,9%.

De groei van PLUS werd beïnvloed door het verbod op de verkoop van tabak, dat circa €125 miljoen aan omzetderving opleverde alleen al aan de PLUS kant, door de ombouw van Coop winkels naar PLUS en een resultante van 33 winkels minder. In 2024 zijn 17 winkels omgebouwd (2023: 55) voornamelijk vanuit de fusie met Coop en is er 1 nieuwe winkel toegevoegd. Autonoom bedroeg de groei in omzet 1,9% versus een marktgroei van 2,5%.

Met een consumentenomzet van in totaal € 4.615 miljoen is in 2024 (2023: € 4.769 miljoen) een markt-aandeel behaald van 9,2% (2023: 9,4%) (bron: Nielsen).

Jaarrekeningomzet

De jaarrekeningomzet betreft de totale omzet exclusief btw die is gerealiseerd uit verkopen via de eigen winkels aan consumenten en via de distributiecentra aan derden (met name de aangesloten PLUS en Coop ondernemers). Ook omvat de netto-omzet de in rekening gebrachte bedragen voor de verhuur van onroerend goed en overige dienstverlening aan ondernemers.

De jaarrekeningomzet PLUS is in 2024 met 3,7% gedaald tot € 3.452,7 miljoen. De daling wordt deels veroorzaakt door de stop op de verkoop van tabak door supermarkten vanaf 1 juli 2024. Daarnaast hangt de daling samen met de daling van het aantal winkels.

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. Het genormaliseerde bedrijfsresultaat voor afschrijvingen van de coöperatie betreft de EBITDA gecorrigeerd voor eenmalige posten en bedraagt € 99,7 miljoen. Onder de eenmalige posten zijn opgenomen: de kosten die zijn gemaakt in verband met de ombouw van Coop winkels naar PLUS, opzet van nieuwe distributiecentra (Deventer en Oss) en de kosten van de integratie van de twee fusiebedrijven. Deze bedroegen in 2024 € 53,2 miljoen (2023: € 50,9 miljoen).

De EBITDA is tevens genormaliseerd voor het ontvangen dividend van SPAR van € 2,5 miljoen (2023: € 6,0 miljoen), de rentebaten die zijn ontvangen over aan ondernemers verstrekte leningen u/g van € 2,2 miljoen (2023: € 2,6 miljoen) en een verkoopresultaat van Vastgoed.

De genormaliseerde EBITDA als percentage van de netto-omzet ligt in lijn met voorgaande jaren. De gerapporteerde EBITDA bedraagt € 46,8 miljoen (2023: € 59,9 miljoen).

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat van € -47,5 miljoen is in 2024 gedaald ten opzichte van 2023. Het resultaat is negatief door de eenmalige kosten die zijn gemaakt in verband met de ombouw van Coop winkels naar PLUS (2024: € 15,4 miljoen, 2023: € 27,3 miljoen), opzet en in gebruikname van het nieuwe distributiecentrum in Deventer (€ 11,5 miljoen) en de kosten van de integratie van de twee fusiebedrijven (€ 24,7 miljoen). Deze bedroegen in 2024 in totaliteit € 53,2 miljoen.

Daartegenover staan eenmalige opbrengsten in 2024 van € 13,5 miljoen die werden gerealiseerd op de verkoop van een deel van winkelvastgoedportefeuille en € 9,3 miljoen boekresultaat op de verkoop van filialen. Ook beiden geen onderdeel van de genormaliseerde EBITDA.

Nettoresultaat

In 2024 is een negatief nettoresultaat € -53,2 miljoen (2023: € -31,2 miljoen) verantwoord. Het resultaat deelnemingen bedroeg in 2024 € 2,9 miljoen (2023: € 5,1 miljoen). De financiële baten en lasten van € -13,2 miljoen (2023: € -14,7 miljoen) zijn in 2024 gedaald door een stijging van de rentelasten van € 3,4 miljoen en een stijging van de rentebaten met € 4,9 miljoen. De stijging van de rentelasten hangen samen met een gemiddeld hogere schuld aan financiële instellingen en een gemiddeld hoger rentepercentage.

In 2024 is sprake van een belastingbate van € 4,6 miljoen (2023: € 11,4 miljoen). De effectieve belastingdruk bedraagt -8,2% (2023: -23,9%). 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 Coöperatie PLUS U.A. bedraagt € 313,0 miljoen. Ten opzichte van 2023 is het eigen vermogen van de coöperatie gedaald met € 53,2 miljoen, door het negatieve nettoresultaat over 2024.

De solvabiliteit komt ultimo 2024 uit op 26,9%, tegenover 30,0% ultimo 2023.

Vastgoed

De actuele waarde van alle winkelpanden in eigendom inclusief DC's bedraagt circa € 274,6 miljoen. Hierbij is de actuele waarde gebaseerd op de gekapitaliseerde huuropbrengsten. De boekwaarde van het onroerend goed is € 128,2 miljoen waardoor de stille reserve in de waardering van het onroerend goed € 146,4 miljoen bedraagt.

Netto-schuld

De netto-schuld betreft de schuld aan financieringsinstellingen (banken), inclusief kasgelden, ultimo boekjaar. De netto-schuld is gedurende 2024 gedaald naar € 250,7 miljoen (2023: € 253,9 miljoen) van de maximaal € 360 miljoen faciliteiten per eind 2024. De daling van de netto-schuld is het gevolg van het optimaliseren van de balans in het licht van de investeringen die nodig zijn om de fusie af te ronden. PLUS is in 2024 ruim binnen de met de banken en Superunie afgesproken ratio's gebleven en heeft de plannen rond de afronding van de fusie en de daarvoor benodigde afspraken nader met hen afgestemd. In maart 2023 is een nieuwe financieringsovereenkomst afgesloten met een hoofdsom van € 300 miljoen welke kan worden uitgebreid met maximaal € 100 miljoen. In 2023 is van deze € 100 miljoen € 40 miljoen getrokken. In 2024 is met de banken gesproken over de nieuwe plannen om de fusie af te ronden in 2025 en is een aanvullende € 30 miljoen van de eerdergenoemde € 100 miljoen getrokken om afdoende werkkapitaalfinanciering te hebben. Daarmee is na aflossing van € 10 miljoen in 2024 van de termijn lening, de faciliteit eind 2024 maximaal € 360 miljoen welke kan worden uitgebreid met maximaal € 30 miljoen.

Kasstroom en investeringen

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten wordt voornamelijk verklaard door een verbetering van het werkkapitaal ten opzichte van 2023. De investeringen in 2024 zijn gerelateerd aan de ombouw van voormalige Coop winkels naar de PLUS formule en door de investeringen in het nieuwe distributiecentrum in Deventer. De desinvesteringen zien met name toe op de in 2024 gesloten en verkochte winkels en verkoop onroerend goed.

Door de investeringen in 2024 namen eveneens de afschrijvingen toe ten opzichte van 2023.

Medewerkers

In 2024 bedroeg het gemiddeld aantal medewerkers (fte) 3.801 (2023: 4.147), een daling van 346 fte ten opzichte van 2023. Deze daling is voornamelijk het gevolg van het sluiten van distributiecentra en het sluiten van 17 filialen.

In de genoemde aantallen zijn niet de medewerkers opgenomen die in dienst zijn bij de aangesloten ondernemers.

Winkels

Het aantal winkels betreft de stand ultimo boekjaar. Aan het einde van het jaar zijn er nog 118 Coop winkels en 407 PLUS. Gedurende 2024 zijn er 17 winkels overgegaan naar PLUS en 33 winkels gesloten of overgedragen aan andere formules. Daarnaast is er 1 nieuwe winkel geopend. In de vermelde aantallen zijn zowel de eigen als de winkels van ondernemers opgenomen.

Gedurende 2024 zijn 17 winkels overgegaan naar PLUS en 33 winkels gesloten of overgedragen aan andere formules.

Onze materialiteitsmatrix

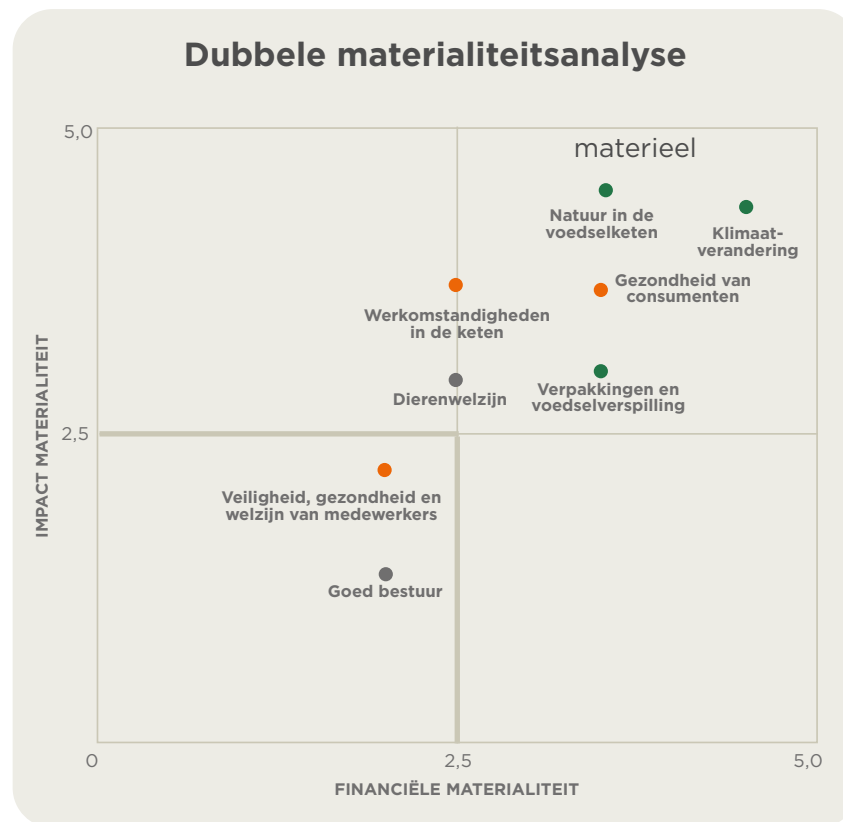
Eind 2023 heeft de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. Met deze richtlijn worden bedrijven mogelijk verplicht te rapporteren over de impact van bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. PLUS voerde begin 2024 een dubbele materialiteitsanalyse uit volgens de CSRD in voorbereiding op de verplichte externe rapportage over het boekjaar 2025.

Samen met interne en externe stakeholders bepaalden we de materiële thema's voor PLUS. Hierover rapporteren we vanaf jaarverslag 2025 volgens de CSRD-vereisten. Voor verschillende thema's is verder onderzoek nodig naar de materialiteit van onderliggende subthema's zoals in de CSRD zijn bepaald. Bijvoorbeeld onderzoek naar de impact in onze toeleveringsketens via ons due diligence-proces. In het ESG-verslag dat integraal onderdeel is van dit jaarverslag lichten we toe hoe we hieraan werken.

Ter voorbereiding op rapportage volgens de CSRD is de structuur van ons ESG-verslag aangepast aan de structuur van de CSRD en de bijbehorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Duurzaamheidsgovernance

Bij PLUS is duurzaamheid decentraal georganiseerd. De afdeling Strategie, communicatie en duurzaamheid heeft een duurzaamheidscoördinator. De manager van deze afdeling rapporteert aan de CEO van PLUS. De implementatie van de CSRD- en ESG-rapportage is de verantwoordelijkheid van de ESG officer, binnen de business unit Finance & Data, die valt onder de CFO.



Duurzaamheid is een kernonderdeel van de PLUS-strategie.

De PLUS Duurzaamheidsstrategie 2030 is vastgesteld door de volledige directie. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering hiervan ligt bij de diverse business units en de betreffende directeuren.

Bij de business unit Commercie rapporteert de Manager Duurzaamheid Commercie direct aan de commercieel directeur. Vanuit het Greenteam Duurzaam Assortiment,

met daarin de commercieel directeur, Manager Duurzaamheid Commercie en de unit managers van Category Management, vindt besluitvorming plaats over duurzaam assortiment. Aangezien de grootste impact wat betreft het thema klimaat vanuit de winkels komt, is de coördinatie belegd bij de business unit Vastgoed, waar een adviseur Duurzaam Vastgoed is aangesteld.

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 steeds op de juiste onderwerpen richten, onszelf verbeteren en versnellen waar mogelijk. Input van stakeholders gebruiken we voor het formuleren en aanscherpen van ons beleid en doelstellingen.

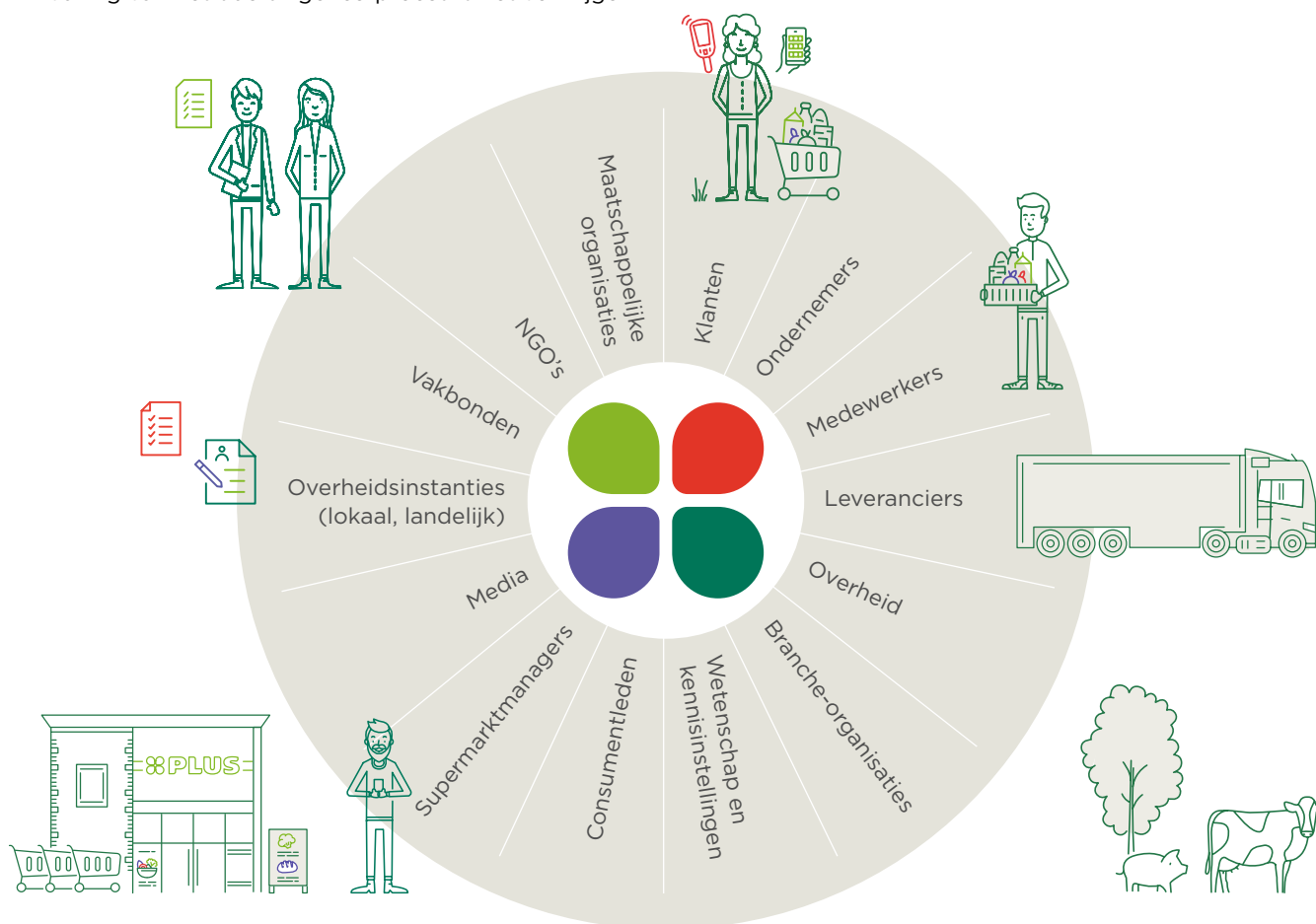
Met veel stakeholders hebben we gedurende het jaar een aantal keer een gesprek. Daarnaast bezoeken we bijeenkomsten en werken we geregeld mee aan onderzoeken en questionnaires. Minimaal elk kwartaal versturen we de nieuwsbrief 'Duurzaam PLUS', waarin we een update geven over het duurzamer inrichten van ons assortiment en bedrijfsvoering. In 2024 organiseerden we wederom een stakeholdersbijeenkomst waarop we met een bredere groep partijen tegelijkertijd in gesprek zijn gegaan. We hebben tijdens deze bijeenkomst de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse gedeeld en zijn in gesprek gegaan over het thema 'natuur in de voedselketen' en in hoeverre biologische landbouw daarbij van belang is.

Met een aantal stakeholders hebben we een vaste samenwerking of partnerschap. Belangrijk voorbeeld is Fairtrade Nederland waar we al ruim 10 jaar intensief mee samenwerken en ons inzetten 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 vaste samenwerkingsverbanden met maatschappelijke partners in de buurt.

We blijven in de relatie met stakeholders investeren. Ook met het oog op CSRD compliance en een goede invulling van het due diligence-proces is het verkrijgen

van input en feedback van stakeholders belangrijk, om zo steeds beter de daadwerkelijke of potentiële gevolgen op mens en milieu die verband houden met ons handelen scherp te hebben. We willen hier steeds meer continuïteit in krijgen zodat inzichten specifiek en actueel zijn.



ESG verslag



Environment

Klimaat	24
Natuur in de voedselketen	31
Circulariteit	36



Social

Werkomstandigheden in de keten	43
Gezondheid	49
Goed werkgeverschap	54
Lokale betrokkenheid	58



Governance

Dierenwelzijn	62
Goed bestuur	66

In de ESG hoofdstukken wordt elke keer eerst een doelstelling voor 2024 of verder genoemd. Daarna wordt toegelicht wat in 2024 is ondernomen om de doelstelling te behalen.

Onze datarapportage op ESG is nog volop in ontwikkeling en is dit jaar niet gecontroleerd door een accountant. Dit kan invloed hebben op de KPI's, doelstellingen en data die zijn opgenomen in dit jaarverslag. Het kan betekenen dat we in een volgend jaarverslag doelstellingen, KPI's of eerder gerapporteerde data moeten herformuleren of corrigeren. Wat wij opnemen in het jaarverslag, achten wij zelf betrouwbare informatie die wij kunnen onderbouwen.



Bij PLUS staan we voor goed eten. Goed eten dat is geproduceerd met zorg voor sociale en milieuaspecten in de voedselketen en bijdraagt aan een gezonde leefstijl.

Environment

Klimaat

De voedselsector is verantwoordelijk voor ongeveer een derde van de wereldwijde CO₂-uitstoot. De grootste impact van PLUS op het klimaat (circa 95%) komt door de CO₂-uitstoot in de toeleveringsketen van ons assortiment; met name in teelt en productie van producten. Een ander deel (circa 5%) ontstaat door onze eigen bedrijfsvoering. Zoals het energieverbruik en de niet te voorkomen koelgaslekkages van koelingen in de winkels, de emissies in de toeleveringsketens van inkoop van 'Not For Resale'-producten, en transport tussen distributiecentra en de winkels.

Klimaatvriendelijke bedrijfsvoering

Om in onze eigen organisatie CO₂-uitstoot te reduceren, bepaalden we welke CO₂-reductiemaatregelen we kunnen nemen. Zowel bij onze gebouwen als ons transport. Deze passen we al toe en voeren we gefaseerd door. Ook de maatregelen die we nemen op het gebied van circulariteit dragen bij aan de reductie van CO₂-uitstoot in onze ketens.

Klimaatbewuster assortiment

Via onze positie in de voedselsector kunnen we een positieve invloed uitoefenen op klimaatverandering. We bewegen samen met inkooporganisatie Superunie stap voor stap naar een klimaatvriendelijker assortiment. Door in de keten 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, uit het seizoen of met een topkeurmerk.

Reductiedoelstellingen

PLUS is bezig om doelstellingen te bepalen voor scope 1, 2 en 3 volgens de SBTi-methodiek, Science Based Target initiative. Deze stellen we in 2025 vast, inclusief een klimaattransitieplan.



Duurzaam assortiment



Duurzame bedrijfsvoering

Doelstellingen



• We streven binnen het hele assortiment naar een eiwitverhouding die een balans kent van **60%** plantaardig en **40%** dierlijk in **2030**, op basis van verkoop.



• We handelen in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs en bewegen richting netto-nul CO₂-uitstoot in **2050**.



Via onze positie in de voedselsector kunnen we een positieve invloed uitoefenen op klimaatverandering.



Duurzame gebouwen en transport

Doelstelling



- In **2024** minimaal **5% CO₂-uitstoot** reductie ten opzichte van 2023 in onze bedrijfsvoering (gebouwen en transport).

Trias Energetica-methode

Op basis van de Trias Energetica-methode minimaliseert PLUS het energieverbruik per locatie. We beperken ons energieverbruik, kopen groene stroom in, zetten in op het opwekken en opslaan van hernieuwbare (zonne)energie en gaan zo efficiënt mogelijk om met de energie die we wel gebruiken.

Energiebesparing

PLUS neemt energiebesparende maatregelen in alle winkels. Zoals het isoleren van panden of plaatsing van warmteterugwininstallaties. Alle filialen en distributiecentra hebben een ISO50001-certificering voor energiemangement. Dat helpt ons om voor deze locaties energie te besparen.

Aardgasvrije gebouwen

Door het gebruik van fossiele brandstoffen neemt de concentratie broeikasgassen, zoals CO₂ en methaan, in de atmosfeer toe. Nog steeds levert het gebruik van fossiele brandstoffen voor bijvoorbeeld energieproductie de grootste bijdrage aan de uitstoot van broeikasgassen. Alle winkels worden daarom bij een verbouwing aardgasvrij als dat technisch mogelijk is. In 2024 zijn 14 winkels gasloos gemaakt. Dit betekent dat nu 69% van de filialen aardgasvrij zijn (101 winkels) en 54% van het totale winkelbestand. Daarmee ligt PLUS

op schema voor 2035. We willen dat dan al onze winkels aardgasvrij zijn. Onze DC's in Oss en Deventer en ons servicekantoor in Utrecht zijn ook gasloos.

Groene stroom

Per 1 januari 2024 koopt PLUS groene stroom in. Alle, dat wil zeggen 146 filialen van PLUS, doen mee aan deze inkoop, net als de distributiecentra en het servicekantoor. Ook doet het merendeel van de zelfstandig ondernemers mee waardoor we 87% van onze winkels van groene stroom voorzien. Daarmee realiseren we een CO₂-reductie van ongeveer 75 duizend ton.

Zonnepanelen

Om bij te dragen aan de energietransitie heeft PLUS al op 56 locaties zonnepanelen geplaatst. Zowel op panden die eigendom zijn van PLUS als op huurpanden en eigen panden van zelfstandig ondernemers. De afgelopen jaren realiseerden we hierin een versnelling: in 2023 en 2024 zijn er in totaal op 27 locaties zonnepanelen gelegd. Op de twee nieuwste distributiecentra in Oss en Deventer liggen in totaal meer dan 25.000 zonnepanelen. In 2024 maakten we een plan van aanpak om op alle winkels in eigendom zonnepanelen te realiseren. In het kader van circulariteit kozen we ervoor om het geplande dakonderhoud niet te vervroegen, om zo lang mogelijk gebruik te maken van de materialen en grondstoffen. Voor 2025 staan vier eigendomspanden op de planning voor het plaatsen van zonnepanelen. Daarnaast proberen we met eigenaren van andere winkelpanden het plaatsen van zonnepanelen te versnellen.

Energieopslag

In 2024 namen we bij onze winkels in Harskamp, IJsselmuiden en Rosmalen de eerste batterijen voor energieopslag in gebruik. Eventuele overcapaciteit door de zonnepanelen kan hierin opgeslagen worden

voor later gebruik. Dankzij de batterij kan een winkel met een relatief kleine netaansluiting open; gunstig voor het elektriciteitsnet. Voor 2025 staan er drie locaties op de planning waar een batterij geplaatst wordt.

Milieuvriendelijke koeling

Zo'n 60% van het totaal aantal winkels maakt nu gebruik van een state-of-the-art CO₂-installatie of hydroloop. Dat betekent dat circa 40% van de koelingen in PLUS winkels nog gebruikmaakt van koelapparatuur met F-gassen (synthetische koudemiddelen). Deze gassen hebben een bovengemiddeld hoog klimaat-opwarmend effect (hoog GWP). We faseren deze koelingen uit. Daarmee voldoen we aan de wettelijke verplichtingen. Het uitfaseren doen we bij voorkeur in onze verbouwingscyclus en vrijwel aan het eind van de technische en economische levensduur. Bij een verbouwing kiezen we standaard voor de plaatsing van een CO₂-installatie of hydroloop en minimaliseren we koelgaslekages. De uitstoot door koelgassen is met 8% gestegen in 2024 ten opzichte van 2023. Deze stijging wordt veroorzaakt door een grote lekkage van de koelset van één filiaal. Deze is inmiddels gerepareerd. Om grote lekages in de toekomst te voorkomen, monitoren we lekages van alle winkels en ondernemen waar nodig actie.

In totaal is de uitstoot van onze gebouwen in 2024 met 72% gedaald ten opzichte van 2023.

Om bij te dragen aan de energietransitie heeft PLUS al op 56 locaties zonnepanelen geplaatst.

Elektrisch transport

In veertien Nederlandse steden gelden vanaf 1 januari 2025 uitstootvrije zones; bepaalde bedrijfsauto's mogen de binnenstad niet meer in. Afgelopen jaar trof PLUS voorbereidingen voor uitstootvrij vervoer van de distributiecentra naar onze winkels die in zo'n zone liggen. De pilots met elektrisch vervoer vanuit DC Hendrik-Ido-Ambacht en Ittervoort zijn gestopt met het sluiten van deze DC's. In 2025 werken we uitstootvrije vervoersscenario's uit per DC met een onderliggende roadmap richting 2030. Daarbij onderzoeken we onder andere hoe we overcapaciteit van de zonnepanelen op de DC's kunnen inzetten om vrachtwagens op te laden.

Minder transportkilometers

Naast emissievrije kilometers zet PLUS ook in op minder kilometers. Door de verschuivingen in het DC-netwerk, met de opening en ingebruikname van onder meer het nieuwe DC in Deventer, verwachten we in 2025 een kilometerreductie te realiseren. In samenhang met de verschuiving van de looptijd van onze aanbiedingen wordt het bestel- en afleverschema en de leverfrequentie geüpdatet. Daarmee kunnen we het transport beter verspreiden over de week. Doel is de vulgraad van vrachtwagens optimaliseren en minder gereden kilometers realiseren. Met de afronding van de integratie en de ombouw van Coop winkels naar PLUS ontstaat er bovendien meer flexibiliteit om DC's en winkels wat betreft afstand beter op elkaar af te stemmen.

Laadpalen voor klanten

Met in begin 2024 bijna 1,3 miljoen elektrische en hybride auto's op de weg (bron: CBS) is een goede laadinfrastructuur essentieel in het kader van schonere mobiliteit. Door onze parkeerterreinen te voorzien van snelladers kunnen klanten bij PLUS tijdens het boodschappen doen eenvoudig de auto opladen. Begin 2024 sloten we een samenwerkingsovereenkomst met PowerGo voor het realiseren van laadpalen op alle 15 parkeerterreinen die in eigendom zijn van PLUS. Ongeveer 20 ondernemers willen zich hier ook bij aansluiten. In Klazienaveen en Schoonebeek zijn de eerste snelladers al in gebruik genomen. Voor de overige locaties wachten we op een netaansluiting. Ook hebben 17 PLUS winkels één of meer reguliere laadpalen.

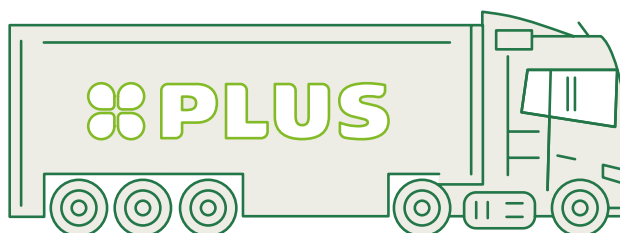
Lease elektrisch of plug-in hybride

In het leaseautobeleid van PLUS zijn alleen elektrische of plug-in hybride auto's toegestaan. Hiermee reduceerden we de CO₂-uitstoot in het wagenpark in 2024 met 28% ten opzichte van 2023.

Met het uitfasen van ongeveer 80 leaseauto's op fossiele brandstof, zet PLUS in 2025 een stap in het elektrificeren van het wagenpark en dat zal de komende jaren doorgaan. Ook is het aantal laadpalen bij ons servicekantoor in 2024 uitgebreid.

In totaal daalden in 2024 de emissies van onze gebouwen en leasewagenpark met 72% ten opzichte van 2023. De emissies door ons transport tussen DC's en winkels voor 2024 zijn op het moment van het verschijnen van dit verslag nog niet beschikbaar.

De emissie door ons leasewagenpark is in 2024 met 28% gedaald t.o.v. 2023.



Eiwittransitie

Doelstelling

- We streven binnen het volledige assortiment naar een eiwitverhouding die een balans kent van **60%** plantaardig en **40%** dierlijk in **2030**, op basis van verkoop. Daarnaast willen we in **2024** de eiwittransitie en consumptie van plantaardige eiwitten stimuleren op weg naar **40%** plantaardig.



Plantaardig eetpatroon

Een verschuiving naar een meer plantaardig eetpatroon door onze klanten verkleint de impact van PLUS op het klimaat. Een plantaardig eetpatroon betekent minder consumptie van dierlijke producten - zoals vlees, zuivel en eieren - en juist meer groente, fruit, peulvruchten en noten op het menu. We zien dat onze klanten deze transitie proberen te maken. Ze kiezen vaker voor enkele dagen zonder vlees of voor kleinere porties vlees.

Promoten van plantaardig

Met een doel voor een kwart minder aanbiedingen voor vleesproducten en een wekelijks promotioneel aanbod voor vleesvervangers remt PLUS de consumptie van dierlijke eiwitten af. In 2024 realiseerden we 25% minder aanbiedingen. We stimuleren klanten om meer en vaker

In 2024 lag de eiwitverhouding op 38,7% plantaardige eiwitten tegenover 61,3% dierlijke eiwitten op basis van verkoop in kilogrammen.

plantaardige eiwitten te consumeren via ons assortiment. Dit doen we door snap-ons (markering op elektronische schaplabels) bij plantaardige producten te plaatsen zodat klanten deze producten goed herkennen en kunnen vinden. En ook door het aantal verspakketten uit te breiden, deze prominent op de winkelvloer te presenteren en permanent aan te bieden voor een prijs van twee voor negen euro. Bovendien is elk verspakket voorzien van een vega(n)-tip. Als partner van de Week zonder Vlees en Zuivel stimuleren we consumenten de switch te maken en promoten we in die week enkel plantaardige producten.

Uitbreiding plantaardig assortiment

Binnen alle relevante categorieën voegden we in 2024 nieuwe, plantaardige producten toe. Zoals de nieuwe vleesvervangerlijn Go Vega!; negen veganistische en vier vegetarische producten. En bijvoorbeeld binnen vriesvers met de introductie van vegan snacks, ijsjes en maaltijden. Ook binnen kaas en zuivel lag de focus op uitbreiding van het plantaardig assortiment, met onder meer vijf betaalbare alternatieven voor zuivel en een aantal plantaardige roomkaasvarianten. Het aantal unieke vega vleeswaren groeide met 35%.

Nieuwe schapindeling

De grootste verandering vond afgelopen jaar plaats in het vleeschap; we presenteerden bij wijze van proef in zes winkels de vleesvervangers bij het vlees. Vleesvervangers liggen in het vernieuwde schap bovenaan en daardoor op ooghoogte. Dat resulteerde in een groei van 12,1% ten opzichte van de omzet van vleesvervangers in de schaduwinkels. De pilot geeft het inzicht dat de nieuwe schapindeling consumenten verleidt om vaker te kiezen voor een alternatief voor vlees. Gezien de benodigde investeringen kiest PLUS ervoor om het schappenplan voorlopig nog niet bij andere winkels door te voeren.

Hybride producten

We zetten samen met leveranciers in op de ontwikkeling van zogenoemde hybride producten; gehakt met groenten, shoarma met paprika en magere rookworst met veldboon. Daarnaast zijn we met leveranciers in overleg om het aandeel dierlijke producten te verlagen of verminderen en het verkleinen van vleesporties. Zo stopten we in 2024 met de verkoop van grote rookworsten van het PLUS huismerk. De mogelijkheden van hybride producten binnen het assortiment bake-off onderzoeken we in 2025 verder. Het gaat bijvoorbeeld om broodjes met vulling met dierlijke ingrediënten, zoals saucijzenbroodjes en frikandelbroodjes.

Eiwitverhouding

We zijn ons bewust van onze rol in het verminderen van de consumptie van vlees, vis en zuivel. Daarom brachten we in 2023 de eiwitverhouding binnen ons assortiment in kaart via de [Eiweetmethode](#). In 2023 rapporteerden we een eiwitverhouding van 35,4% plantaardige eiwitten en 64,6% dierlijke eiwitten, op basis van verkoop in kilogrammen. Afgelopen jaar ontdekten we een fout in onze rapportage, waardoor het percentage dierlijke eiwitten niet goed werd berekend. Bij de herberekening kwam het percentage plantaardige eiwitten voor 2023 hoger uit, namelijk op 38,8%. In 2024 is het percentage plantaardige eiwitten nagenoeg gelijk gebleven met 38,7%. Onze inspanningen leiden dus nog niet tot het gewenste resultaat. Op dit moment beraden wij ons op welke stappen wel kunnen leiden tot groei van verkoop van plantaardige eiwitten ten koste van dierlijke. Hierbij richten we ons zowel op de aanbodkant als op de vraagkant.

Nieuwe stappen in 2025

In 2025 zetten we stappen om het PLUS huismerk snoep te plantificeren. Ook zetten we ons beleid voor minder promoties op dierlijke eiwitten door, onder andere door minder aanbiedingen met vleesconserven.

Klimaatvoetafdruk

Doelstelling



- We reduceren de klimaatvoetafdruk van ons assortiment in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs.

Samenwerken met leveranciers

In aanvulling op de eiwittransitie werken we ook op andere manieren samen met leveranciers aan het reduceren van de CO₂-voetafdruk van ons assortiment. Belangrijk onderdeel hiervan is het stimuleren van leveranciers om hun klimaatvoetafdruk te gaan meten en reductiedoelstellingen te bepalen. Dit is onder andere onderdeel van de gedragscode voor onze leveranciers.

In een brief aan onze leveranciers vroegen we hen om meer duurzaamheidsinformatie over de betreffende producten aan te leveren. Met als doel de duurzaamheidsimpact van ons assortiment beter in beeld te brengen. Het gaat om zaken als topkeurmerken, de ontbossingswet, soja- en palmcertificering, land van oorsprong en van herkomst, eiwitgehalte, verpakkingen en CO₂-uitstoot.

Klimaatplan Superunie

Superunie stelde in 2024 een [klimaatplan](#) vast. Hierin zijn de CO₂-reductiedoelen en -plannen vastgelegd voor alle inkoop die via Superunie loopt. De grootste impact en potentiële reductie voor inkoop via Superunie is op varkensvlees, zuivel, graanproducten en A-merken. Uitvoering van dit klimaatplan leidt ook tot reductie van de CO₂-uitstoot van het assortiment van PLUS voor deze categorieën.

Klimaatplan PLUS

PLUS werkt daarnaast aan een klimaatplan voor eigen inkoop. In 2024 brachten we de CO₂-uitstoot van ons assortiment in kaart, als onderdeel van onze scope 3-berekening. In 2025 stellen we ons klimaattransitieplan vast. 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 Blonde d'Aquitaine rundvleesketen in kaart.

Samenwerking met varkensboeren

Sinds 2019 werkt PLUS samen met achttien Nederlandse varkensboeren, voor inzicht in de herkomst van het vlees, verbeteringen op het gebied van dierenwelzijn en milieu. In deze eigen, gesloten, gecontroleerde en bovenal korte keten passen we vierkantsverwaardiging toe; hierdoor wordt alles van het dier gebruikt. Zo is er geen verspilling en zijn er minder varkens nodig voor de vleesproductie. Voor rundvleesproducten werken we met een vaste keten van 80 Nederlandse boeren, ook hier passen we vierkantsverwaardiging toe. We kunnen vanuit de vierkantsverwaardiging ook grondstoffen leveren aan leveranciers van andere productgroepen. Dat doen we inmiddels voor diverse vleeswaren.

Reductie CO₂ in de keten

PLUS neemt al langere tijd maatregelen die de CO₂-uitstoot in onze ketens reduceren. Zo importeren we sinds 2020 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



PLUS neemt al langere tijd maatregelen die de CO₂-uitstoot in onze ketens reduceren.

blijven de groene asperges, daarvoor zoeken we een alternatief voor luchttransport. Onze koffie en thee zijn Climate Activator gecertificeerd. Dat betekent dat er een plan van aanpak is om de CO₂-emissies jaarlijks terug te brengen tot een reductie van minimaal 25% in 2030. We zijn gestopt met Climate Activator gecertificeerde bananen. Dit was in relatie tot klimaat niet een productcategorie met de hoogste impact. Er is besloten om de middelen die aan deze certificering waren toegekend, in te zetten voor andere categorieën die een grotere klimaatimpact hebben.



Prestaties klimaat 2024

- **87%** van alle winkels voorzien van groene stroom.
- Zonnepanelen op **56** locaties en op alle distributiecentra.
- **60%** van alle winkels gebruikt een state-of-the-art CO₂-installatie.
- Afname emissies van gebouwen en leasewagenpark van **72%** ten opzichte van 2023.
- Start snelladers voor klanten.
- Alleen elektrische of plug-in hybride leaseauto's en uitbreiden laadpalen bij het servicekantoor.
- Balans van **38,7%** plantaardige en **61,3%** dierlijke eiwitten.
- **25%** minder aanbiedingen voor vleesproducten.
- Voorbereiding bepalen doelstellingen scope **1, 2 en 3 emissies** volgens SBTi-methodiek in 2025.



Jessie van Hattum, voedseltransitie-expert Green Protein Alliance

‘We moeten en kunnen sneller naar een meer plantaardig eetpatroon’

“In Nederland consumeren we op dit moment nog te veel dierlijke producten. Zo’n 60% van onze eiwitname is dierlijk en 40% is plantaardig, dat zou andersom moeten liggen om de volksgezondheid te verbeteren en de klimaatdoelen te halen. Supermarkten hebben een verantwoordelijkheid om de consument richting een ander eetpatroon te bewegen. In lijn met het Klimaatakkoord en het advies van de gezondheidsraad zet de branche in op het verhogen van het aandeel plantaardige eiwitten in het consumenten-dieet. Als Green Protein Alliance helpen we daarbij, door in te zetten op monitoring, gedragsinterventies en woordvoerderschap.”



‘Veranderen kan, in de snelheid van die verandering zit de uitdaging.’

Ambitieuze doelen

“De overheid streeft naar een verhouding van 50% dierlijke en 50% plantaardige eiwitten in 2030, volgens de Schijf van Vijf. Maar voor het klimaat en onze gezondheid is meer nodig. De marktleiders in de supermarktbranche willen daarom dat in 2030 60% van de verkochte eiwitten van plantaardige oorsprong zijn. Deze doelstelling is ambitieus, want gedragsverandering rondom eetpatronen duurt vaak een generatie of langer. En in tegenstelling tot bijvoorbeeld biologisch eten is de eiwittransitie nog jong. Ik blijf optimistisch, maar ben realistisch over de doelen rondom de eiwittransitie. Veranderen kan, in de snelheid van die verandering zit de uitdaging.”

Versnelling bij PLUS

“De Eiweet methodiek stelt supermarkten in staat om hun hoeveelheid verkochte dierlijke en plantaardige eiwitten op dezelfde manier te meten en met elkaar te vergelijken. PLUS bleef bij de nulmeting in 2023 achter ten opzichte van branchegeenoten. Inmiddels is de versnelling ingezet: PLUS werkt aan een betere balans in het promotiebeleid en experimenteert met product placing: alle worsten – dus ook de vegetarische varianten – bij elkaar op het schap bijvoorbeeld. Nu gaat het nog stap voor stap, maar de kracht van PLUS schuilt volgens mij in een grootse aanpak. Bij plantaardig ligt dezelfde kans als bij Fairtrade en biologisch om een vervangingsstrategie in te zetten. En als supermarkt met sterke voelsprietten in de buurt kan PLUS de klant opzoeken; waar ligt de bereidheid van de consument om te bewegen?”

Environment

Natuur in de voedselketen

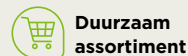
De productie van eten heeft impact op biodiversiteit en ecosystemen. Dichtbij en verder weg. Met het oog op de groeiende wereldbevolking en daarmee de groeiende vraag naar voedsel, moeten we duurzaam omgaan met het beheer van onze natuurlijke hulpbronnen. Dat betekent naast zuinig verbruik, ook het bevorderen, beschermen en herstellen van biodiversiteit en de verschillende ecosystemen. Als supermarktorganisatie heeft PLUS impact door keuzes op inkoop, productieprocessen, distributie, verpakkingen en afvalbeheer.

Bewustere keuzes consument

Ook kunnen we de consument stimuleren een bewustere keuze te maken. En zo de impact van bijvoorbeeld landbouw op het verlies aan biodiversiteit verminderen. Dat doen we door te focussen op producten met een topkeurmerk, waarbij de voedselproductie gecombineerd wordt met natuurherstel. Zoals On the way to PlanetProof, ASC, MSC. PLUS kiest voor biologisch omdat dit keurmerk de strenge Europese regels voor biologische landbouw en productie borgt, de klant deze het beste kent en de overheid hier de focus op heeft.

Kritische producten en grondstoffen

De Europese Unie is een van 's werelds grootste importeurs van producten die gelinkt zijn aan tropische ontbossing, zoals soja, cacao, palmolie, rundvlees en koffie. Omdat producenten vanwege de EUDR moeten aantonen dat deze hoogrisicoproducten vrij zijn van de vernietiging en aantasting van bossen, willen we inzicht krijgen in de natuurimpact die de toeleveringsketen van



Duurzaam
assortiment

Doelstelling



- Omzetgroei van producten met een topkeurmerk waarbij de voedselproductie gecombineerd wordt met natuurherstel is groter dan de groei van de formule omzet.

PLUS kiest voor biologisch omdat dit keurmerk de strenge Europese regels voor biologische landbouw en productie borgt, de klant deze het beste kent en de overheid hier de focus op heeft.



producten uit hoog- en mediumrisicogebieden heeft. De wet vraagt partijen, via due diligence, aan te tonen dat producten ontbossingsvrij zijn, er geen sprake is van schending van de mensenrechten van inheemse volken en geen illegale productie, corruptie, fraude, omkoping of andere illegaliteiten plaatsvinden. PLUS houdt daarbij blijvend aandacht voor de milieuaspecten van kritische producten en grondstoffen door dit vast te leggen in onze inkoopvoorwaarden.

Natuurherstel

Met de keuze voor topkeurmerken, onze vervangingsstrategie naar standaard biologisch en andere keurmerken en het uitsluiten van ontbossing in de keten werkt PLUS aan natuurherstel.

Met onze biologische melk halen onze klanten de meest natuurlijke melk in huis

Met deze stap is alle zuivel van het PLUS huismerk standaard biologisch. Klanten betalen de prijs van gewone zuivel en de boer krijgt een meerprijs voor zijn biologische producten. Dit is uniek, geen andere reguliere supermarkt doet dit. Biologisch is goed voor het milieu, klimaat, biodiversiteit, dier en mens. Met het biologische keurmerk voldoet onze melk aan de Europese regels voor biologische landbouw. Een biologische boer zorgt goed voor zijn grasland. De weide mag niet bemest worden met kunstmest. Daarom vind je op biologische weilanden meerdere soorten grassen en kruiden en veel klavers en bloemen. De koeien hebben meer ruimte en krijgen biologische voer.



Biologische producten

Doelstelling



- Meer biologische producten in **2030** om een wezenlijke bijdrage te leveren aan het doel van het ministerie van LNV dat Nederland in **2030 15%** biologisch areaal heeft. Het omzetaandeel biologisch in **2025** verhogen naar **5%**.

Farm to Fork-strategie

In 2020 presenteerde de Europese Commissie de Farm to Fork-strategie als kern van de Europese Green Deal. Dit is gericht op het eerlijker, gezonder en milieuvriendelijker maken van voedselsystemen. Eén van de doelen: minimaal 25% van de landbouwgrond in Europa is biologisch in 2030. Nederland heeft de ambitie dat in 2030 15% van het landbouwooppervlakte voor biologische landbouw gebruikt wordt. PLUS streeft naar het aanbieden en verkopen van meer biologische producten om zo een bijdrage te leveren aan dat doel.

Vervangingsstrategie

PLUS hanteert waar realistisch een vervangingsstrategie: we zetten in op productgroepen met uitsluitend een topkeurmerk, zoals biologisch. Met de vervangingsstrategie maken we van de duurzamere keuze de standaardkeuze. De vervangingsstrategie pasten we al toe op verschillende productgroepen. Zoals standaard biologisch voor alle dagverse zuivel van ons huismerk. Ook de onbewerkte aardappelen van ons huismerk in een kilozak zijn sinds 2023 standaard biologisch. In 2024 was het doel om dit ook te realiseren voor de drie- en vijfkilozakken. Dat is uitgesteld vanwege onvoldoende aanbod, mede door slechte weersomstandigheden en tegenvallende oogst en daardoor een significant gestegen prijs van biologische

aardappelen. In 2024 hebben we voor ons huismerk gele en rode uien in verpakkingen van drie stuks en de gele uien in het netje van één kilo omgezet naar standaard biologisch. Ons omzetaandeel biologische producten voor aardappels, groente en fruit was in 2024 6,8%.

Omzetaandeel biologisch neemt toe

Ons omzetaandeel biologisch was in 2024 2,6% van ons totale assortiment. Dat is 0,2 procentpunt meer dan het jaar ervoor, een stijging van 8%. Een grotere stijging dan de stijging van totale consumentenomzet PLUS. We maken hiermee weer een stap richting onze doelstelling van een omzetaandeel van 5% in 2025. Dit komt onder andere door de stijging van het aantal biologische producten van zo'n 1.100 in 2023 naar ongeveer 1.200 producten in 2024. Voor ons huismerk was het omzetaandeel biologisch 4,5%, 0,3 procentpunt meer dan in 2023. Ondanks dit verwachten we dat we de doelstelling 'omzetaandeel biologisch in 2025 verhogen naar 5%' niet halen. Bij het bepalen van de doelstelling gingen we er vanuit dat we de onbewerkte aardappelen volledig konden omzetten naar biologisch. Dat dit op korte termijn niet mogelijk blijkt, maakt het halen van deze doelstelling uitdagend.

Consumenten zijn dikwijls nog niet bekend met de voordelen van biologisch. Via verschillende kanalen investeren we daarom in de bekendheid van biologisch, zowel inhoudelijk als in de herkenbaarheid van het keurmerk. Ook hebben we bijgedragen aan de ontwikkeling van de landelijke campagne biologisch voor consumenten van het ministerie van LNV. Deze campagne ging in juni van start. De komende jaren blijven we inzetten om enerzijds ons aanbod en anderzijds de vraag van consumenten te vergroten en dichterbij elkaar te brengen.

Samenwerking voor biologisch

PLUS ondersteunt het zogenoemde hutspotakkoord; een samenwerking tussen supermarkten en biologische groente- en fruittelers verenigd in Biohuis. Enerzijds biedt de supermarkt de biologische groenten en fruit scherp geprijsd aan, zet zich in voor meer zichtbaarheid van biologisch en betaalt de biologische boeren een eerlijke prijs. Anderzijds zetten de biologische boeren zich in voor voldoende aanbod en een zo lang mogelijk seizoen. Op deze manier wordt er samen aan gewerkt om de productie en verkoop van biologische producten in Nederland te laten groeien.

Meer gecertificeerde vis

Alle vis die bij PLUS wordt verkocht, zowel vers als vriesvers, staat op de groene of oranje lijst van de VISwijzer en waar beschikbaar, wordt voldaan aan het MSC- of ASC-keurmerk. In samenwerking met de Good Fish Foundation zetten we continu stappen om het visassortiment verder te verduurzamen. Zo verhoogden we het MSC-aandeel met 16 SKU's. Het omzetaandeel MSC bleef in 2024 gelijk met 0,8% en het ASC aandeel steeg naar 0,8% (2023: 0,7%). In de productcategorie vis was in 2024 60% van de omzet ASC gecertificeerd en 23% MSC gecertificeerd.

Dual sourcing strategie

Door klimaatverandering worden oogsten minder voorspelbaar en leiden de weersextremen tot schaarste. Dit heeft effect op de beschikbaarheid. Door het voeren van een dual sourcing strategie (twee leveranciers per product) zorgen wij ervoor dat de productbeschikbaarheidsrisico's gespreid en verminderd worden.

Hoogrisicoproducten

Doelstelling



- Ketens voor hoogrisicoproducten zoals cacao, soja en palmolie, koffie en rundvlees zijn in **2026** ontbossings- en conversievrij in lijn met de Europese Deforestation Regulation.

Ontbossing tegengaan

De Regulation on Deforestation-free products (EUDR) schrijft voor dat leveranciers alleen goederen en producten op de markt mogen brengen, die niet zorgen voor ontbossing of aantasting van bossen. Het is van toepassing op zeven grondstoffen: runderen, oliepalm, soja, cacao (en het afgeleide product chocolade), koffie en rubber en hout. De Europese Commissie stelt de invoering van deze EU-wetgeving met één jaar uit. Dat betekent dat de wetgeving vanaf eind 2025 wordt

gehandhaafd. Ter voorbereiding hierop vraagt PLUS informatie uit bij leveranciers. Hierbij werken we samen in CBL-verband en met inkooporganisatie Superunie. Zo krijgen we inzicht in de ketens waar ontbossing een risico vormt en kunnen we hier maatregelen op treffen.

RSPO en RTRS certificering

Zowel vanuit PLUS als Superunie passen we de RSPO- en RTRS-certificeringen toe. Via RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) bevorderen we de productie en inkoop van gecertificeerde duurzame palmolie. Producten met een aandeel van meer dan 2% palmolie moeten RSPO-gecertificeerd zijn. Producten met een aandeel met meer dan 2% soja moeten RTRS-gecertificeerd zijn; de Round Table of Responsible Soy heeft wereldwijde normen ontwikkeld en geïmplementeerd voor de verantwoorde productie, verwerking en handel in soja. Het certificaat geeft aan dat de soja op milieuvriendelijke wijze verbouwd is.





Prestaties natuur in de voedselketen 2024

- Bewuste consumentenkeuzes voor biologisch stimuleren.
- Naast standaard biologische zuivel en onbewerkte aardappelen (1 kilo) onder huismerk, nu ook standaard biologische uien (rood en geel 3 stuks, geel 1 kilo).
- Aantal biologische producten neem toe naar **ongeveer 1.200** (2023: 1.100).
- Omzetaandeel biologische producten stijgt naar **2,6%** (2023: 2,4%).
- Steeds meer inzicht in ketens waar ontbossing een risico vormt.
- RSPO en RTRS certificering palmolie en soja.



Natalie Oudenhoven, projectleider EU-campagne bij Bionext

‘Bij een duurzamer voedselsysteem horen duurzame afspraken’

“Nederland heeft de ambitie dat het landbouwooppervlak voor biologische landbouw in 2030 gegroeid is naar 15%. Om dat te bereiken is meer afzet nodig; de vraag naar biologische producten moet stijgen. In 2024 informeerde een grootschalige overheids-campagne de consument over biologisch eten en het keurmerk. Ook de driejarige EU-campagne ‘De mooiste boodschap is bio uit Europa’ – geïnitieerd door Bionext, de ketenorganisatie voor biologische landbouw en voeding – richtte zich op het stimuleren van de verkoop, groei van bekendheid en het vertrouwen in het biologisch keurmerk.”

‘De beschikbaarheid van biologische producten is een uitdaging binnen de strategie van PLUS.’



Nudging: aandacht werkt

“Met de EU-campagne is de consument die af en toe al biologisch koopt via nudging aangemoedigd om er nét iets vaker voor te kiezen. Zo plaatsten we bij de biologische avocado – waar 72 liter minder water voor gebruikt wordt – de boodschap dat de consument met deze keuze een douchebeurt van 3 minuten bespaart. Door op het schap positief in te spelen op de al bestaande motivatie om voor biologisch te kiezen, zagen we een gemiddelde verkoopstijging van deze producten van 20%. En ook toen we na verloop van tijd alle communicatie op de winkelvloer weghaalden, blijkt de gewoonte om voor biologisch te kiezen blijvend: de uplift bleef 5%.”

Vervangingsstrategie

“Voor PLUS kan nudging helpen om op basis van consumentengedrag te bepalen welke productgroep de volgende kan zijn in de vervangingsstrategie. De visie van PLUS om een productgroep – zoals met melk al gedaan is – uitsluitend nog biologisch aan te bieden, is onderscheidend. Je confronteert de consument met biologisch en maakt geen vergelijking mogelijk op prijs. Tegelijkertijd dwing je de consument tot een keuze, en dat kan op weerstand stuiten. De beschikbaarheid van biologische producten is een uitdaging en een aandachtspunt binnen de strategie van PLUS. De omschakeling naar biologisch door boeren en telers duurt gemiddeld twee à drie jaar en vraagt om flinke investeringen. Er is dus commitment voor langere termijn nodig vanuit PLUS. Want bij een duurzamer voedselsysteem horen duurzame afspraken.”

Environment

Circulariteit

De vraag naar grondstoffen neemt sterk toe. Niet-hernieuwbare grondstoffen raken door de stijgende vraag uitgeput. Winning, bewerking en verbruik ervan schaadt het milieu. En afval is een probleem in de leefomgeving. De maatschappij beweegt daarom van een lineaire economie naar een circulaire economie. De scope van supermarkten in relatie tot circulariteit houdt in dat grondstoffen, producten en materialen zo lang mogelijk in de economie blijven door hergebruik, recycling en het minimaliseren van verspilling.

Directe invloed

Als supermarktorganisatie heeft PLUS direct invloed op het voorkomen van verspilling van voedsel in distributiecentra en winkels. Onder meer door bewuste keuzes in ons assortiment en supply chain. Daarnaast maken we impact met verpakkingen; door het gebruik van grondstoffen en verpakkingsmateriaal waar mogelijk te reduceren verlagen we onze milieu-impact. Met de keuze voor materialen en producten die we gebruiken in onze winkels, distributiecentra en het servicekantoor heeft PLUS ook invloed op circulariteit. Bijvoorbeeld als het gaat om (bouw)materialen voor het bouwen en onderhouden van vastgoed en het inrichten van de panden, de apparaten die nodig zijn, zoals koelingen, kassa's, laptops, telefoons en handscanners. Net als andere 'Not For Resale'-producten zoals bedrijfskleding en pallets.



Duurzaam
assortiment



Duurzame
bedrijfsvoering



Doelstelling

- We streven ernaar om ons gebruik van grondstoffen zo klein mogelijk te maken.



Als supermarktorganisatie heeft PLUS direct invloed op het voorkomen van verspilling van voedsel in distributiecentra en winkels. Met de keuze voor materialen en producten die we gebruiken in onze winkels, distributiecentra en het servicekantoor heeft PLUS ook invloed op circulariteit.



Hernieuwbare grondstoffen en materialen

Doelstelling

- In **2025** formuleren we op basis van data een concrete en haalbare doelstelling voor 2030 op de reductie van het gebruik van niet-hernieuwbare grondstoffen en materialen in onze bedrijfsvoering.



R-ladder

PLUS kijkt kritisch naar het gebruik van materialen. Het streven om waar mogelijk verbruik te reduceren vormt de basis. Daarvoor hanteert PLUS de R-ladder, een model dat de mate van circulariteit weergeeft in zes stappen: Refuse en Rethink, Reduce, Re-use, Repair, Recycle, Recover. Voor onze bedrijfsvoering is ons doel om zoveel mogelijk materiaalgebruik te reduceren en te hergebruiken. Vervolgens kiezen we voor reparatie en grondstoffen op een andere wijze opnieuw in te zetten. Als het niet anders kan dan kiezen we voor recycelen.

Winkelverbouwingen

Er werd de afgelopen jaren bij winkelverbouwingen al kritisch gekeken naar maximaal hergebruik en daarmee reductie van nieuwe materialen. Zeker in de ombouw van Coop winkels naar PLUS heeft dit veel aandacht gekregen, ook in 2024. Koelingen, stellingen, net als vloeren en plafonds die nog goed zijn, worden opnieuw gebruikt. Bij het ontwerpen van de nieuwe Briljant 2.5 formule afgelopen jaar had PLUS extra aandacht voor het besparen van materiaal; zeker 300 unieke items zijn in het vernieuwde ontwerp weggelaten (Refuse en

Reduce). In 2025 brengen we de effecten van deze keuzes in kaart.

Voor onze marketinguitingen hebben we in 2024 grote stappen gezet door de signingmaterialen PVC-vrij te maken (Rethink). De nieuwe signing is van karton gemaakt, waardoor de uitingen voortaan hoogwaardig te recycleren zijn.

Inkoop bedrijfsmiddelen

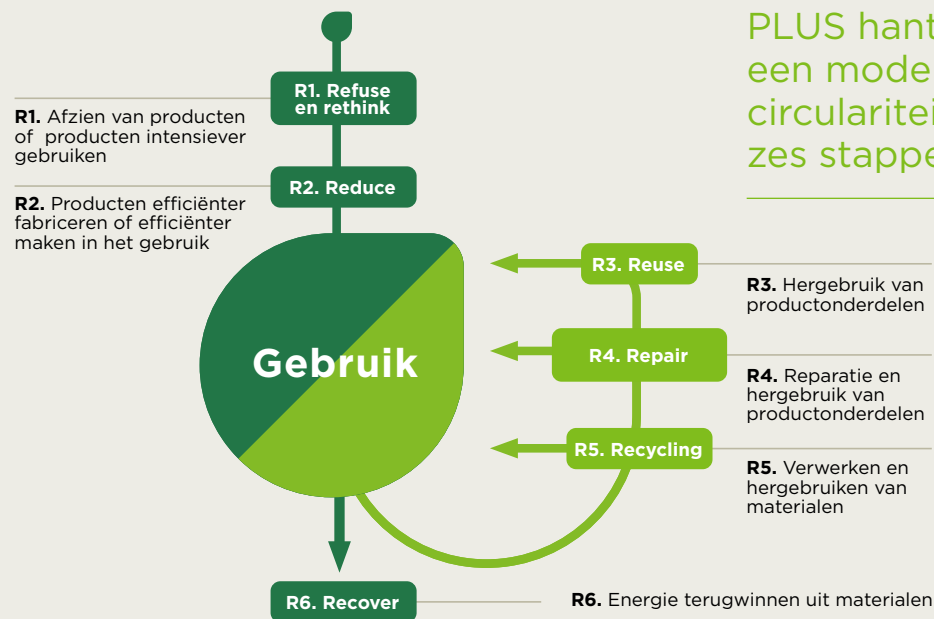
Voor de inkoop van bedrijfsmiddelen is circulariteit één van de selectiecriteria. We hebben zowel aandacht voor de materialen die nodig zijn voor de productie, als bij 'end-of-life'. We werken samen met onze leveranciers

om bestaande producten aan te passen of te vervangen voor meer circulaire alternatieven. Zo hebben de planten van de consumenten spaaractie 'Plantjesplezier', sinds afgelopen jaar duurzamere potten en kopen we voortaan digitale stoepborden in die 100% recyclebaar zijn. Voor het distributiecentrum in Gieten zijn machines, voicepicking en handterminals vanuit gesloten PLUS DC's doorgeschoven, waarmee vervanging ongeveer twee jaar is uitgesteld.

Beleidsplan Circulariteit

In 2025 stelt PLUS het beleidsplan Circulariteit op. We zoeken hierin actief naar manieren om winkels meer circulair te (ver)bouwen volgens de R-ladder. We gaan

R-ladder met strategieën van circulariteit



PLUS hanteert de R-ladder, een model dat de mate van circulariteit weergeeft in zes stappen.

ook voor verschillende ombouwprojecten meten wat de CO₂-reductie is door materialen te hergebruiken. Het gaat dan om volledige ombouw (van Coop naar PLUS), restyle (zowel Coop als PLUS winkels) en reguliere remodeling (PLUS winkels). Met het beleidsplan Circulariteit formuleren we onze reductiedoelstellingen voor de komende jaren. Door dit in kaart te brengen kunnen we eind 2025 doelen stellen voor 2030 als onderdeel van het beleidsplan Circulariteit. Daarbij is het doel om de levensduur van winkelonderdelen te verlengen, zoals een slijtvaste vloertegel die per stuk te vervangen is indien nodig.

Hergebruik winkel materiaal

We stellen in 2025 ook programma's op voor onderhoud en tweedehandsmaterialen. Dat doen we met een leverancierspool en onderling uitruilen van winkelmaterialen door ondernemers. Daarnaast gaan we voor de eerste artikelen in het winkelinterieur een Life Cycle Analyse (LCA) van leveranciers vragen. Dat geeft inzicht welke items de grootste milieu-impact hebben. Met dat inzicht kan PLUS duurzamere keuzes maken, bijvoorbeeld bij de doorontwikkeling van het winkelmeubilair.

Voor onze marketinguitingen hebben we in 2024 grote stappen gezet door de signingmaterialen PVC-vrij te maken.

Verpakkingen

Doelstellingen



- In **2025 20%** minder verpakkingsmateriaal gebruiken ten opzichte van **2020**. Waar mogelijk met hernieuwbare materialen. **95%** van de verpakkingen zijn recyclebaar in **2025** en plastic verpakkingen bestaan dan voor **50%** uit recycleaat.

Verpakkingsbeleid

Het verpakkingsbeleid van PLUS draait om vier doelstellingen, te realiseren in 2025: 20% minder verpakkingen, 95% recyclebaar, 50% recycleaat in plastic verpakkingen en hernieuwbaar waar mogelijk. Alle producten in de winkel bekijken we op deze vier aspecten. Ook bespreken we alle verpakkingen met onze leveranciers en zoeken we met elkaar naar de meest optimale verpakking. Met externe specialisten ontwikkelden we in 2024 een verpakkingsscan om quick wins voor verpakkingen binnen de verschillende productcategorieën te inventariseren en te realiseren.

PLUS verpakkingsbeleid

Doelstellingen 2025

20% minder verpakkingen | hernieuwbaar waar mogelijk | 95% recyclebaar | 50% recycleaat in plastic verpakkingen

Kan het:

- zonder verpakking?
- klein, lichter, dunner?
- zonder wegwerpplastic (SUP)?
- herbruikbaar/met statiegeld?

Minder

Laat weg waar mogelijk

Fossielvrij

Kies voor hernieuwbaar

Kies:

- hernieuwbaar
- papier/karton
- biobased plastic

Zorg voor:

- volledige specificaties
- essentiële eisen
- weggoiologo's
- transparante verpakkingclaims

Eerlijk en volledig

Communiceer transparant

Circulair

Maak goed recyclebaar en gebruik recycleaat

Gebruik:

- de KIDV Recyclechecks
- kleurloos (r)PET, PE of PP
- monomaterialen
- etiketten van hetzelfde materiaal als de verpakking
- goed recyclebare materialen zoals glas/blik/aluminium

PLUS wil geen materialen zoals PVC, PLA, PS, zwart plastic, aluminium lagen.

We brengen de verpakkingsdata van ruim 4.500 huismerken in kaart.

Voor het behalen van de gestelde doelen op ons verpakkingsbeleid brengt een externe partner gefaseerd alle verpakkingsdata van het complete assortiment PLUS huismarkverpakkingen in kaart. Het gaat om ruim 4.500 artikelen. Dit traject zijn we eind 2024 in samenwerking met Superunie gestart. Naar verwachting is het eerste kwartaal van 2025 het grootste gedeelte van het PLUS huismarkassortiment in beeld. Deze data zijn nodig om inzicht te krijgen op de samenstelling en recyclebaarheid van de verpakkingen. Daarmee bereiden we ons voor op de Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR). Deze beoogde opvolger van de huidige Europese verpakkingsrichtlijn heeft tot doel de milieu-impact van verpakkingen te verlagen. Daarnaast stelt de data ons ook in staat om de voortgang op de gestelde doelen te monitoren.

Plan van Aanpak Essentiële Eisen

Ook stelden we in 2024 een Plan van Aanpak Essentiële Eisen op. De essentiële eisen gaan over de samenstelling en de aard van de verpakkingen. Het volume en gewicht ervan moet zo gering mogelijk zijn, en verpakkingen moeten geschikt gemaakt zijn voor hergebruik en terugwinning. Eind 2024 zijn we met drie leveranciers een pilot rondom de borging van deze essentiële eisen in verpakkingsdossiers gestart. Omdat PLUS voor de verpakkingsdossiers mede afhankelijk is van informatie vanuit de keten, is het essentieel om te weten

hoe ver leveranciers zijn op dit onderwerp en hoe PLUS dit proces richting de toekomst het beste inricht. De pilot loopt tot het einde van het eerste kwartaal van 2025 en geeft hier inzicht in.

Weggooilogo

PLUS zet op al haar verpakkingen van huismarkproducten een weggooilogo, zodat de consument weet bij welke afvalstroom de verpakking weggegooid moet worden. Dat zorgt voor een zuiverdere afvalstroom en maakt de recycling ook eenvoudiger. In 2025 krijgen de verpakkingen waar in het verleden geen ruimte was voor een weggooilogo extra aandacht om het design aan te passen.



Re2Pact

In 2024 is PLUS een vijfjarig partnership aangegaan met Re2Pact. Dit project wordt door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) gefinancierd. Het bestudeert verpakkings- en dienstverleningsdesigns, gedragsverandering bij consumenten en de milieu- en economische impact van herbruikbare verpakkingen. De opgedane kennis en onderzoeksresultaten toetsen we in onze winkelpraktijk.



In 2024 hadden we opnieuw aandacht voor verpakkingsontwikkeling

Besparing op jaarbasis

Gesneden kruiden van bak naar zak,
ca. 10 duizend kilogram plastic

Bami/nasi- en macaroni/spaghettigroenten van bak naar zak, **ca. 63 duizend kilogram plastic**

Kleinere labels op de flessen voor versgeperst sinaasappelsap **ca. 28 duizend kilogram plastic**

Geen kleine stickers meer op losse Elstar appels en Conference peren **ca. 20 miljoen stickers & verpakkingen**

Geen 2-packs mango of avocado meer verkrijgbaar **ca. 11 duizend kilogram karton en ca. 700 duizend stickers & verpakkingen**

Minder verpakkingen onbewerkte groente zoals rode paprika, bosui, venkel en koolrabi, **ca. 5 duizend kilogram plastic**

Vier soorten hartige snacks van plastic blozak of harde plastic blister naar zelfschepbak op de broodafdeling, **ca. 18 duizend kilogram plastic**

Onderleggers deel van het assortiment Puur van smaak van PLUS vleeswaren van plastic naar karton, **ca. 37 duizend kilogram plastic**

‘Zacht gevoel’ toilet- en keukenpapier

Introductie van ‘zacht gevoel’ toilet- en keukenpapier. Dit toiletpapier wordt gemaakt van gerecycled karton en is ongebleekt. De hoeveelheid karton die hiervoor nodig is, wordt vanuit onze eigen afvalstroom verwerkt tot grondstof door een nauwe samenwerking met Van Munster (afvalverwerker) en Wepa (producent).

Voedselverspilling

Doelstelling



- In **2030** is onze voedselverspilling met 50% gereduceerd ten opzichte van **2018**.

Voorraden en herbevoorrading

Volgens de Stichting Samen Tegen Voedselverspilling wordt in Nederland jaarlijks 2 miljard kilogram voedsel verspild. Dat gebeurt in de hele keten, dus van boer tot bord. PLUS zet zich in om verspilling terug te dringen. Alle PLUS winkels maken gebruik van elektronische schaplabels en werken met Relex, een Forecasting en Replenishment-systeem. Ook onze Coop winkels werken met een automatisch bestel- en herbevoorradingssysteem. Dit zorgt voor beter voorraadbeheer en betere besteladviezen. In het hele logistieke proces wordt gelet op het stabiel houden van de temperatuur. Dit komt de kwaliteit en houdbaarheid van producten ten goede.

Too Good To Go

In onze winkels prijzen we producten af die tegen het einde van de houdbaarheid lopen, om verkoop te stimuleren. In 2024 namen we nog meer maatregelen. Zo werken we (sinds 2019) nauw samen met Too Good To Go, een app tegen voedselverspilling. Klanten kunnen bij ruim 260 van onze winkels een Verrassingspakket aanschaffen met producten die nog goed eetbaar zijn, maar waarvan de houdbaarheidsdatum bijna verstrijkt. In 2024 verkochten we bij PLUS en Coop in totaal 511.000 pakketten via Too Good To Go, waarmee we 1.379.000 kg aan CO₂-uitstoot verspilling hebben voorkomen. Sinds de samenwerking vanaf 2019 hebben PLUS en Coop in totaal 2.751.000 pakketten verkocht. De totale CO₂-uitstoot die we hiermee tot nu toe voorkomen hebben is 7.428 ton.

Brood van gisteren

In lijn met het landelijke beeld zien we bij PLUS de hoogste verspilling in de versgroepen groente, fruit, aardappelen, zuivel en brood. Voor die laatste categorie bieden we daarom '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.

Gedifferentieerde schappenplannen

De derving in het zuivelschap bracht PLUS in 2024 met 15% terug dankzij gedifferentieerde schappenplannen. Hierbij is het zuivelschap beter ingericht met producten die aansluiten op de vraag van de consument in het marktgebied van de winkels.

Consumenten informatie

Naast de focus op het minder verspillen van voedsel in onze eigen bedrijfsvoering, helpen we consumenten thuis minder te verspillen. Dit doen we door tips te delen via onze online en offline communicatiemiddelen. Zo gaven we in ons Goed Eten magazine, in het Boodschappen magazine en op Facebook meermaals informatie over THT (Ten minste Houdbaar Tot) en TGT (Te Gebruiken Tot), bewaaradviezen en over onze deelname aan Too Good To Go.

Voedselverspilling neemt af

In 2024 was onze voedselverspilling 1,14%. Dat is 7% minder dan in 2023 (1,23%) en 15% minder dan in 2018 (1,34%).





Prestaties circulariteit 2024

- Winkelverbouwingen: maximaal hergebruik van bestaande materialen en reductie nieuwe materialen.
- PVC-vrij signingmateriaal.
- Voorbereiding Beleidsplan Circulariteit.
- Start in kaart brengen van verpakkingsdata van **ca. 4.500** huismerkartikelen.
- Substantiële besparingen in verpakkingen in plastic, karton en stickers (zie pagina 38).
- Extra aandacht voor het bevorderen van zuivere afvalstromen consumenten.
- Tegengaan voedselverspilling in logistieke proces.
- **511.000** pakketten via Too Good To Go verkocht.
- Zuivelverspillingen **-15%** door gedifferentieerde schappenplannen.



Wido van Drecht, verpakkingsadviseur Schuttelaar

‘PLUS is intrinsiek gemotiveerd om duurzamer te verpakken’

“Op het gebied van verpakkingen speelt van alles. Zo’n 25 jaar geleden zorgden tal van innovaties voor meer gemak, maar ook voor méér verpakkingen en gebruik van meer plastic. Gelukkig is de transitie ingezet om juist **minder verpakkingsmaterialen te gebruiken**. Nederland wil in 2050 **klimaatneutraal zijn**. Circulair en fossielvrij verpakken zijn middelen om dat doel te bereiken. Met het eigen verpakkingsbeleid zet PLUS daarom sinds 2018 in op **minder, hernieuwbaar en recyclebaar verpakken**. Doelstellingen die vooruitlopen op de nieuwe EU-regels om de groeiende hoeveelheid afval te bestrijden. Supermarkten trekken ook samen op, bijvoorbeeld om het gedrag van consumenten te verduurzamen door de introductie van het herbruikbare AGF-netje.”

Weggooilogo’s

“Die nieuwe Europese wetgeving dwingt supermarkten om kritischer te kijken naar het assortiment. PLUS zet bijvoorbeeld goede stappen door de specificaties en samenstellingen van verpakkingen in kaart te brengen. Om daarmee beter te kunnen sturen op de wetgeving en weggooilogo’s op alle verpakkingen te plaatsen. Zodat de consument makkelijker het afval kan scheiden. Maar ik zie bij PLUS ook intrinsieke motivatie om met verpakkingen aan de slag te gaan. Een mooi voorbeeld? Afgelopen jaar verdwenen de kleine stickers van de appels. Steeds vaker wordt binnen PLUS de vraag gesteld of het écht nodig is om verpakkingsmateriaal te gebruiken.”

Meer verpakkingskennis

“Als verpakkingsadviseur maak ik het beleid zo concreet en begrijpelijk mogelijk voor de inkopers bij PLUS. Zij kunnen met hun keuzes het verschil maken op het schap. Verpakkingen hebben altijd voor- en nadelen. Het is dus belangrijk dat je als inkoper onderbouwd kan kiezen voor de verpakking die het beste aansluit bij de doelstellingen van PLUS. Door de juiste vragen te stellen aan de leverancier die met een alternatief komt, kunnen zij zelfstandig de afweging maken of het voorkomen kan worden om plastic te gebruiken. Zo is bij groente en fruit een plastic verpakking vaak onnodig.”

‘Steeds vaker wordt binnen PLUS de vraag gesteld of het écht nodig is om plastic te gebruiken.’



Social

Werkomstandigheden in de keten

Op dit moment vinden wereldwijd nog steeds veel misstanden plaats bij de productie van voedsel en goederen. Werknemers in alle schakels van de toeleveringsketen, ver weg en dichtbij, moeten hun werk kunnen verrichten onder goede condities, fatsoenlijke werkomstandigheden, waarbij mensen- en arbeidsrechten worden nageleefd. Een leefbaar inkomen en een leefbaar loon voor boeren en werknemers aan het begin van de keten is van wezenlijk belang bij het bestrijden van onder andere armoede, ongelijkheid en kinderarbeid. Daarom koopt PLUS producten en diensten onder verantwoorde voorwaarden in. We nemen daarmee onze ketenverantwoordelijkheid om de levensomstandigheden van de mensen die onze producten produceren te verbeteren en misstanden, zoals kinderarbeid, tegen te gaan.

Samenwerking met Fairtrade Nederland

PLUS heeft daarom een intensieve samenwerking met [Fairtrade Nederland](#), sinds 2015 hebben we een strategisch partnerschap. Zij hebben de hoogste ambitie op sociaal vlak, stellen hiervoor de meest verregaande eisen aan alle partijen in de keten en hanteren standaarden die ervoor zorgen dat de boeren een sterke onderhandelingspositie hebben in de keten.

Fairtrade helpt boeren en arbeiders in ontwikkelingslanden een betere plek te verwerven in de keten. Zodat ze kunnen leven van hun werk en kunnen investeren in een duurzamere toekomst. Door de samenwerking met



Duurzaam assortiment

Doelstelling

- We willen dat onze producten geproduceerd worden onder gezonde en veilige omstandigheden, zonder discriminatie, kinderarbeid en dwangarbeid en met vrijheid van vereniging. We blijven als Nederlandse supermarkt koploper op het verkopen van Fairtrade producten.



PLUS koopt producten en diensten onder verantwoorde voorwaarden in.



Fairtrade kiest PLUS voor een commitment op lange termijn en zorgt daarmee voor een sterkere positie voor boeren en werknemers. De schommelende marktprijzen voor bijvoorbeeld cacao en koffie benadrukken de kwetsbaarheid van boeren en onderstrepen het belang van het inkopen onder Fairtrade voorwaarden om boeren en werknemers te helpen om te investeren en hen financiële stabiliteit te bieden.

Via Superunie,
die 80-90% van onze
inkoop vertegenwoordigd,
krijgen we inzicht in
onze ketens.

Gezonde en veilige werkomstandigheden

Doelstelling



- In 2030 hebben we inzicht in de werkomstandigheden van de toeleveringsketen van ons assortiment en bedrijfsmiddelen uit hoog- en mediumrisicolanden.

Kennis vergroten over de keten

Om eventuele negatieve impact te verminderen en in de toekomst haar positieve impact te vergroten, wil PLUS haar kennis vergroten over de mogelijke risico's op schendingen van mensenrechten en milieu in de ketens van onze producten. De due diligence-aanpak voor PLUS '[Vooruit in ketenverantwoordelijkheid](#)' is hiervoor onze gids. Leidend daarin zijn de OESO-richtlijnen voor

Multinationale Ondernemingen, de UN Guiding Principles on Business and Human Rights en de OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct.

Samenwerking Superunie

Voor een belangrijk deel van het due diligence-proces werken we samen met onze overkoepelende inkooporganisatie Superunie. Voor de inkoop die via Superunie verloopt (circa 80-90% van onze inkoop) ligt de verantwoordelijkheid om inzicht te verkrijgen in de ketens en het nemen van maatregelen bij Superunie. De [inkooporganisatie](#) heeft hierin al diverse stappen gezet.

Due diligence-proces

Het due diligence-proces bestaat uit zes stappen, zoals gedefinieerd in de OESO-richtlijnen. Het systematisch en continu doorlopen van deze stappen geeft PLUS steeds meer inzicht in de keten.

Due diligence-proces

Stap 1

Beleid en bestuur:

Zorg voor management-systemen, doelen, doelstellingen en normen. Communiceer dit met collega's, leveranciers en andere relaties om ervoor te zorgen dat iedereen in de goede richting samenwerkt.

Stap 2

Identificeer en beoordeel risico's:

Onderneem stappen om de werkelijke en potentiële gevolgen voor mens en milieu in de keten te identificeren die als gevolg van zakelijke activiteiten kunnen optreden.

Stap 3

Stop, voorkom of beperk risico's:

Neem maatregelen om bestaande problemen te verminderen en toekomstige gevolgen te voorkomen.

Stap 4

Monitor praktische toepassing en resultaten:

Breng de voortgang van het due diligence-proces in kaart.

Stap 5

Communiceren en evalueren van voortgang:

Communiceer intern en extern over de genomen acties en resultaten.

Stap 6

Herstel en klachtenmechanisme:

Voorzie de keten van een klachtenmechanisme en bied herstel indien nodig.

Eigen inkoop PLUS

Voor het gedeelte eigen inkoop door PLUS ligt de verantwoordelijkheid bij onszelf. In 2024 maakten we inzichtelijk welke informatie over de ketens al beschikbaar is en welke informatie nog ontbreekt. Net als welke impact PLUS al heeft met de maatregelen die wij - al dan niet in samenwerking met Superunie - al nemen. Zoals het certificeren van producten. Een belangrijke bevinding van deze stap: we weten nog veel niet over onze ketens. Dat betekent dat we veel meer informatie nodig hebben om te weten waar het risico op misstanden in de toeleveringsketens hoog is. Daarin is samenwerken met Superunie en leveranciers nodig, omdat zij voor deze informatie kunnen zorgen. In een brief aan onze leveranciers benadrukten we dit in 2024.

Human Rights Impact Assessments

Op initiatief van PLUS is besloten om in Superunie-verband meerdere Human Rights Impact Assessments (HRIA's) uit te voeren. In 2024 startte Superunie met een HRIA op cashewnoten. In 2025 wordt gestart met nog twee HRIA's.

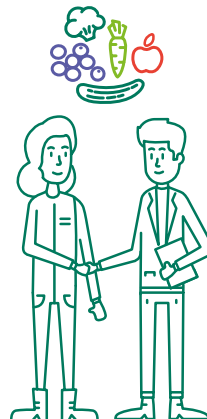


Sustainable Initiative Fruit and Vegetable

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 AGF-inkoop van PLUS via Superunie.

Aanpak MVI voor Not for Resale

Voor de inkoop van 'Not For Resale'-producten hanteert PLUS de aanpak MVI (maatschappelijk verantwoord inkopen). Deze aanpak schetst de kaders en richtlijnen voor de inkoop van NFR-materialen en -diensten. Speerpunten daarbij zijn het bespreekbaar maken van ketenverantwoordelijkheid met de leveranciers, dichtbij inkopen, circulariteit, het inzichtelijk maken van impact via levenscyclus analyses (LCA) en MVI tegen een haalbare kostprijs. In 2025 starten we met audits bij NFR-leveranciers om te onderzoeken of de werkomstandigheden voldoen aan de eisen uit onze gedragscode.



Gedragscode duurzaamheid leveranciers

In 2024 namen we de [nieuwe gedragscode en uitgangspunten duurzaamheid](#) voor leveranciers in gebruik. Hierin staan de eisen waaraan een leverancier moet voldoen in het kader van werkomstandigheden en het welzijn van de medewerkers in de keten. De aangescherpte gedragscode is standaard onderdeel van de PLUS inkoopwaarden en daarmee onderdeel van alle overeenkomsten die we afsluiten met leveranciers.

Fairtrade

Doelstelling



- PLUS heeft het grootste Fairtrade huismerk-assortiment en jaarlijks de hoogste Fairtrade premieafdracht van alle Nederlandse supermarkten (in relatie tot marktaandeel).

Fairtrade gecertificeerd

Sinds 2010 zijn alle bananen bij PLUS Fairtrade gecertificeerd. Daarna volgden koffie, thee, chocola, vruchtensap en rijst. Sinds 2020 is alle cacao in de huismerkproducten van PLUS standaard Fairtrade gecertificeerd. Daarin zetten we in 2024 ook weer stappen. We voegden de chocolade kerstkransjes en -sterren toe aan ons huismerkassortiment. De dertien SKU's zijn daarmee ook omgezet naar Fairtrade cacao. Hetzelfde geldt voor vier SKU's chocolate chip cookies. Als ingrediënten van onze huismerkproducten eenmaal Fairtrade zijn, moeten deze volgens ons eigen beleid in de toekomst minimaal gelijkwaardig gecertificeerd blijven. In totaal telt het huismerkassortiment van PLUS bijna 500 producten met Fairtrade certificering. Het totaal aantal Fairtrade producten steeg van zo'n 640 in 2023 naar zo'n 700 producten in 2024. Daarmee heeft PLUS nog steeds het grootste Fairtrade assortiment van alle Nederlandse supermarkten.

Ter promotie van het assortiment sluit PLUS elk jaar actief aan bij de Fairtrade Week die zowel in het voorjaar als het najaar op initiatief van Fairtrade Nederland wordt georganiseerd. We lichten ons Fairtrade assortiment breed uit in verschillende communicatiemiddelen en zetten een product met bijbehorende aanbieding in de schijnwerpers.

Omzetaandeel Fairtrade neemt toe

Het omzetaandeel Fairtrade steeg in 2024 met 0,3 procentpunt ten opzichte van 2023, naar 3,7%. Voor ons huismerk steeg het omzetaandeel Fairtrade van 6,5% naar 7,1%. Wel staat de omzet Fairtrade in 2024 onder druk om verschillende redenen. Allereerst is de beschikbaarheid van producten als snoeptomaten en rijst een oorzaak van minder Fairtrade omzet, vanwege minder aanbod en minder promoties. Daarnaast zijn er verschillende winkels ondergebracht bij andere supermarktformules en zijn niet alle Coop supermarkten omgebouwd naar PLUS, wat invloed heeft op de omzetgroei van Fairtrade.

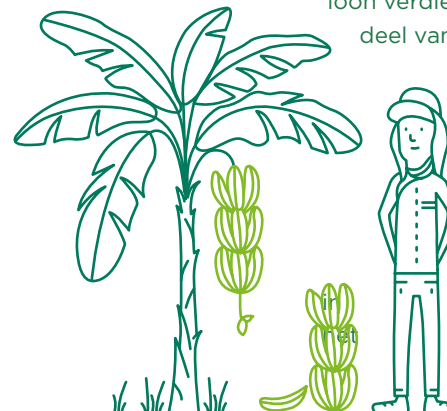
Premieafdracht aan lokale coöperaties

Fairtrade is het enige keurmerk dat naast een minimumprijs ook een vaste, niet-onderhandelbare premie hanteert. Deze premie wordt betaald aan de coöperatie waar de boer lid van is. De leden beslissen gezamenlijk over de besteding ervan, bijvoorbeeld voor scholing, landbouwmateriaal of investeringen in duurzamere landbouw. PLUS droeg over 2024 een premie af van 2,13 miljoen US dollar. Deze werd voornamelijk gerealiseerd door de verkoop van bananen, koffie, cacao en tomaten.

Dit is een daling van 1,3% ten opzichte van 2023, mede veroorzaakt door de verminderde beschikbaarheid. PLUS heeft nog steeds de hoogste Fairtrade premieafdracht van alle Nederlandse supermarkten.

DISCO-convenant voor cacao

De komende tijd brengt PLUS ook andere ketens specifiek in kaart om te achterhalen of aan de leefbaar inkomen referentieprijzen wordt voldaan. Als onderdeel van Superunie heeft PLUS bovendien het [DISCO-convenant](#) ondertekend waarin per 2030 cacao die wij gebruiken voor onze PLUS huismerkproducten op basis van leefbaar inkomen wordt geproduceerd. Om goed invulling te geven aan deze commitments wil Superunie voor de eigen merken die meer dan 5% cacao bevatten, samenwerken met leveranciers die duurzaam inkopen.



Leefbaar loon en inkomen

PLUS zet zich in verschillende ketens in voor een leefbaar loon of leefbaar inkomen. Bijvoorbeeld in de bananenketen. Alle bananen zijn Fairtrade gecertificeerd, daarnaast zijn er bananen die ook biologisch zijn. Voor niet-biologische bananen betaalt PLUS de leefbaar loon referentieprijzen van Fairtrade. Daarmee blijven boeren en arbeiders een leefbaar loon verdienen, ook als de wereldmarktprijs voor bananen laag is. Bij PLUS leggen we (op basis van geaggregeerde data) het loonverschil zelf bij. Volgens de Fairtrade-standaarden krijgen boeren of werknemers die nog geen leefbaar loon verdienen in het geval van een loonverschil een deel van de premie (maximaal 30%) uitbetaald. Uit berekeningen van Fairtrade International blijkt dat voldoende om een leefbaar loon voor telers van niet-biologische Fairtrade-bananen te ondersteunen. Met de prijs van biologische Fairtrade-bananen treedt wel een loonverschil op. PLUS heeft de ambitie om voor de biologische bananen in de toekomst extra geld te investeren om loongat voor werknemers op bananenplantages aan te vullen.



Fairtrade gecertificeerd

- Bananen
- Koffie
- Thee
- Chocolade
- Vruchtensap
- Rijst

De komende tijd brengt PLUS ook andere ketens specifiek in kaart om te achterhalen of aan de leefbaarinkomen-referentieprijzen wordt voldaan.



Relaunch Tony's Open Chain

PLUS heeft vier repen chocolade die volgens Tony's Open Chain worden ingekocht. Dit is een initiatief van Tony's Chocolonely. In 2025 wordt dit assortiment uitgebreid met twee nieuwe smaken. We onderzoeken hoe we Open Chain cacao binnen ons assortiment op een zorgvuldige manier kunnen uitbreiden in samenwerking met stakeholders in de keten. Tony's Open Chain houdt in dat de cacao, afkomstig van partner-coöperaties uit Ivoorkust en Ghana, altijd voor 100% traceerbaar is. Vanwege de langdurige samenwerking van minimaal vijf jaar met deze boeren kunnen zij investeren in hun toekomst. De boeren worden bovendien getraind om duurzame landbouw te realiseren en ontbossing tegen te gaan. Daarnaast betaalt PLUS voor deze chocoladerepen een leefbaar inkomen referentieprijs. Dit betekent dat er bovenop de Fairtrade minimumprijs en premie een additionele prijs wordt betaald dat boeren in staat stelt een leefbaar inkomen te verdienen.



Prestaties werkomstandigheden in de keten 2024

- Steeds meer inzicht in onze toeleveringsketens.
- Start met Human Right Impact assessments.
- Aanpak MVI voor Not for Resale producten en diensten.
- Intensieve samenwerking met Fairtrade Nederland.
- PLUS heeft hoogste Fairtrade premieafdracht van alle Nederlandse supermarkten.
- Omzetaandeel Fairtrade neemt toe van **3,4%** in 2023 naar **3,7%** in 2024.
- PLUS droeg over 2024 een Fairtrade premie af van **2,13** miljoen US dollar.
- Leefbaar loon voor bananen.



Ellis Rodenburg, senior business development manager bij Fairtrade Nederland

‘PLUS is met recht een koploper’

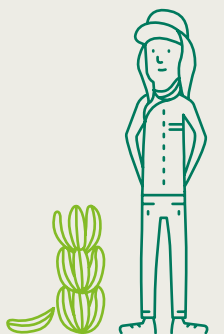
“De wereldwijde prijzen van cacao en koffie zijn afgelopen jaar fors gestegen. Dat komt onder meer door tegenvallende oogsten, veroorzaakt door klimaatverandering. Deze crises onderstrepen de noodzaak van het betalen van een eerlijkere prijs. Voor alle producten. Zodat boeren kunnen investeren in onder meer klimaatbestendigheid. Want de Fairtrade minimumprijs is gebaseerd op de kosten van duurzame productie. Daar kiest PLUS al vijftien jaar voor, ze hebben niet voor niks het grootste assortiment huiskamerproducten met het Fairtrade keurmerk.”

PLUS als pionier

“Al in 2010 schakelde PLUS volledig over op Fairtrade bananen, dankzij de toenmalige commercieel directeur, Sjaak de Korte. Hij zag met eigen ogen de meerwaarde van Fairtrade voor de werkomstandigheden en het milieu op bananenplantages. Destijds was dat besluit revolutionair. En PLUS is door de jaren heen vaker vooruitstrevend geweest. Zo heeft PLUS als eerste Nederlandse supermarkt alle cacao van PLUS huiskamerproducten Fairtrade gecertificeerd. En het is ook de enige Nederlandse supermarkt waar alle huiskamerkoffie Fairtrade gecertificeerd is. Dat maakt PLUS met recht een koploper: het is de enige retailer die al jaren ten minste de minimumprijs en vaste premie betaalt. PLUS laat zien dat het kan, de eerlijkere prijs betalen. Bovendien zorgt het voor een positieve merkbeleving. De klant van PLUS vertrouwt en waardeert het keurmerk en geeft de voorkeur aan Fairtrade.”

Uitdagingen voor koploper

“Het Fairtrade keurmerk is een middel om verantwoord te ondernemen en een goede eerste stap om invloed uit te oefenen op de productieketens. PLUS laat al vijftien jaar zien dat duurzaam en eerlijker inkopen een haalbare norm is. Maar om de grondoorzaken verder aan te pakken en koploper in de branche te blijven moet ook PLUS blijven inzetten op leefbaar loon en leefbaar inkomen. En bijvoorbeeld werken aan de doelstelling om per 2030 alle huiskamer cashewnoten duurzaam te certificeren, conform de afspraak in CBL-verband.”



‘PLUS laat al vijftien jaar zien dat eerlijker inkopen een haalbare norm is.’

Social

Gezondheid

Gezonde voeding is van belang voor een gezond leven. Een ongezonde leefstijl is in toenemende mate – mede door het risico op overgewicht – de veroorzaker van hart- en vaatandoeningen, kanker en diabetes. Supermarkten zijn voor consumenten een van de belangrijkste plekken om eten en drinken te kopen. Als supermarktorganisatie heeft PLUS dus invloed op het eet- en drinkpatroon van de Nederlandse consument. Met de samenstelling van het assortiment in onze winkels, en door de promotie van gezonde voeding via prijsprikkels en zichtbaarheid stimuleren we gezondere keuzes.



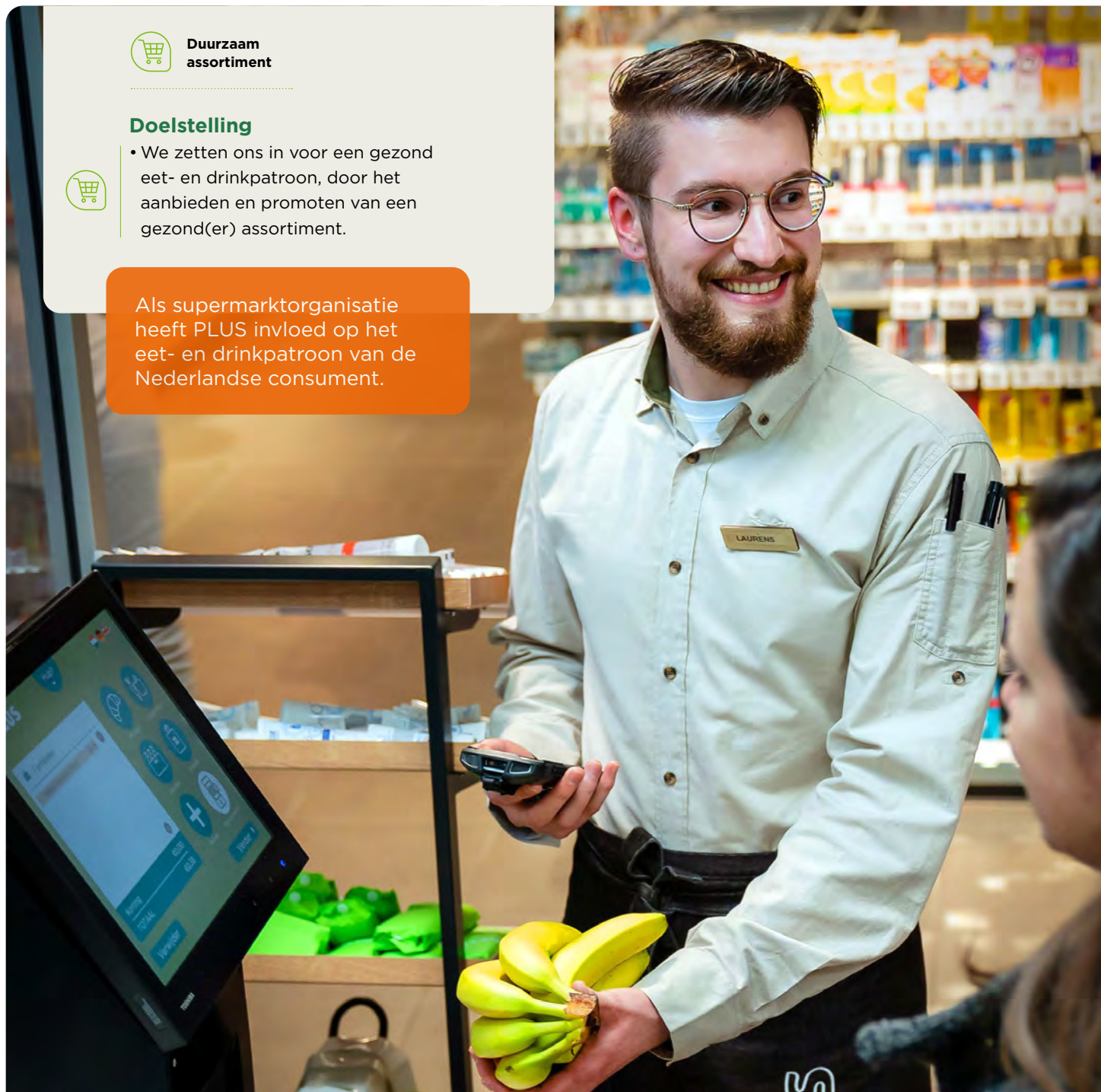
Duurzaam assortiment

Doelstelling

- We zetten ons in voor een gezond eet- en drinkpatroon, door het aanbieden en promoten van een gezond(er) assortiment.



Als supermarktorganisatie heeft PLUS invloed op het eet- en drinkpatroon van de Nederlandse consument.



Gezonde producten

Doelstelling

- In 2030 behoort 50% van het volume verkochte producten per productgroep, indien door de CBL werkgroep als haalbaar vastgesteld, tot de 'beste categorie' en maximaal, 10% tot de 'slechtste categorie' zoals gedefinieerd door de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV). PLUS realiseert een jaarlijkse omzetgroei van producten uit de Schijf van Vijf.



Nationale Aanpak Productverbetering

De Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV) heeft als doel om fabrikanten te stimuleren hun producten te verbeteren. Het gaat om producten waar zout of suiker aan toegevoegd is, of waarin de hoeveelheid verzadigd vet verlaagd kan worden. De definities en meetmethode binnen de NAPV is nog onvoldoende duidelijk uitgewerkt. De voortgang op de NAPV-branchedoelstellingen kan PLUS daarom nog niet meten. Dit staat op de agenda van het gezondheidsoverleg in CBL-verband. Alle aangesloten retailers hebben hier mee te maken.

Schijf van Vijf

De [Schijf van Vijf](#) van het Voedingscentrum helpt consumenten om gezonder én duurzamer te eten. Denk aan verse groenten, fruit, volkoren graanproducten, aardappelen, peulvruchten, ongezoeten noten en meer plantaardige producten. PLUS vindt het belangrijk klanten te bewegen naar een gezonder eetpatroon waarbij producten uit de Schijf van Vijf leidend zijn. We hebben hiertoe in kaart gebracht hoeveel huiskamerproducten binnen de Schijf van Vijf vallen. Eerste inzichten laten zien dat PLUS wat betreft

huiskamerproducten ruim 40% van haar afzet haalt uit producten uit de Schijf van Vijf. Deze inzichten helpen ons om aanbiedingen en schapindelingen gezonder te maken. Hiermee werken we toe naar een hogere omzetgroei van deze producten. Een volgende stap is om voor ons gehele assortiment in kaart te brengen in hoeverre producten binnen de Schijf van Vijf vallen.

Laagblijvers op groente en fruit

PLUS geeft blijvend aandacht aan gezonde voeding in onze folders, op de website en in de winkels. Een van onze speerpunten zijn Laagblijvers op groenten en fruit. Deze producten met vaste, lage prijs zijn te herkennen aan het paarse Laagblijvers-logo in de winkel en online. Op dit moment heeft PLUS meer dan 1.000 Laagblijvers op onder andere groente, fruit en vegetarische producten.

Meer verspakketten

Het assortiment verspakketten bij PLUS telt ongeveer 55 varianten. Een stijging van 40% ten opzichte van 2023. Hiermee spelen we in op de groeiende vraag naar gemak en stimuleren we tegelijkertijd een gezonder eetpatroon. De verspakketten bevatten minimaal 150 gram groente per persoon. Nieuwe introducties bevatten nagenoeg altijd 200 gram groente. Daarnaast vervangen we vanaf 2025 reguliere koolhydraten door een volkoren variant. Daarmee passen de pakketten nog beter binnen de Schijf van Vijf en verbetert de Nutri-Score. Met de permanente promotie van twee verspakketten voor 9 euro maken we gezonder eten betaalbaar en makkelijk.

Glutenvrije huiskamerproducten

Om goed eten betaalbaar te houden introduceerden we 16 glutenvrije producten in het PLUS huiskamerassortiment. Klanten met een glutenintolerantie hebben daardoor meer keuze aan glutenvrije opties voor ieder moment van de dag. De producten hebben een eigen ontwerp, met herkenbaar glutenvrij-logo en zijn in onze schappen dus makkelijk te vinden voor de klant. In 2025 breiden we dit assortiment verder uit.



Verantwoordelijkheid nemen

PLUS vindt dat de promotie van ongezonde voeding kan bijdragen aan overgewicht en wil kinderen hiertegen beschermen. Daarom communiceren we geen branded characters op verpakkingen van ongezondere huiskamerproducten. Daarnaast presenteren we verpakkingen van A-merken die voorzien zijn van kindermarketing niet meer op ooghoogte van kinderen. PLUS sluit zich aan bij de oproep van het CBL dat ervoor pleit dat de overheid een verbod op kindermarketing op producten die door de World Health Organization (WHO) als 'minder gezond' worden aangeduid, in de wetgeving opneemt.

Op dit moment heeft PLUS meer dan 1.000 Laagblijvers op onder andere groente, fruit en vegetarische producten.

Suikerreductie

PLUS stimuleert consumenten om te kiezen voor laagcalorische energiedranken (minder dan 20 kCal per 100ml) door het assortiment uit te breiden. Het volume-aandeel is in twee jaar tijd gestegen van 23% naar 24%. Daarnaast gebruiken we onze invloed richting fabrikanten om suikerreductie door te voeren en natuurlijke alternatieven voor zoetstoffen (zoals fruitextract in plaats van aspartaam, sucralose en acesulfaam-K) te gebruiken. We verhogen het aantal promoties met suikervrije siropen, om de consument te verleiden voor laagcalorische siropen te kiezen. In 2022 was 28% van onze aanbiedingen een 'zero only'-promotie. In 2024 was dit al 45%. Ook in de reguliere promoties kan de consument altijd voor zero sugar-varianten kiezen. In de folder wordt de suikervrije variant standaard prominent afgebeeld en staat een suikerhoudende variant op de achtergrond.

Alcoholvrije dranken

Alcoholvrij bier en alcoholvrije wijn bieden een alternatief voor consumenten die minder of geen alcohol willen consumeren. Deze bewuste consument kan bij PLUS terecht voor alcoholvrije wijnen van hoge(re) kwaliteit; we hebben afgelopen jaar meer assortiment toegevoegd. Ook bieden we in promotie naast de reguliere wijnen wanneer het kan een alcoholvrij alternatief aan. Op relevante momenten, bijvoorbeeld tijdens de feestdagen, geven we alcoholvrij een podium in het magazine of online. Verder zijn er wekelijks promoties op alcoholvrije bieren. Het aandeel van de omzet

Het aandeel van de omzet alcoholvrij bier dat in promotie wordt verkocht steeg in 2024 verder door naar 57,6%.

alcoholvrij bier dat in promotie wordt verkocht steeg in 2024 verder door naar 57,6% (was 56,2%) en ligt hoger dan de markt (52,6%). Ook nam PLUS in 2024 diverse nieuwe bieren op binnen het alcoholvrije assortiment, waarmee de omzet afgelopen jaar steeg met bijna 2%. Door de verhoging van verbruiksbelasting op suikerhoudende dranken staat het volume alcoholvrij bier onder druk als gevolg van stijgende consumentenprijzen.

Bewust kiezen

PLUS helpt klanten bewust te kiezen met de voedingswijzer op huiskamerproducten. Daarnaast krijgen klanten hulp van de caloriemeter voor frisdranken en onze vezelmeter voor brood, waarop staat aangegeven hoeveel vezels het brood bevat.



Nutri-Score

Doelstelling

- Binnen drie jaar zijn alle huiskamerproducten voorzien van Nutri-Score logo. In 2024 heeft minimaal 30% van de huiskamerproducten een Nutri-Score. In 2025 heeft minimaal 60% van de huiskamerproducten een Nutri-Score.



Nutri-Score zichtbaar maken

De overheid voerde per 1 januari 2024 het voedselkeuzelogo Nutri-Score in. Dit helpt consumenten eenvoudiger te kiezen voor producten met een betere samenstelling. De Nutri-Score laat zien of het product een betere keuze is in vergelijking met dezelfde soort producten. PLUS startte in januari 2024 met de uitrol op alle PLUS huiskamerproducten. Al meer dan 60% van de in totaal 4.500 producten kreeg afgelopen jaar het logo. Dat is nog niet bij alle producten zichtbaar in het schap, omdat er tijd zit tussen het uitleveren van het artwork van de verpakking en instroommoment van het product in de winkel. Bovendien maken we met het oog op duurzaamheid eerst alle bestaande verpakkingen op, voordat we gebruikmaken van het nieuwe design met Nutri-Score.

Logo huiskamerassortiment

In 2025 verwachten we de uitrol van het logo op het PLUS huiskamerassortiment af te ronden. Dat is sneller dan onze doelstelling. Ook zien we kansen om de Nutri-Score mee te nemen in de kwaliteitsbeoordeling van ons assortiment en in de communicatie op het thema gezondheid.



Prestaties gezondheid 2024

- Ca. **40%** van huismerkproducten valt in de Schijf van Vijf.
- Meer dan **1.000** laagblijvers – onder andere op groente, fruit en vegetarische producten – in de schappen.
- Het assortiment verspakketten telt **55** varianten (+40%).
- **16** glutenvrije PLUS huismerkproducten toegevoegd aan het assortiment.
- 45% van de aanbiedingen van siropen was **‘zero only’**-promotie.
- Het omzetaandeel alcoholvrij bier dat in promotie wordt verkocht stijgt naar **57,6%**.
- Nutri-Score aanwezig op **meer dan 60%** van de huismerkproducten.

Met de samenstelling van het assortiment in onze winkels, en door de promotie van gezonde voeding via prijsprikkels en zichtbaarheid stimuleren we gezondere keuzes.



Bassam Salameh, student Food & Business en consument-lid PLUS

‘PLUS luistert écht naar haar klanten’

“Ongeveer de helft van de Nederlanders van 20 jaar of ouder heeft overgewicht. Ik was er daar een van. Mijn overgewicht was de aanleiding om meer te sporten en me te verdiepen in gezond eten. Sindsdien zorg ik ervoor dat ik voldoende vezels binnen krijg, let ik op koolhydraten en dierlijke eiwitten en zorg ik voor gezonde vetten. Eigenlijk volg ik zoveel mogelijk de Schijf van Vijf van het Voedingscentrum, om gevarieerd te eten. Vier dagen in de week ga ik naar de sportschool voor krachttraining, en door veel te fietsen houd ik mijn conditie op peil.”

Bewust boodschappen doen

“Door mijn eetpatroon aan te passen, merkte ik al snel resultaat. Dat houdt me gemotiveerd om bewuster te eten. Dat is niet altijd makkelijk, want er is genoeg verleiding in de supermarkt. Die kan ik goed weerstaan, zolang ik niet met honger boodschappen doe. Ik let op wat ik koop. Bijvoorbeeld door de voedingswaardetabel of ingrediëntenlijst op de verpakking te lezen. Bij nieuwe producten bekijk ik de ingrediënten kritisch. En als er iets op staat dat ik niet herken, zoek ik uit nieuwsgierigheid op wat het is. Dankzij mijn studie weet ik hoe ik die informatie moet lezen, maar ik kan me voorstellen dat het niet voor iedereen makkelijk is om het goed te interpreteren.”

Invloed van supermarkt

“Vanuit mijn interesse voor dit onderwerp ben ik afgelopen jaar consument-lid geworden bij PLUS. Door de coöperatieve structuur wordt er bij PLUS écht naar klanten geluisterd. Er is tot op het hoogste niveau interesse in de mening van de consument. Bij de eerste bijeenkomst die ik bijwoonde waren verschillende ondernemers en de commercieel directeur aanwezig. Belangrijk, want supermarkten hebben invloed op het eetpatroon van consumenten. Zij kunnen de klant stimuleren om de gezondere keuze te maken. Bijvoorbeeld door spaaracties bij aankoop van gezonde producten als groente, fruit en volkorenbrood. Of door minder promoties op koekjes en chocolade. Maar uiteindelijk kiest de consument zelf wat er in het boodschappenmandje ligt.”



‘Supermarkten hebben veel invloed op wat we eten, maar uiteindelijk kies je zelf wat er in je mandje ligt.’

Social

Goed werkgeverschap

Een groeiend aantal Nederlanders ervaart burn-out- of andere stressgerelateerde klachten. Een hoge werkdruk. Weinig autonomie of conflicten op de werkvloer spelen ook een rol. Daarnaast zijn er veranderingen in de samenleving, zoals toenemende digitalisering of sociale ongelijkheid, die een oorzaak kunnen zijn.

Fysiek, mentaal en sociaal welzijn

Werkgevers vervullen een belangrijke rol in het verminderen van gezondheidsklachten. Het welzijn van medewerkers staat dan ook hoog op de agenda bij PLUS. Hierbij gaat het zowel om fysiek als mentaal welzijn en om sociale veiligheid. 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 arbeidsomstandigheden, ontwikkelingsmogelijkheden en in het verbeteren van diversiteit en inclusie. In 2024 ging er veel aandacht naar harmoniseren van HR beleid en het reorganiseren van de organisatie op het servicekantoor.

Eén arbodienst

Daarnaast is voor de gehele organisatie nu één arbodienst werkzaam, met één beleid op het gebied van verzuim en duurzame inzetbaarheid. Belangrijke stappen in het afronden van de fusie tussen PLUS en Coop. Door de eenduidigheid en helderheid is de weg vrijgemaakt om de komende jaren de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers verder te optimaliseren.



Duurzame bedrijfsvoering

Doelstelling

- We willen een organisatie zijn waar iedereen zich thuis kan voelen. 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.



PLUS wil een organisatie zijn waar iedereen zich thuis kan voelen.



Medewerker centraal

Doelstelling



- We bieden uitstekende arbeidsomstandigheden en hebben hierbij extra aandacht voor mensen die werken in onze filialen en distributiecentra.

Goede werkomstandigheden

In de basis biedt PLUS marktconforme arbeidsomstandigheden voor al haar werknemers in zowel winkels, distributiecentra als op het servicekantoor. De afgelopen periode hebben we vooral grote verbeteringen aangebracht in onze DC's. PLUS telt drie distributiecentra. Het DC in Gieten is sinds 2014 in gebruik en is een begrip in de omgeving. Collega's werken vaak al jarenlang samen en Gieten wordt dan ook gekenmerkt door een werkomgeving waarin collegialiteit en samenwerken centraal staan en waar er ruimte is om door te groeien. Daarnaast zijn er twee nieuwe DC's binnen de organisatie. In 2023 namen we het nieuwe DC in Oss in gebruik, waar fysiek zware processen zijn gemechaniseerd, alle ruimtes waar medewerkers werken daglicht hebben en geluid geminimaliseerd is door aanpassingen in de akoestiek. Ook in het nieuwste DC in Deventer, dat in 2024 in gebruik is genomen, creëerde PLUS voor medewerkers een werkomgeving met veel daglicht en

Met De Arbodienst zijn afspraken gemaakt over de begeleiding van medewerkers tijdens hun arbeidsongeschiktheid en re-integratie.

een goed klimaat. In een groot gebouw als een DC is het belangrijk dat er voldoende ventilatie is en de temperatuur zo constant mogelijk is. Dit vraagt in een DC voor versproducten, waar gekoeld moet worden, om extra aandacht zodat de werkomgeving voor medewerkers zo comfortabel mogelijk is.

Eén arbeidsvoorwaardenbeleid servicekantoor

Het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de collega's van het servicekantoor is vernieuwd: de drie bestaande beleidsvarianten zijn teruggebracht naar één helder en eenduidig arbeidsvoorwaardenbeleid voor alle medewerkers van het servicekantoor. De voorbereiding daarvan vond grotendeels plaats in 2023, de implementatie volgde in 2024. Alle medewerkers van het servicekantoor zijn nu in dienst bij één bv en zijn geregistreerd in AFAS, ons personeelssysteem. Ook voor de medewerkers in de filialen is sprake van één arbeidsvoorwaardenbeleid. Ook zij zijn geregistreerd in Afas en in dienst bij één bv. De harmonisatie van arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers van de distributiecentra wordt in 2025 voorbereid, met als doel om het beleid in 2026 te implementeren. Op dat moment zal de gehele doelgroep in Afas worden geregistreerd en in dienst zijn van één bv.

Voor het gehele bedrijf schakelde PLUS in 2024 over naar een nieuwe arbeidsdienstverlener: De Arbodienst is een grote arbodienstverlener met 31 spreekuurlocaties en vijf grote retailers in hun klantenbestand. Zij ondersteunen werkgevers en werknemers op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn op het werk. Met De Arbodienst zijn gedetailleerde afspraken gemaakt over de begeleiding van medewerkers tijdens hun arbeidsongeschiktheid en re-integratie. De begeleiding in dit proces van zowel medewerker als leidinggevende is daarmee in 2024 geïntensiveerd en verbeterd.

Duurzame inzetbaarheid

Doelstelling



- We verhogen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de mate waarin zij regie ervaren over hun loopbaan in 2030 ten opzichte van 2023.

Organisatie servicekantoor

De organisatie van het servicekantoor is in 2024 opnieuw ingericht om efficiënter en slagvaardiger te kunnen werken. De implementatie daarvan heeft grotendeels plaatsgevonden per 1 januari 2025 en krijgt in de loop van het jaar verder vorm. De personele bezetting wordt in lijn gebracht met deze nieuwe organisatie. Het was daarbij helaas niet te voorkomen dat dit consequenties heeft voor medewerkers op het servicekantoor. In beginsel wordt dit gerealiseerd door het aantal interim-medewerkers en medewerkers met een contract voor bepaalde tijd terug te brengen. Daarnaast zijn in 2025 circa 50 medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd boventallig. Hiervoor is een sociaal plan in werking gesteld. In 2024 is er veel aandacht geweest voor de reorganisatie en een goede afhandeling daarvan.

PLUS investeert in arbeidsomstandigheden, ontwikkelingsmogelijkheden.

Duurzame inzetbaarheid

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verhogen investeert PLUS in haar medewerkers. We zetten in op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, zodat iedereen nu en in de toekomst toegevoegde waarde in het werk ervaart. Een intensief 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 maatwerk opleidingen te doen, uiteraard binnen kaders. Een belangrijke stap die in 2024 is gezet, is de voorbereiding van het vernieuwen van het interne leermanagementsysteem 'LerenbijPLUS', dat begin 2025 live ging.

Diversiteit en inclusie

Doelstelling



- We streven naar een 50/50 vrouw-man-verhouding binnen de groep directeuren en direct reports. In 2024 formuleren we beleid en doelstelling(en) op het gebied van diversiteit en inclusie.

Diversiteit en inclusie

PLUS wil een afspiegeling zijn van de maatschappij en we geloven dat juist de verschillen tussen collega's ons als organisatie sterker maken. Als we naar de vrouw-manverhouding kijken binnen de totale groep directeuren en direct reports is de verhouding in 2024 30% vrouw-70% man (hetzelfde als in 2023). Het is duidelijk dat verandering niet vanzelf gaat en dat gericht beleid en maatregelen nodig zijn. De tweede helft van 2024 startte PLUS met het ontwikkelen van een beleid op diversiteit en inclusie. We stelden een scope vast, waarbij in beginsel het servicekantoor centraal staat omdat daar de diversiteit het laagst is. De doelstelling richt zich daarbij op de vrouw-man verhouding omdat dit het meest eenvoudig meetbaar is. Tegelijkertijd geldt dat diversiteit voor ons een breder begrip is. We vinden het belangrijk dat iedereen zich bij ons welkom voelt, ongeacht geslacht, leeftijd, geloof, seksuele geaardheid, ethnische achtergrond of opleiding.

Bij het ontwikkelen van het beleid kwam naar voren dat PLUS al een aantal initiatieven neemt die bijdragen aan diversiteit en inclusie, maar deze nog niet als zodanig labelt (zoals JongPLUS). Daarnaast benutten we nog niet alle mechanismen even goed. Hierbij valt te denken aan het bestaan van gelijkwaardige arbeidsomstandigheden of een intern klachtenmechanisme. Begin 2025 maken we verdere keuzes om het beleid vorm te geven en actief uit te dragen.

De vrouw-manverhouding (30%-70%) binnen de totale groep directeuren en direct reports vraagt om extra aandacht.



Prestaties goed werkgeverschap 2024

- Eén helder en eenduidig arbeidsvoorwaarden-beleid voor alle medewerkers van het servicekantoor.
- Voor de gehele organisatie één arbodienst, met één beleid op het gebied van verzuim en duurzame inzetbaarheid.
- Start met het ontwikkelen van een beleid op diversiteit en inclusie.
- De vrouw-manverhouding binnen de groep directeuren en direct reports is **30% - 70%**.

Social

Lokale betrokkenheid

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.

Verschil in de buurt

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 die zorgen voor goed eten voor iedereen in de buurt, en voor meer samen eten. De optelsom is de kracht van onze coöperatie. Hier komt onze klantbelofte 'Wij zorgen voor goed eten, voor de buurt en voor elkaar' volledig tot uiting.



Duurzame bedrijfsvoering

Doelstelling

- Door betrokkenheid en zorgzaamheid bij wat er lokaal speelt leveren we vanuit PLUS supermarkten een positieve bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken die spelen in de buurt. PLUS winkels maken hier het verschil en geven zelfstandig invulling aan lokale betrokkenheid. De optelsom van initiatieven is de kracht van onze coöperatie.



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



Lokale impact

Doelstelling



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

PLUS maakt het verschil in de buurt: de zelfstandig ondernemers en supermarktmanagers weten als geen ander wat er speelt in de omgeving. Op winkelniveau vervullen zij een zelfstandige, onderscheidende en oprechte rol op het gebied van lokale betrokkenheid. Zoals Marco Meeuwssen, eigenaar van de PLUS supermarkt in de Utrechtse wijk Ondiep. Hij heeft aandacht voor eenzaamheid in de buurt en is daarom aangesloten als netwerkpartner bij Utrecht Omarmt. Daarnaast trekt hij op met andere partijen met een buurtfunctie: de Weggeefwinkel haalt dagelijks met een bakfiets de producten met een korte houdbaarheidsdatum op zodat deze nog een goede bestemming krijgen. Of ondernemer Jan-Joris te Kulve in Nieuwerkerk aan den IJssel die maar liefst 10.000 euro weggaf aan verenigingen in de regio en zijn klanten liet kiezen hoe dit bedrag verdeeld moest worden. Klanten kregen per 15 euro aan boodschappen een zogenaamd B-tje die in de spaarpot van de club naar keuze gedaan kon worden. Zo zijn er nog heel veel voorbeelden. Veel winkels organiseren bijvoorbeeld een spaaractie met voetbalplaatjes van de lokale voetbalclub. Of met foto's om een verzamelboek te maken over de geschiedenis en het cultureel erfgoed van de vestigingsplaats.

Optelsom van lokale initiatieven

De optelsom van lokale initiatieven is de kracht van onze coöperatie. Het servicekantoor fungeert daarbij als katalysator voor 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. Klanten van PLUS doneerden in 2024 via verschillende acties, bijvoorbeeld door het inleveren van statiegeldflessen, 21.222 euro aan Voedselbanken Nederland.

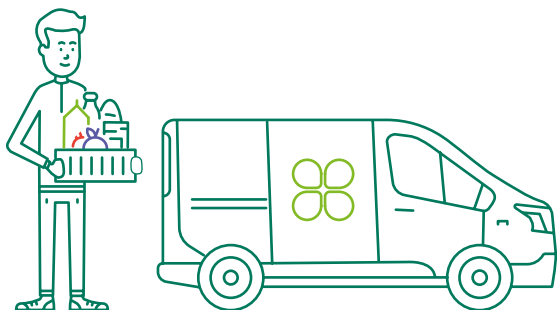
Samenwerking Stichting Thuisgekookt

Met Stichting Thuisgekookt zet PLUS zich in om goed eten toegankelijk te maken voor de hele buurt. Thuisgekookt zoekt voor zogenaamde 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. Want bij PLUS vinden we het belangrijk dat iedereen goed kan eten. In veel van onze winkels konden klanten 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. Er waren ook andere initiatieven zoals een kaartje in PLUS Verspakketten met informatie over Thuisgekookt en de oproep om zelf ook een portie extra te koken voor een buurtgenoot. Ook droeg de actie waarbij per verkocht Drecht hand- en vaatwasproduct 10 eurocent werd gedoneerd aan Thuisgekookt bij aan onze gezamenlijke missie. Dit leverde 5.467 euro op.

Super Supermarkt Keurmerk

Zelfstandige supermarktondernemers die lokaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen, komen in aanmerking voor het Super Supermarkt Keurmerk 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 2024 kregen 16 PLUS winkels en 3 Coop winkels het keurmerk, waarmee het totaal aantal komt op respectievelijk 113 en 9.

De optelsom van lokale initiatieven is de kracht van onze coöperatie.



Foodpartner FC Utrecht

Als Foodpartner Retail van voetbalclub FC Utrecht ligt de focus op het stimuleren van verbinding en een gezonde leefstijl, zowel binnen de eigen organisatie als binnen de regio Utrecht. Een mooi initiatief is het kerstdiner dat PLUS in 2024 samen met de voetbalclub voor de tweede keer organiseerde. Een diner speciaal voor maaltijdontvangers en thuishokks van de Stichting Thuisgekookt. Ook PLUS ondernemers uit de provincie Utrecht waren met een aantal klanten aanwezig. De spelers en speelsters van FC Utrecht serveerden het diner in Stadion Galgenwaard. Een mooi voorbeeld dat goed eten ook samen eten betekent.



Met het MVO-winkelpaspoort maakt PLUS elke twee jaar inzichtelijk op welke manier een PLUS winkel actief en betrokken is bij de buurt.

MVO-winkelpaspoort

Doelstelling



- Alle PLUS winkels nemen deel aan het MVO-winkelpaspoort en halen minimaal 30 punten van de in totaal 40 punten.

Toename score 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. 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 aan uit de buurt. Het is onze ambitie dat elke PLUS winkel een MVO-winkelpaspoort heeft. In 2024 werd voor 295 winkels een paspoort opgesteld, dit is een stijging ten opzichte van 2022 toen dit van 260 winkels bekend was. Het aantal vragen (punten) is uitgebreid met 4 vragen en 1 vraag is komen te vervallen. Gemiddeld werden in 2024 nog niet 30 punten maar 27 punten behaald. Door elkaar te inspireren met deze mooie initiatieven blijven we deze betrokkenheid ontwikkelen en stimuleren. Zo bewegen steeds meer winkels toe naar 30 punten en meer.



Prestaties betrokkenheid 2024

- Met Stichting Thuisgekookt zet PLUS zich in om goed eten toegankelijk te maken voor de hele buurt.
- In 2024 kregen **19** winkels het Super Supermarkt Keurmerk. In totaal beschikt **22%** van alle winkels over het Super Supermarkt Keurmerk.
- In 2024 werd voor **295** winkels het MVO-winkelpaspoort opgesteld.
- Winkels halen gemiddeld **27** punten van de in totaal 40 punten van het MVO-winkelpaspoort.

Governance

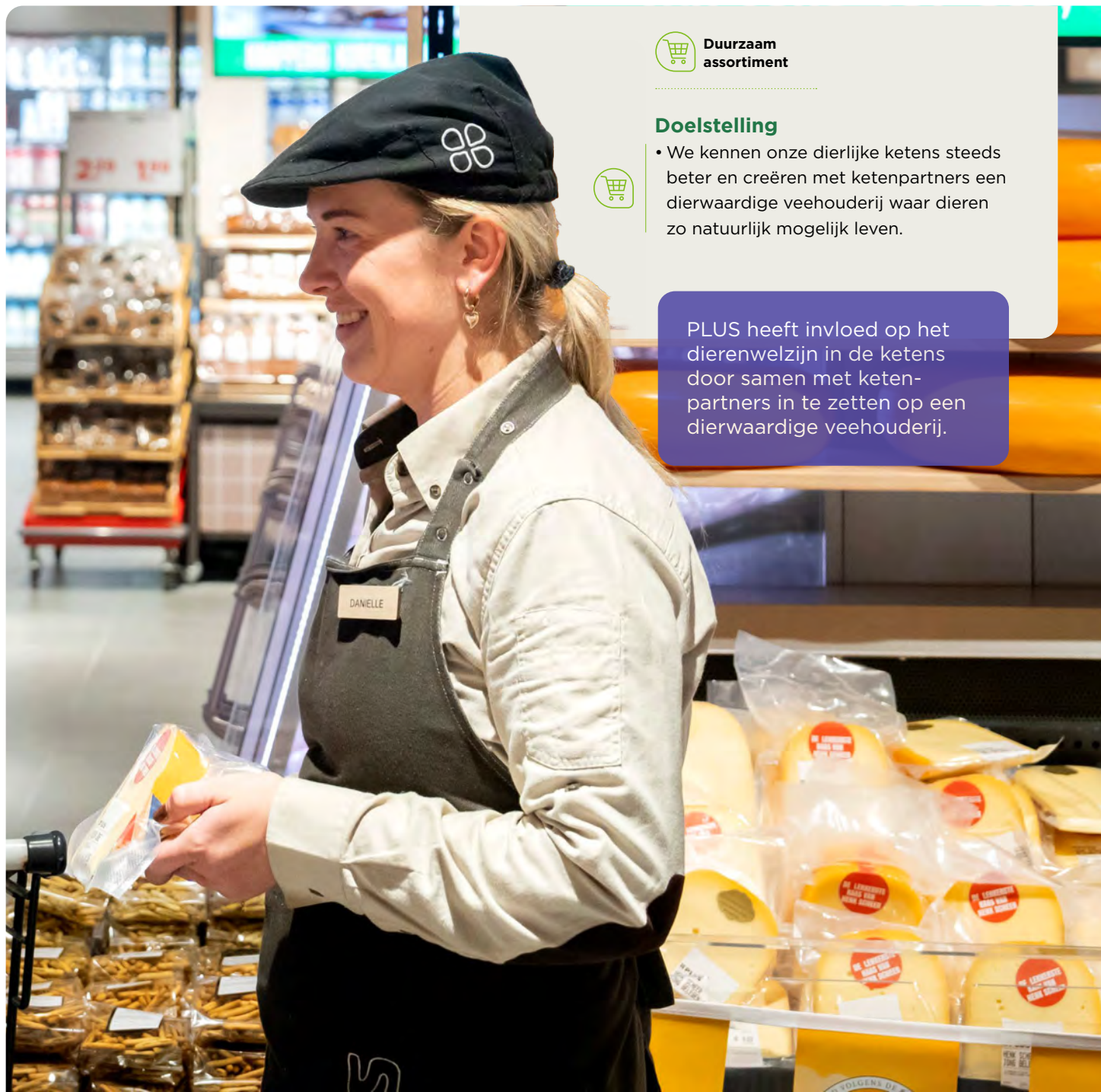
Dierenwelzijn

Dierenwelzijn is een belangrijk onderwerp binnen de veehouderij in de voedselketen. Het gaat hierbij om de fysieke en mentale gezondheid van dieren, het dieet, het bieden van een goede leefomgeving en de mogelijkheid om natuurlijk gedrag te vertonen. De grootste knelpunten voor het welzijn van (landbouw) dieren hebben betrekking op de leefruimte en de mogelijkheid voor de dieren om naar buiten te gaan.

PLUS heeft invloed op het dierenwelzijn in de ketens door samen met ketenpartners in te zetten op een dierwaardige veehouderij. Aan de hand van certificering met topkeurmerken en in samenwerking met ketenpartijen nemen we verantwoordelijkheid voor het verbeteren van dierenwelzijn in de keten. Daarbij maakt het aanbieden, vergroten en promoten van diervriendelijk geproduceerd assortiment impact om de consument te stimuleren een meer diervriendelijke keuze te maken.

Inzichtelijke vleesketen

PLUS heeft de herkomst van veel verse vleesketens inzichtelijk tot en met boerderijniveau, voor het Blonde d'Aquitaine rundvlees zelfs tot op dierniveau via DNA. We werken hiervoor met een vaste keten van 80 Nederlandse runderboeren. Onze gesloten, gecontroleerde en bovenal korte keten met achttien Nederlandse varkensboeren geeft ons inzicht in de herkomst van het varkensvlees en leidt tot verbeteringen op het gebied van dierenwelzijn tot op boerderijniveau. Dit geldt ook voor de verwerking van het varkensvlees in vleeswaren. Zo is 80% van de Puur van Smaak vleeswaren tot en met boerderijniveau inzichtelijk. Hetzelfde geldt voor



**Duurzaam
assortiment**

Doelstelling

- We kennen onze dierlijke ketens steeds beter en creëren met ketenpartners een dierwaardige veehouderij waar dieren zo natuurlijk mogelijk leven.



PLUS heeft invloed op het dierenwelzijn in de ketens door samen met ketenpartners in te zetten op een dierwaardige veehouderij.

verse kip. Er is nog geen volledig transparante keten voor zogenaamde ‘panklaar’ producten zoals slavinken, hamburgers en gehakt, dit is inzichtelijk tot op slachterijniveau.

Ook andere ketens inzichtelijk maken

PLUS werkt aan een plan van aanpak om de ketens van andere dierlijke producten - zoals biologisch vlees, vis, zuivel, kaas en ei - inzichtelijker te maken. Alle verse zalm van PLUS kwam in 2024 uitsluitend én exclusief uit het Noorse Skjerstadfjord. In 2025 kiezen we voor een andere keten om de beschikbaarheid van verse zalm het hele jaar te kunnen garanderen. In het Varlaksfjord werken meerdere families samen op verantwoorde wijze; de vissen krijgen geen preventieve antibiotica en worden verdoofd geslacht.



Klimaatladder

De Klimaatladder biedt voorschriften op het gebied van onder meer stallen, diervoeding, energieverbruik, biodiversiteit, mest, transparantie en communicatie. Bedrijven krijgen punten per onderdeel. Hiermee probeert PLUS inzicht te krijgen in waar we staan in onze ketens en op basis hiervan de bedrijven te bewegen verbeteringen te gaan maken door doelen te stellen per bedrijf.

Ketens enkelvoudige dierlijke producten

Doelstelling



- We voldoen voor enkelvoudige verse vleesproducten aan het Beter Leven keurmerk, Biologisch, On The Way To PlanetProof of een vergelijkbaar topkeurmerk voor dierenwelzijn.

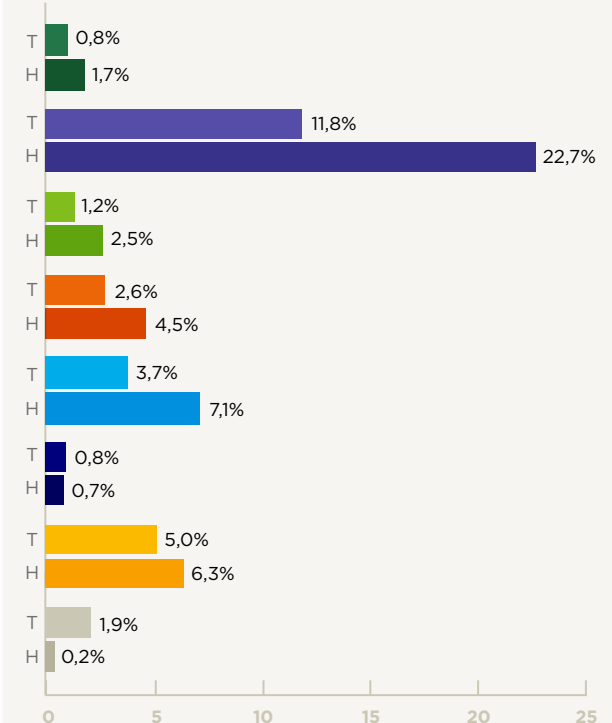
Steeds meer topkeurmerken

PLUS kiest steeds meer voor producten met het Beter Leven keurmerk, Biologisch, On The Way To PlanetProof of vergelijkbaar topkeurmerk met aandacht voor dierenwelzijn. Ons omzetaandeel van producten met een topkeurmerk met aandacht voor dierenwelzijn was in 2024: ongeveer 20% voor ons totale assortiment en ongeveer 33% voor ons huiskassortiment.

Hiervoor passen we waar mogelijk de vervangingsstrategie toe. Een gangbaar product(categorie) wordt standaard vervangen voor een duurzamer product. Deze strategie kan ook worden ingezet voor het thema dierenwelzijn, zoals we deden bij zuivel (het PLUS huiskassortiment melk, karnemelk en yoghurt is volledig biologisch).

Bij PLUS kiezen we voor het Beter Leven keurmerk van de Dierenbescherming omdat dierenwelzijn een belangrijk onderdeel is van een verantwoord assortiment. In 2024 waren alle producten binnen vleeswaren voorzien van minimaal 1 ster Beter Leven keurmerk. Ook heeft het hele verse kip- en kalkoenassortiment minimaal 1 ster Beter Leven, net als het verse varkens-

Omzetaandeel per topkeurmerk in %, totaal (T) en per huiskassortiment (H):



- ASC
- Beter Leven Keurmerk
- Climate Activator
- EU Organic Farming
- Fairtrade
- MSC
- On the Way to Planet Proof
- Rainforest Alliance

vlees uit de eigen gesloten keten. Het complete assortiment Blonde d'Aquitaine rundvlees heeft het Beter Leven keurmerk 2 sterren van de Dierenbescherming.

De beschikbaarheid van producten met het Beter Leven keurmerk staat onder druk door aangescherpte eisen en de bereidheid en mogelijkheden binnen de agrarische sector om hierin mee te gaan. In 2025 werkt PLUS samen met de keten van achttien Nederlandse varkensboeren aan de implementatie van de aangescherpte eisen. In 2025 zorgt PLUS ook voor een verdere borging van de biologische keten.

Ons omzetaandeel van producten met een topkeurmerk met aandacht voor dierenwelzijn was in 2024: ongeveer 20%.



Prestaties dierenwelzijn 2024

- **80%** van Puur van Smaak vleeswaren en kip is inzichtelijk tot boerderijniveau.
- PLUS werkt aan een plan van aanpak om de ketens van dierlijke producten - zoals biologisch vlees, vis, zuivel, kaas en ei - inzichtelijker te maken.
- Het omzetaandeel van producten met een topkeurmerk met aandacht voor dierenwelzijn was in 2024: **ongeveer 20%**.



Erwin ten Have, varkenshouder

‘De samenwerking met PLUS stimuleert ons om het Beter Leven keurmerk voort te zetten’

“In het Gelderse Zieuwent houden mijn vrouw en ik varkens. Sinds 2019 leveren we exclusief aan PLUS. We zijn een van de zeventien varkensboeren in de gesloten keten en daar heb ik nog geen moment spijt van gehad. Er is vanuit PLUS waardering voor ons werk. De korte lijntjes en de hechte club boeren maken onze inzet minder anoniem. Bovendien werkt de passie van PLUS voor duurzaamheid aanstekelijk.”

‘Het is de komende jaren een uitdaging om aan de toekomstige wetgeving te kunnen voldoen.’



Investeren in dierenwelzijn

“Bij de start van de samenwerking maakten we de stap naar het Beter Leven keurmerk, mede vanwege de schaalgrootte van ons bedrijf. Voor het keurmerk moesten we iets minder varkens houden, zodat ze voldoende ruimte hadden. Nu houden we 230 zeugen en bijbehorende vleesvarkens. Om aan de criteria voor het keurmerk te blijven voldoen, zorgden we afgelopen jaar voor daglicht in alle stallen. Een forse investering die ons deed twijfelen of we het keurmerk wilden blijven voeren. Maar het concept met PLUS is een belangrijke stimulans voor ons om door te zetten. Dankzij goede prijsafspraken en een extra vergoeding voor de investeringen, blijven we aan de eisen voor Beter Leven voldoen.”

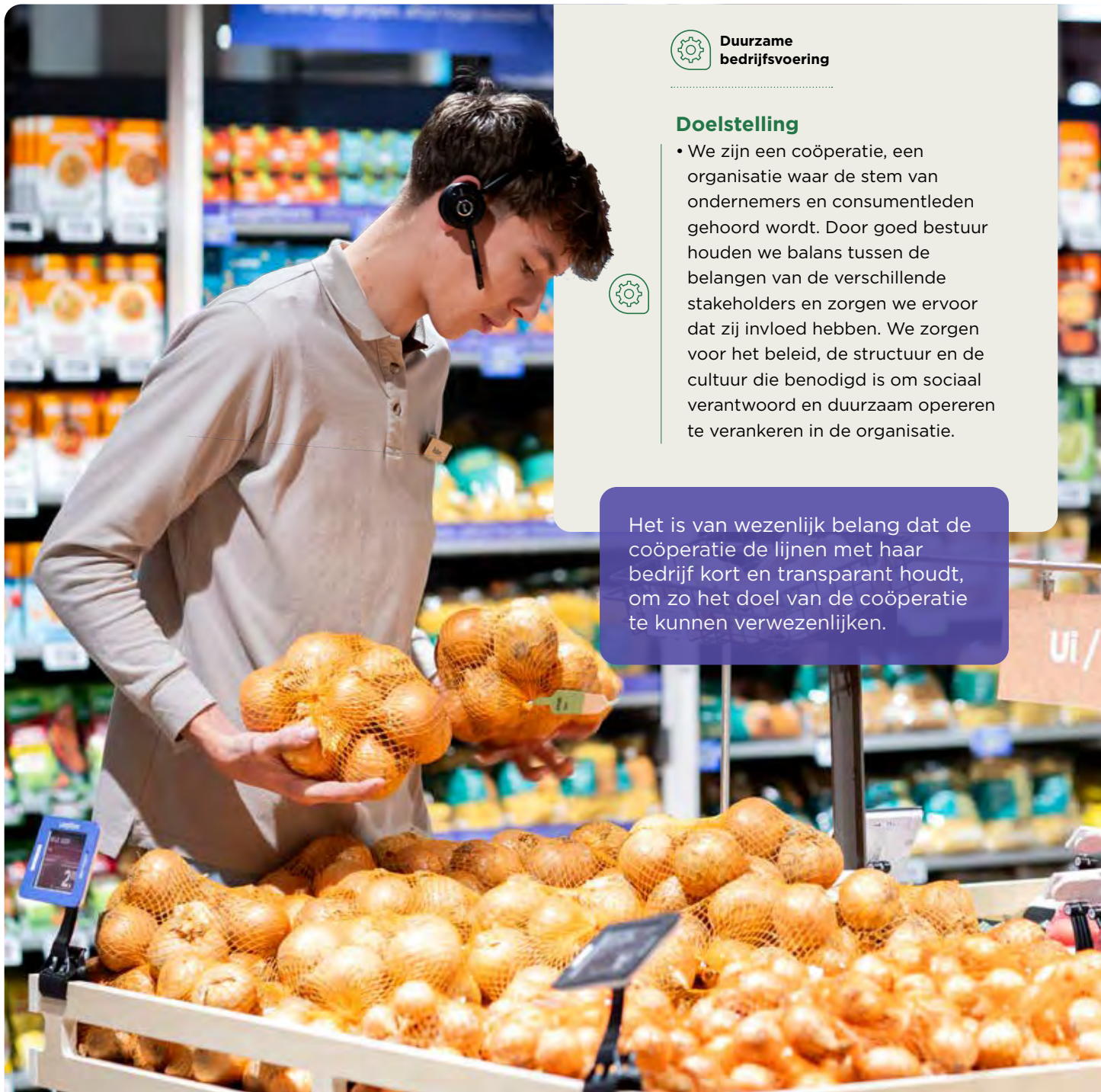
Eisen en wetgeving

“Het tempo van verduurzaming en dierenwelzijn in relatie tot de investeringen is een spannende balans. De kostprijs kan op den duur te hoog worden voor de consument. Papier is geduldig, maar in de stal pakken plannen soms anders uit. Een voorbeeld? We testen met vrijloop-kraamhokken. Dat heeft voordelen voor de zeug, die meer bewegingsvrijheid heeft. Tegelijkertijd zien we ook – zeker in de zomerperiode – meer uitval van biggen. Simpelweg omdat de big soms onder de zeug terechtkomt. Ook willen en moeten we in 2030 stoppen met het couperen van de staarten. In dat proces om de staarten lang te laten, is het de komende jaren wel nog een uitdaging om in verantwoorde stappen vooruit komen. Dat houdt ons bezig.”

Governance

Goed bestuur

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 samenwerking.



**Duurzame
bedrijfsvoering**

Doelstelling

- We zijn een coöperatie, een organisatie waar de stem van ondernemers en consumentleden gehoord wordt. Door goed bestuur houden we balans tussen de belangen van de verschillende stakeholders en zorgen we ervoor dat zij invloed hebben. We zorgen voor het beleid, de structuur en de cultuur die benodigd is om sociaal verantwoord en duurzaam opereren te verankeren in de organisatie.

Het is van wezenlijk belang dat de coöperatie de lijnen met haar bedrijf kort en transparant houdt, om zo het doel van de coöperatie te kunnen verwezenlijken.

Vertrouwen

Doelstelling



- Versterken van de coöperatie en het vertrouwen tussen PLUS Holding, ondernemers en consumentleden.

Korte en transparante lijnen

Binnen de PLUS Coöperatie is de governance gericht op het faciliteren van afstemming tussen het bedrijf van de Coöperatie (PLUS Holding), de afvaardigingen van de coöperatieleden (ondernemers- en consumentleden) en winkels. Het is van wezenlijk belang dat de coöperatie de lijnen met haar bedrijf kort en transparant houdt, om zo het doel van de coöperatie te kunnen verwezenlijken.

Governance

Deze afstemming gebeurt op verschillende niveaus en in verschillende samenstellingen, maar in ieder geval tijdens de bijeenkomsten van de algemene ledenvergadering (ALV), raad van commissarissen (RvC) en coöperatiebestuur, de ondernemerscommissie, de coördinatieteams, de clusterraad, de consumentenraad en de consumentleden. Vanuit deze gremia is er regulier overleg met de directie en andere afgevaardigden van het bedrijf PLUS.

Algemene ledenvergadering

De algemene ledenvergadering (ALV) was op 26 maart 2024, ongeveer 80% van de leden was daarbij aanwezig. De ALV is sinds 2024 onderdeel van een coöperatiedag, een dag voor alle leden en gericht op onderlinge verbinding, informatie- en ideeënuitswisseling. Onderdeel van de ALV was de behandeling van het jaarverslag. Gezien het negatieve resultaat, als onderdeel van de fusie-afwikkeling, is er ruime aandacht

genomen om de cijfers uit te leggen en in het juiste perspectief te plaatsen.

Personele unie

Het coöperatiebestuur en de raad van commissarissen (RvC) vormen een personele unie. Zij vergaderden in 2024 negen keer met de directie. De focus lag op de operationele voortgang en continuïteit van de coöperatie, de samenstelling van de directie, de afronding van de fusie en de gang van zaken in het bedrijf. Verder waren kostenstijgingen als gevolg van inflatie, energie en arbeid, en de impact op het verdienmodel van de winkels onderwerp van gesprek.

Verbinding

De directie van PLUS en de ondernemerscommissie kwamen in 2024 zes keer per elkaar. De directie aan PLUS en de consumentenraad drie keer. De consumentenraad en een vertegenwoordiging van het coöperatiebestuur ontmoetten elkaar twee keer in 2024. De leden van deze twee commissies zijn tijdig geïnformeerd en geraadpleegd in een open en constructieve sfeer. Vervolgens brachten de commissieleden hun achterban tijdig op de hoogte.

Vanuit de ondernemersleden was er, na drie jaar fusie-integratie, behoefte aan reflectie in combinatie met een moment om vooruit te kijken. Daarom gingen de clusterraad, de ondernemerscommissie en de statutaire directie in november 2024 met het coöperatiebestuur in gesprek. Deze bijeenkomst met zo'n 40 actieve stakeholders uit de coöperatie zorgde voor een verbindend reflectiemoment, waarbij de blik daarna weer op de toekomst is gericht.

Samen Vooruit

Onder de noemer 'Samen Vooruit' is er vervolgens in december 2024 een extra coöperatiedag georganiseerd op het distributiecentrum in Deventer. Daarbij waren ongeveer 80 betrokkenen aanwezig, bestaande uit actieve leden die deelnemen in de overlegorganen of commissies, directie, coöperatiebestuur en RvC. Deze dag stond in het teken van het afsluiten van een periode om gelijkgestemd de blik weer naar voren richten. Ook werden voorstellen besproken om de governance binnen de coöperatie te herijken en waar nodig te stroomlijnen. Het coöperatiebestuur legt de uitgewerkte voorstellen daartoe tijdens de ALV op 1 april 2025 aan de leden voor.

Om verbinding tussen coöperatieleden en het bedrijf te versterken vergaderen coördinatieteams, ondernemerscommissie en consumentenraad op dezelfde dag op het servicekantoor met de directie.

Zes nieuwe consumentleden

In 2024 hebben we zes nieuwe consumentleden verwelkomd. Met de toevoeging is de diversiteit en representativiteit van deze groep, die maximaal uit 50 personen kan bestaan, verder vergroot. We tellen nu 44 consumentleden. De consumentleden kwamen buiten de ALV om twee keer bij elkaar en spraken over de klant-app en loyaliteit en lokale betrokkenheid. De consumentleden zijn te typeren als kritische vrienden van PLUS met sympathie voor de coöperatieve ondernemingsvorm. Vanuit hun betrokkenheid dragen ze bij aan een sterkere coöperatie.

Coöperatiedag

Naast alle gebruikelijke overleggen binnen de coöperatie organiseren we in 2025 opnieuw de coöperatiedag, om alle leden te bereiken. Om de verbinding en effectiviteit tussen de leden onderling, en de samenwerking met het bedrijf te versterken vergaderen de Coördinatieteams, Ondernemerscommissie en Consumentenraad voortaan op dezelfde dag op het servicekantoor met de directie. Zo worden de lijnen korter en de coöperatie en haar leden zichtbaarder voor medewerkers van het servicekantoor. De uitleg van de coöperatie en de governance is sinds begin 2024 ook onderdeel van de onboarding van nieuwe medewerkers op het servicekantoor. Het Coöperatiebestuur besteedt in samenspraak met de Ondernemerscommissie en de Consumentenraad continu aandacht aan het verbeteren van de onderlinge samenwerking en cohesie binnen de Coöperatie PLUS.

E-learning

In 2025 ontwikkelen we een e-learning om alle stakeholders de coöperatie in algemene zin beter te doen begrijpen.

Compliance



Doelstelling

- Compliance met wet- en regelgeving is goed geborgd in de organisatie.

Compliance

Compliance met wet- en regelgeving is een continue activiteit binnen een professioneel bedrijf. Met goede inzet en uitvoering van een compliance programma bevorderen we dit binnen het bedrijf PLUS. In 2024 is er hernieuwd aandacht geweest voor de ontwikkeling van een passend compliance programma binnen de PLUS organisatie (PLUS Holding en dochtermaatschappijen). De verdere ontwikkeling en implementatie krijgen in 2025 verder vorm. Onderdelen van het compliance programma zijn bijvoorbeeld trainingen over relevante onderwerpen als mededingingsrecht en privacywetgeving, e-learnings over de gedragscode en het faciliteren van interventies in de organisatie via een online omgeving.

PLUS Beleidshuis

In 2024 is het PLUS Beleidshuis geïntroduceerd. Onderdeel daarvan is een online omgeving waar medewerkers van het servicekantoor de voor hen relevante en actuele beleidsdocumenten, zoals de gedragscode, de meldregeling en de aangescherpte procuratieregeling kunnen raadplegen. Deze worden gepubliceerd in Afas, ons personeelssysteem. Daarmee bereiken we ruim 8.000 medewerkers, zowel op het servicekantoor als in de filialen en de DC's in Gieten en Deventer. De medewerkers in Oss worden hier nog op aangesloten.

Acties

Op de achtergrond werken we aan beleid dat voor de interne PLUS organisatie en de algehele AO/IC van belang is, zoals verdere uitbouw van het tax control framework in samenspraak met de belastingdienst en nadere invulling van het financial control framework dat helpt om de reguliere financiële en operationele processen op regelmatige basis aantoonbaar en controleerbaar uit te voeren. Op de langere termijn beoordelen we of er een gedragscode (onder de noemer: coöperatiecode) geïntroduceerd kan worden binnen de PLUS Coöperatie.

Prestaties goed bestuur 2024

- De transitie van de statutaire directie ging gepaard met een voortvarende actualisatie van het fusieplan in afstemming met de belangrijkste stakeholders.
- Er zijn verdere stappen gezet in de dialoog over het verbeteren en efficiënter inrichten van de overlegstructuur binnen de coöperatie met als doel om dit op de ALV te bekrachtigen.

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.

Periodiek worden via een brede en gestructureerde aanpak de (strategische) risico's geïdentificeerd, beoordeeld en geprioriteerd. In een actieve dialoog binnen de directie is voor de belangrijkste strategische risico's bepaald welke acties passend worden geacht. De te ondernemen acties worden gemonitord en periodiek besproken binnen de directie.

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 die hieruit kunnen voortvloeien. 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 – vooral als gevolg van de langer lopende integratie tussen Coop en PLUS – wordt beschouwd als aan de bovenkant van de bandbreedte van de risicobereidheid van de organisatie. Hier is gedurende het jaar door het nieuwe bestuur nadrukkelijk op ingegrepen en maatregelen zijn genomen om zowel de operationele als financiële stabiliteit snel te vergroten.

Indien risico's zich manifesteren, kan dit een impact hebben op de performance van PLUS. De impact die risico's zullen hebben, indien zij zich zouden voordoen, is sterk afhankelijk van de maatregelen die genomen zijn om de kans en impact van het risico te mitigeren. PLUS zal zich volledig inzetten om ervoor te zorgen dat de gestelde doelstellingen worden behaald en passende maatregelen worden genomen indien 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
- Businessplan
- Strategisch risicobeheersingsproces
- Accounting manual
- Het PLUS Beleidshuis met de PLUS Gedragsregeling, procuratieregeling en de non-compliance-meldregeling
- Voedselveiligheidsprogramma en -procedures
- Opvolging en monitoring interne en externe auditbevindingen

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 & Riskfunctie

De Audit & Risk-functie stuurt het strategisch risicobeheersingsproces aan, voert werkzaamheden uit op onder andere 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 en 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. 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.

Strategische risico's

Risicogebieden

Hieronder volgt een uiteenzetting van de voornaamste strategische, operationele, financiële (verslaggevings-) en wet- en 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.

Concurrentie en marktverschuivingen

De foodretail is te typeren als een verzadigde en zeer competitieve markt, waarbij er sprake is van 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.

Mitigerende maatregelen:

- Uitvoering business plan 2023 - 2025 en voorbereiding business plan 2026 - 2028 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 is een belangrijke stap in het verder verstevigen van de concurrentiepositie van PLUS. De schaalvergroting die door deze fusie is ontstaan, biedt meer ruimte voor het doen van investeringen om ook in de komende jaren voldoende relevant, onderscheidend en concurrerend te zijn, als ook te blijven.

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 mogelijk 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 de omzet, het 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 2023-2025 met zowel korte- als langetermijndoelstellingen. De samenleving verwacht proactieve aanpak van duurzaamheidsuitdagingen en transparante rapportage. Onvoldoende voortgang of transparantie kan leiden tot reputatierisico's met impact op omzet en financiële positie. In de jaarverslaggeving rapporteert PLUS al jaren 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. Verder heeft PLUS 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 groot-schalige ombouw- en integratie operatie. Met deze operatie zijn aanzienlijke investeringen en eenmalige uitgaven gemoeid. Bovendien wordt veel gevraagd van de flexibiliteit van de organisatie, terwijl de markt-ontwikkelingen eveneens om voldoende management-tijd en scherpte vragen. Om de ombouw en integratie in goede banen te leiden binnen de vooraf bepaalde (financiële) kaders, worden tevens belangrijke eisen gesteld aan het projectmanagement. Het risico van onvoldoende regie op deze grootschalige operatie is dat de planning van de ombouw en integratie niet wordt gehaald en daarnaast de uitgaven van de ombouw en integratie hoger zullen uitkomen dan begroot. Ook leidt dit alles af van de reguliere business, wat druk geeft op het resultaat van PLUS.

Er is door PLUS ingegrepen en met een nieuw plan zijn de operationele en financiële consequenties van de fusie opnieuw gepland en afgestemd met de belangrijkste stakeholders. Belangrijkste doelstelling is om tot afronding van de fusie te komen zodat de focus weer op de reguliere business komt te liggen. Door Business Control wordt bewaakt dat de plannen worden gerealiseerd binnen de bepaalde financiële kaders en dat de combinatievoordelen worden behaald. Ter verkleining van het risico van overschrijdingen van de begrote fusie-uitgaven zijn gegeven de druk op grondstofprijzen diverse materialen voorafgaand ingekocht ten behoeve van de ombouw van winkels tegen meer gunstige inkooprijzen. Voorinkoop van materialen heeft eveneens plaatsgevonden om stagnatie in de ombouw van winkels te voorkomen en als gevolg daarvan financieel nadeel te ondervinden. Deze materialen worden naar verwachting komend jaar in gezet.

In 2024 zijn 17 Coop winkels omgebouwd en is de pilot PLUS Vandaag gestopt. Met diverse partijen zijn afspraken gemaakt over de overgang van met name kleinere winkels en enkele ondernemers. Overige locaties worden of omgebouwd of gesloten afhankelijk van de potentie van een dergelijke locatie binnen de PLUS formule. Met de aangepaste plannen moet dit in de loop van 2025 volledig zijn afgerond zodat PLUS met één formule verder gaat.

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 beschikbaarheid en prijs van goederen en relatief dure goederen. Daarbij hebben de actuele relatief hoge prijsstijgingen effect op kosten en op koopkracht van consumenten. Dit kan impact hebben op de marge en het resultaat van PLUS en het verdienmodel van haar ondernemers. Als mitigerende maatregel van dit risico zullen wij waar nodig, in samenwerking met Superunie, de inkoopstrategie bijstellen of aanscherpen en onze vergrote schaal aanwenden om de impact daarvan zo goed mogelijk op te vangen zonder afbreuk te doen aan onze concurrentiepositie of aan onze maatschappelijke ambities op 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 hierdoor in hoge mate afhankelijk van IT-systemen. Adequaate 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 proven technology. PLUS streeft ernaar om een IT-landschap te ontwerpen met een hoge beschikbaarheid om de betrouwbaarheid en continuïteit te waarborgen.
- 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 de (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 geïmplementeerd 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 tabakswetgeving. 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 zijn in onze winkels diverse procedures op basis van de CBL Hygiëncode opgesteld met als doel om de gezondheid van onze klanten te beschermen. Wij controleren onze eigen winkels meerdere keren per jaar op de juiste naleving van deze procedures. Verder hebben wij 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 voedsel-

veiligheid 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 middels 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 kunnen blijven. De grondslag voor deze investeringen is vastgelegd in zowel korte-, middellange- als lange-termijnplannen. Voor de beoordeling of deze investeringen naar verwachting ook zullen worden terugverdiend, voert PLUS gedegen analyses uit en scherpt het daarnaast haar acquisitiebeleid waar nodig aan.

Hiervoor is een centrale multidisciplinaire investeringscommissie samengesteld die vooraf van alle belangrijke investeringsvoorstellen het strategische belang en het rendement beoordeelt en toetst. Investeringen boven een bepaald bedrag buiten de context van goed-gekeurde businessplannen en budgetten dienen eveneens door de raad van commissarissen te 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 financieeringsarrangementen 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, alsmede verpanding van activa en vorderingen. Door voortdurend de incasseerbaarheid van vorderingen te bewaken, kan PLUS vroegtijdig problemen signaleren en indien nodig maatregelen nemen.

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 op de term loan van € 100 miljoen. Overigens zijn aan het rentetarief duurzame KPI's gekoppeld. Bij realisatie van de afgesproken duurzame doelstellingen leidt dit tot een rentekorting aan het einde van de looptijd van de bankfinanciering. Zie verder 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 wenst te allen tijde aan haar actuele en toegezegde financiële verplichtingen te kunnen voldoen en streeft daarbij naar adequate buffers om in te kunnen spelen op tegenvallers en/of opportuniteiten 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. Middels een liquiditeitsprognose voor korte en lange termijn

wordt door PLUS bewaakt dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan alle financiële verplichtingen tijdig te kunnen voldoen. Eveneens wordt op kwartaalbasis bewaakt dat wordt voldaan aan de convenanten die door banken en Superunie als voorwaarde zijn gesteld bij het verkrijgen van respectievelijk financiering en leverancierskrediet. Op 3 maart 2023 is een nieuwe financieringsovereenkomst met een hoofdsom van € 300 miljoen ingegaan, welke maximaal met € 100 miljoen (accordeon) kan worden uitgebreid, mits wordt voldaan aan de overeengekomen schuld-dekkingsratio. Deze overeenkomst is gesloten tussen PLUS Holding B.V. en een consortium van banken, bestaande uit Rabobank, ING en ABN AMRO, en heeft een looptijd van drie jaar, met een optie tot verlenging van twee jaar. In 2024 zijn aanvullende afspraken gemaakt over de financiële planning rond de afronding van de fusie en is een extra deel van de accordeon getrokken om pieken in het werkkapitaal op te vangen. Eind 2025 zal een complete herfinanciering van de huidige faciliteiten plaatsvinden onder normale omstandigheden.

Als gevolg van de investeringen in het nieuwe gemechaniseerde distributiecentrum in Oss, wijzigingen in het distributienetwerk en de integratie-, aanbouw en ombouwkosten van Coop winkels heeft PLUS op basis van de liquiditeitsprognose tijdelijke verruiming verkregen voor de maximale duur van twee jaar tot met het tweede kwartaal 2025 bij Superunie, om te voldoen aan de financiële voorwaarden op het leverancierskrediet. Voor het aanvragen van een dergelijke tijdelijke verhoging voor investeringen van deze aard en omvang wordt in het Financieel Reglement van Superunie voorzien.

De bankfinanciering en de aangescherpte afspraken rond de afronding van de fusie inclusief 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 2024, verwacht PLUS ook in 2025 net als de afgelopen jaren binnen de voorwaarden van haar convenanten te blijven en daarnaast een materiele stap te zetten in de verbetering van haar financiële positie – mede door het nu versneld afronden van de integratie en de kosten die daar mee samenhangen. Als onderdeel van de versnelde afwikkeling van de fusie en diverse normale seizoenspatronen zal PLUS in Q1 2025 dicht op haar convenanten komen. Daarna zal de financiële positie sterk verbeteren.

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, waaronder de periodieke beoordeling van de geldgoederenbeweging, de analyse op kassatransacties en kasverschillen en wordt geïnvesteerd in de beveiliging van producten (door o.a. cameratoezicht, deurcontroles). De transacties met verbonden partijen, waaronder zijn begrepen 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. Door PLUS wordt erop toegezien 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 heeft diverse maatregelen getroffen waarmee er op wordt toegezien dat op tijdige basis betrouwbare financiële rapportages worden uitgebracht, waaronder:

- Planning- en controlecyclus ter monitoring van de financiële resultaten en investeringen;
- Budgetcyclus, inclusief langetermijnplan;
- Controlesystemen voor de financiële processen;
- Externe accountant toetst in het kader van de jaarrekeningcontrole 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 banken-rapportages 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 compliance systeem ingericht, waarvan de PLUS Gedragscode de basis vormt. In 2024 is er hernieuwd aandacht geweest voor de ontwikkeling van een passend compliance programma binnen PLUS. In 2024 werd een vernieuwde PLUS Gedragscode en meldregeling gelanceerd. De verdere ontwikkeling en implementatie van het compliance programma krijgen 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

Bestuur

Harry Bruijniks, voorzitter

Maartje Frederiks

Tjerk Hooghiemstra

Karin Janssen

Alfred Koehoorn

Han Kolff

Cornelis Trommel

Harold van Velzen

Edwin Versluis

PLUS Holding B.V.

Het bestuur van de coöperatie is tevens de Raad van Commissarissen van PLUS Holding.

Statutaire directie

Aart van Haren, algemeen directeur

Douwe Snel, financieel directeur

Fred Bosch, operationeel directeur

Overige directieleden

Björn Bertrand, directeur vastgoed & ontwikkeling

Aldert de Boer, directeur ICT

Henk van Harn, commercieel directeur

Judith Peters, directeur HR

Robijn Ong is de secretaris van de coöperatie
en secretaris van de vennootschap



Verslag coöperatiebestuur



Verslag raad van commissarissen en coöperatiebestuur

2024 was voor PLUS een jaar van herbezinning en ambities bijstellen. En vooral: van keuzes maken om weer focus aan te brengen.

Nieuwe statutaire directie

In 2024 is er gekozen voor een nieuwe statutaire directie. Met de komst van Aart van Haren als algemeen directeur en Douwe Snel als financieel directeur en het aanstellen van Fred Bosch als operationeel directeur ontstond er afgelopen jaar een nieuw perspectief op de fusie tussen PLUS en Coop. Allen zijn bekend in de foodretail, met ruime ervaring op strategische posities. In combinatie met daadkracht en besluitvaardigheid hebben ze volgens de raad van commissarissen de juiste kwaliteiten om PLUS te leiden in de volgende fase. Een fase die volgt op wat door de voorgaande directie in gang is gezet: het samenbrengen van de bedrijven PLUS en Coop. Dat gebeurde in een stroeve markt waarin we geconfronteerd werden met forse inflatie en stijgende kosten, waardoor het rendement in de supermarktbranche onder druk kwam staan. Om in veranderende omstandigheden verder te bouwen aan een krachtige retailorganisatie was in 2024 een versnelling noodzakelijk in het afronden van de fusie.

Keuzes gemaakt

Na een herijking van de nog om te bouwen Coop winkels maakte de statutaire directie in nauwe samenwerking met de raad van commissarissen een aantal noodzakelijke keuzes. Zestig Coop winkels worden versneld omgebouwd naar PLUS; met als ambitie om in de zomer van 2025 de ombouwoperatie af te ronden.

Daarbij is ook de fundamentele keuze gemaakt multi-franchise te stimuleren, om zo het ondernemerschap maximaal te benutten. Voor ongeveer zeventig kleinere Coop winkels in veelal buitengebieden is na een interne analyse onvoldoende toekomstperspectief gebleken binnen de PLUS formule. Per winkel is in alle zorgvuldigheid een vervolgtraject bepaald om een meer passende formuleorganisatie te vinden. De nieuwe, kleinere winkelorganisatie vraagt om een efficiëntere structuur op het servicekantoor; kleiner en slagvaardiger en passend bij de huidige marktomstandigheden. En om versnelde keuzes en stabilisatie van IT-systemen en supply chain.

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 het verslagjaar 2024 vonden er negen combinatievergaderingen plaats. Hierin is in 2024 extra

aandacht geweest voor de governance. Er is een visie ontwikkeld om de zichtbaarheid van het bestuur van de coöperatie en de dialoog met de ondernemersleden te optimaliseren. De uitkomsten om deze coöperatieve bedrijfscultuur verdere invulling te geven, zijn tijdens de Algemene Ledenvergadering gepresenteerd en daarmee klaar voor implementatie in 2025.

Auditcommissie en remuneratiecommissie van de raad van commissarissen

Onder de raad van commissarissen is een auditcommissie en een remuneratie- en benoemingscommissie ingericht. De auditcommissie kwam in 2024 vier keer bijeen. De commissie behandelde onder meer de financiële resultaten, fiscaliteit, de rapportages van Audit & Risk, de voorbereidingen in het kader van CSRD, de IT-beheersing, de jaarrekening en het verslag van de externe accountant. De remuneratie- en benoemingscommissie vergaderde vaker dan normaal om de bezetting en kwaliteit van het management en de invulling van de statutaire directie vorm te geven.

Diversiteit

Het coöperatiebestuur en de raad van commissarissen bestaat uit negen leden, waarvan zeven mannen (78%) en twee vrouwen (22%). Ieder lid van het huidige bestuur en raad van commissarissen beschikt over een specifieke deskundigheid en achtergrond die nood-

zakelijk is voor de vervulling van zijn of haar rol binnen het bestuur en de raad. De raad en het bestuur streven bij de invulling van toekomstige vacatures, waar mogelijk, naar diversiteit. De statutaire directie bestaat sinds mei 2024 uit drie leden, allen man. Iedere directeur beschikt over die specifieke deskundigheid en ervaring die de raad van commissarissen noodzakelijk en passend acht voor een goede aansturing van PLUS. De raad van commissarissen streeft bij de invulling van toekomstige vacatures, waar mogelijk, naar diversiteit.

Woord van dank

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

In het bijzonder zijn we Eric Leebeek zeer erkentelijk voor zijn inzet en betrokkenheid in de afgelopen veertien jaar bij de organisatie. In zijn rol als commercieel directeur heeft hij zijn enorme toewijding succesvol ingezet om de commerciële positie van PLUS en het belang van duurzaamheid daarin te verstevigen.

Utrecht, 17 maart 2025

De raad van commissarissen van PLUS Holding en het bestuur van de Coöperatie PLUS U.A.



Jaarrekening



Geconsolideerde jaarrekening 2024 Coöperatie PLUS U.A.

(bedragen x € 1.000, tenzij anders vermeld)

Geconsolideerde balans per 29 december 2024, na winstbestemming

	Pagina	29 december 2024	31 december 2023
Vaste activa			
immateriële vaste activa	91	275.394	286.649
materiële vaste activa	92	364.700	406.880
financiële vaste activa	93	89.902	76.248
		729.996	769.777
Vlottende activa			
voorraden	93	101.094	105.331
vorderingen	93	302.649	336.834
liquide middelen	94	31.593	7.657
		435.336	449.822
Totaal activa		1.165.332	1.219.599
groepsvermogen	94	313.024	366.249
voorzieningen	95	35.522	26.918
langlopende schulden	97	348.775	327.646
kortlopende schulden	98	468.011	498.785
Totaal passiva		1.165.332	1.219.598

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024

	Pagina	2024	2023
Netto-omzet	103	3.452.732	3.585.900
kostprijs omzet		3.038.709	3.157.824
Bruto - omzetresultaat		414.023	428.076
verkoopkosten		307.062	301.787
algemene beheerskosten	104	154.499	159.252
		461.561	461.039
Bedrijfsresultaat		-47.538	-32.963
financiële baten en lasten	104	-13.217	-14.703
Resultaat voor belastingen		-60.755	-47.666
belastingen	104	4.637	11.403
resultaat deelneming	104	2.893	5.085
Nettowinst		-53.225	-31.178



Overzicht van kasstromen van de groep over 2024

	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten		
bedrijfsresultaat	-47.538	-32.963
afschrijvingen en waardeverminderingen	94.640	92.833
mutaties in voorzieningen	8.604	-6.074
Veranderingen in werkkapitaal:		
- handelsvorderingen	-14.265	19.606
- overige vorderingen	51.538	9.992
- voorraden	4.237	-19.404
- handelsschulden	-12.917	-52.467
- belastingen en sociale premies (exclusief winstbelasting)	1.275	8.345
- overige schulden (exclusief bankkrediet)	-17.777	-32.481
	12.092	-66.408
kasstroom uit bedrijfsoperaties	67.797	-12.611
ontvangen interest	5.102	2.751
ontvangen dividend	2.475	7.200
betaalde interest	-18.727	-17.668
betaalde winstbelasting	-1.934	367
	-13.084	-7.350
kasstroom uit operationele activiteiten	54.713	-19.961

	2024	2023
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
investeringen immateriële vaste activa	-43.757	-43.024
investeringen materiële vaste activa	-32.400	-65.865
desinvesteringen immateriële vaste activa	3.971	8.698
desinvesteringen materiële vaste activa	28.663	16.703
(des)investeringen in financiële vaste activa	-6.666	-9.503
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-50.189	-92.991
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
langlopende schulden (per saldo) & bankkrediet	19.412	114.871
Saldo geldmiddelen	23.936	1.920
liquide middelen begin boekjaar	7.657	5.737
liquide middelen einde boekjaar	31.593	7.657
Mutatie liquide middelen	23.936	1.920

Algemene toelichting

Algemeen

Coöperatie PLUS U.A., gevestigd op de Archimedeslaan 21 te Utrecht, is een coöperatie en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 85061697.

Coöperatie PLUS U.A. is een samenwerkingsverband van ondernemers die een PLUS en/of een Coop supermarkt exploiteren. Naast ondernemersleden kent Coöperatie PLUS U.A. ook consumentleden. De coöperatie stelt zich ten doel de aangesloten ondernemers zo optimaal mogelijk te ondersteunen en te bedienen bij de uitoefening van hun supermarktexploitatie. De coöperatie behartigt de belangen van haar leden en verzorgt voor haar leden tal van diensten, zoals distributie, assortiments-, formule- en datamanagement, e-commerce, marketing, winkelautomatisering, opleidingen, verzekeringen, financieringen en administratie.

De operationele activiteiten van de coöperatie worden uitgeoefend door haar dochtermaatschappijen. Deze activiteiten bestaan voornamelijk uit het leveren van goederen en diensten aan de bij de Coöperatie PLUS U.A. aangesloten ondernemers 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 Coöperatie PLUS U.A. omvat een periode van 52 of 53 weken en eindigt op de zondag van week 52 of 53. Het boekjaar 2024 bestond uit 52 weken en eindigde op 29 december 2024. Het vergelijkende boekjaar 2023 bestond uit 52 weken en eindigde op 31 december 2023.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Coöperatie PLUS U.A. en haar dochtermaatschappijen 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 coöperatie (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.

Nieuw verworven 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 de coöperatie alsmede die van de volgende deelnemingen:

- PLUS Holding B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Retail B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Distributiecentrum B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Vastgoed B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Financieringen B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Servicekantoor B.V., Utrecht (100%)
- Coop Retail B.V., Arnhem (100%)
- Coop Groothandel B.V., Arnhem (100%)
- Coop Supermarkten B.V., Arnhem (100%)
- Coop Koopzegel B.V., Arnhem (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 Coöperatie PLUS U.A. tezamen met haar deelnemingen aangeduid als PLUS of Groep, tenzij anders is aangegeven.

Fusies gedurende het boekjaar

Op 1 januari 2024 zijn Plus sub Holding B.V. en Coop sub Holding 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. Deze fusie heeft geen impact op de geconsolideerde en enkelvoudige cijfers van Coöperatie PLUS U.A.

Op 2 januari 2024 zijn Plus Vastgoed B.V. en Coop Vastgoed B.V. gefuseerd. De fusie is verwerkt op basis van de 'pooling of interest'-methode. Dit zijn twee dochtermaatschappijen waardoor er geen impact is op de geconsolideerde en enkelvoudige cijfers. Als gevolg van de fusie zijn geen aandelen in het kapitaal van Plus Vastgoed B.V. ingetrokken of uitgegeven.

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.

Overige vermeldingen

De afnemers van PLUS en Coop zijn tevens lid van Coöperatie PLUS U.A. 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 coöperatie maakt deel uit van de statutaire jaarrekening van de coöperatie 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. Door de fusie tussen PLUS en Coop is een stevige basis gelegd voor een sterkere financiële positie van de nieuwe, door de fusie ontstane coöperatie. De schaalvergroting die door deze fusie is ontstaan, waardoor uiteindelijk belangrijke synergievoordelen zullen worden gerealiseerd, biedt meer ruimte voor het doen van investeringen die noodzakelijk zijn om ook in de komende jaren voldoende relevant, onderscheidend en concurrerend te blijven. Als onderdeel van de versnelde afwikkeling van de fusie en diverse normale seizoenspatronen zal PLUS in Q1 2025 dichter op haar convenanten komen. Dit is als zodanig gepland en afgestemd met de betrokken partijen. Hiervoor zijn bovendien afdoende mitigerende maatregelen voorhanden en PLUS zal met diverse acties gericht op het vrijmaken van liquiditeit versneld haar bankschuld aflossen in de loop van 2025 als onderdeel van haar financieel plan. Zie hiervoor ook toelichting bij de Gebeurtenissen na balansdatum. Op basis van financiële prognoses waarin eveneens de financiële impact van de fusie is verwerkt, is er voor PLUS geen reden om te concluderen dat de continuïteit in het gedrang komt. Voor meer informatie wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf over het liquiditeitsrisico zoals opgenomen bij de Financiële instrumenten in de jaarrekening.

Schattingen

Bij de totstandkoming van de geconsolideerde jaarrekening van Coöperatie PLUS U.A. 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 blijkende 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. Het bestuur 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 samengevoegd 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 overname-datum). Een overname is een transactie waarbij de verkrijgende partij de beschikingsmacht 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 overname-datum. 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 waarderingsgrondslagen 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 software

In juni 2024 is de afschrijvingstermijn van de software SAP BWA gewijzigd naar een nog resterende looptijd tot en met eind 2025. Aanleiding voor deze wijziging is een herbeoordeling van de economische levensduur van de software, vanwege de start van nieuwe implementatie eind 2025. 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 2024 bedraagt € 1.553. 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 2025 zal € 2.886 bedragen. De positieve impact van de schattingswijziging op het resultaat voor belastingen in 2026-2029 bedraagt € 1.284.

Vergelijkende cijfers

Als gevolg van een onjuiste presentatie van kosten in voorgaand boekjaar tussen de netto-omzet (groothandelsomzet) en de kostprijs omzet zijn de vergelijkende cijfers aangepast. Hierbij is de netto-omzet en de kostprijs omzet met € 252,8 miljoen toegenomen. Hierbij is geen impact op het vermogen en het resultaat.

Daarnaast is in 2023 de omzet voor € 4,2 miljoen te hoog verantwoord. Dit is in 2024 als kosten in de kostprijs omzet verantwoord waardoor de kostprijs omzet € 4,2 miljoen hoger is. Deze afwijking is ontstaan als gevolg van de complexiteit van de afwikkeling van de leveranciersbonussen binnen het fusiebedrijf.

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 waardeverminderverslies.

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 beschikingsmacht 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 worden 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 Coöperatie PLUS U.A. op een in de toekomst liggend moment. Incidenteel worden daarbij vooruitbetalingen verricht voor de waarde van de winkelgoodwill. 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 materiële 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 opbrengstwaarde. 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 vermogensmutatiemethode.

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 Coöperatie PLUS U.A. 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 waardeverminderingverliezen teruggenomen.

Vorraden

De voorraden handelsgoederen worden gewaardeerd tegen de laagste van de verkrijgingsprijs en netto-opbrengstwaarde. De verkrijgingsprijs omvat de laatste bekende inkoopprijs, verminderd met de direct toerekenbare leveranciersbijdragen 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 balansdatum 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 een zelfde looptijd als de voorziening.

Pensioenen

De coöperatie heeft diverse pensioenregelingen. De pensioenregelingen worden gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerders, te weten bedrijfstakpensioenfondsen, ondernemingspensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Bij de pensioenverplichtingen wordt onderscheid gemaakt tussen toegezegde-bijdrage pensioenregelingen 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 onvoldoende 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 balansdatum bestaan. Deze additionele

verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor de coöperatie 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 pensioenbijdragen 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 (jubileum-uitkeringen) 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 tijdswaarde van geld door de voorziening tegen contante waarde te verantwoorden.

Voorziening latente belastingen

Voor de waardering en verwerking van latente belastingsschulden 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 coöperatie 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 coöperatie is actief in één geografisch gebied (Nederland) en één marktsegment (food retail). De diverse groepsonderdelen 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 opeenvolgende 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- en immateriële 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 275.394 (2023: 286.649)

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 2024	Totaal 2023
historische uitgaafprijzen	33.172	11.000	171.577	146.493	6.811	106.837	24.208	1.207	501.305	470.893
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	4.423	6.111	49.774	73.981	5.143	74.284	784	156	217.656	179.589
Stand begin boekjaar	28.749	4.889	121.803	72.512	1.668	32.553	23.424	1.051	286.649	291.304
investeringsen	-	-	14.300	15.647	-	401	8.909	-	39.257	42.628
desinvesteringsen	-	-	-294	-3.672	-38	33	-	-	-3971	-8.698
overboekingen	-	-	-	-	-	25.664	-25.664	-	-	2.190
afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.211	-2.445	-11.437	-14.918	-	-15.505	-1	-24	-46.541	-40.775
Saldo mutaties	-2.211	-2.445	2.569	-2.943	-38	10.593	-16.756	-24	-11.255	-4.656
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 einde boekjaar	26.538	2.444	124.372	69.569	1.630	43.146	6.669	1.026	275.394	286.649

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 zal in vier jaar lineair worden afgeschreven eindigend 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. 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 2024 zijn onder de immateriële vaste activa duurzame waardeverminderingen verwerkt van in totaal € 3,6 miljoen (2023: € 3,2 miljoen).

Materiële vaste activa 364.700 (2023: 406.880)

De mutaties in het verslagjaar kunnen als volgt worden weergegeven:

	Bedrijfs gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Panden bestemd voor verkoop	Totaal 2024	Totaal 2023
historische uitgaafprijzen	276.077	318.737	4.285	530	599.629	558.605
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	69.550	122.929	0	270	192.749	139.974
Stand begin boekjaar	206.527	195.808	4.285	260	406.880	418.631
Mutaties:						
investeringen	9.087	16.227	6.815	-	32.129	59.200
desinvesteringen	-19.124	-7.087	-	-	-26.211	-16.702
overboekingen	3.174	-203	-2.970	-	-	-2.190
afschrijvingen en waardeverminderingen	-12.898	-35.201	-	-	-48.099	-52.058
Saldo mutaties	-19.761	-26.264	3.845	-	-42.181	-11.751
historische uitgaafprijzen	269.214	327.674	8.130	530	605.546	599.629
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	82.448	158.130	-	270	240.848	192.749
Stand einde boekjaar	186.766	169.544	8.130	260	364.700	406.880

In 2024 zijn onder de materiële vaste activa duurzame waardeverminderingen verwerkt van in totaal € 0,0 miljoen (2023: € 0,4 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 € 274,6 miljoen (2023: € 289,6 miljoen). Hierbij is de actuele waarde gebaseerd op de gekapitaliseerde huuropbrengsten. De stille reserve op het onroerend goed is hierdoor € 146,4 miljoen.

In 2024 zijn een 12-tal winkelpanden verkocht. De met de verkoop gerealiseerde boekwinst, ten bedrage van € 13,7 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 bedrijfs-terreinen 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 89.902 (2023: 76.248)

De mutaties in het verslagjaar kunnen als volgt worden weergegeven:

	Niet-gecon- solideerde deel- nemingen	Vorderingen	Belasting- latenties	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand begin boekjaar	35.904	32.169	8.175	76.248	58.941
Mutaties:					
overboekingen	-	-	1.934	1.934	-1.836
verstrekkingen	90	36.821	-	36.911	21.759
aflossingen	-	-28.007	-	-28.007	-10.343
dividend	-2.475	-	-	-2.475	-7.200
resultaat	2.893	-2.239	4.637	5.291	14.928
Saldo mutaties	508	6.575	6.571	13.654	17.307
Stand einde boekjaar	36.412	38.744	14.746	89.902	76.248

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 onder-
nemers zijn verstrekt, waarmee een samenwerkingsovereenkomst is afgesloten. De in
rekening gebrachte rente is gebaseerd op de gepubliceerde Euribor-tarieven en op de
depositorente van de Europese Centrale Bank (ECB), verhoogd met een opslag.
Hiervan dient contractueel in 2024 een bedrag van circa € 2,3 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 onder-
nemers 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. Deze vergoedingen hebben een
voorwaardelijk karakter en worden in vijf jaar gekweten. De kwijting wordt
verantwoord in de netto-omzet. Het kortlopende deel bedraagt € 3,6 miljoen.

Ultimo 2024 is na saldering met de latente belastingverplichtingen sprake van een
latente belastingvordering. De latente belastingvorderingen (€ 18,4 miljoen) en
-verplichtingen (€ 28,0 miljoen) hebben betrekking op de tijdelijke verschillen die
bestaan tussen de commerciële en fiscale grondslagen van waardering en resultaat-
bepaling. Onder de latente belastingvordering is een bedrag van € 24,3 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 101.094 (2023: 105.331)

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 Coöperatie PLUS U.A.

Vorderingen 302.649 (2023: 336.834)

De vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2024	2023
handelsdebiteuren	235.668	221.404
kortlopende financiering aan ondernemers	7.015	8.607
marketingbijdragen	5.301	9.143
vooruitbetaalde huur	1.792	13.559
vooruitbetaalde materialen	20.773	29.595
overige vorderingen	32.100	54.526
Stand einde boekjaar	302.649	336.834

Onder de vooruitbetaalde materialen zijn opgenomen de winkelmateriaal 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 € 6,7 miljoen (2023: € 12,6 miljoen).

Tevens zijn hieronder begrepen vorderingen uit hoofde van nog te verrekenen bedragen met leveranciers ten bedrage van € 0,4 miljoen (2023: € 11,6 miljoen).

Liquide middelen 31.593 (2023: 7.657)

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Groepsvermogen 313.024 (2023: 366.249)

Het groepsvermogen muteerde als volgt:

	2024	2023
Stand begin boekjaar	366.249	397.427
netto-resultaat boekjaar	-53.225	-31.178
Stand einde boekjaar	313.024	366.249

Voor een nadere toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans.

Totaalresultaat rechtspersoon -53.225 (2023: -31.178)

Het totaalresultaat van de rechtspersoon is in 2024, evenals in 2023, gelijk aan het nettoresultaat.

Voorzieningen 35.522 (2023: 26.918)

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden gespecificeerd:

	Stand eind 2023	Over- boekingen	Dotatie	Vrijval	Ont- trekkingen	Stand eind 2024
pensioenen en overige uitgestelde personeelsbeloningen	15.051	-	2.397	-1.182	-890	15.376
garantiestellingen	1.563	-	1.742	-344	-615	2.346
reorganisatiekosten	9.170	-4.974	8.723	-3.880	-5.698	3.341
overige voorzieningen	1.134	-	13.325	-	-	14.459
	26.918	-4.974	26.187	-5.406	-7.203	35.522

Van de voorzieningen heeft een bedrag van circa € 12,2 miljoen een verwachte looptijd van minder dan een jaar, € 13,2 miljoen heeft een verwachte looptijd van tussen één en vijf jaar en € 10,1 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 2024 is het gevolg van een daling van de gehanteerde disconteringsvoet.

Pensioenregelingen PLUS

De pensioenregelingen van PLUS betreffen zowel toegezegde-bijdrage pensioenregelingen als toegezegde pensioenregelingen. De toegezegde-bijdrage pensioenregelingen zijn volgens de verplichtingenbenadering verwerkt. Eventuele nog verschuldigde pensioenpremies zijn als kortlopende schuld opgenomen. Ten aanzien van de toegezegde pensioenregelingen zijn voorzieningen gevormd.

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. Deze afspraak gold in eerste instantie voor een periode van vijf jaar en eindigde op 31 december 2023. In 2024 is deze afspraak - in afstemming met de Ondernemingsraad - verlengd. 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 dekkinggraad van de basispensioenregeling bij CB APF bedraagt einde boekjaar 2024 126,4% (2023: 121,7%).

De excedentregeling is een beschikbare premieregeling voor pensioenopbouw over het salaris boven de excedentgrens. De gestorte premies worden door CB APF belegd in overeenstemming met de risicobereidheid van individuele medewerkers.

De basis pensioenregeling van PLUS Servicekantoor BV is per 1 januari 2024 ondergebracht bij Bedrijfstakpensioenfonds Foodservice groothandel in levensmiddelen (BPF Foodservice). Per 20 mei 2024 nemen alle medewerkers van het Servicekantoor deel aan deze pensioenregeling. De dekkinggraad van BPF Foodservice bedraagt einde boekjaar 2024 120,5%.

De excedentpensioenregeling en de netto pensioenregeling van PLUS Servicekantoor BV is ondergebracht bij BeFrank. Ook hier betreft het een beschikbare premieregeling waarbij de gestorte premies belegd worden in overeenstemming met de risicobereidheid van de individuele medewerker. Het betreft hier een vlakke staffel.

Pensioenregelingen Coop

De pensioenregelingen van Coop betreffen allen toegezegde-bijdrage pensioenregelingen. Verwerking hiervan heeft plaatsgevonden volgens de verplichtingenbenadering. Er bestaan geen verplichtingen waarvoor een pensioenvoorziening gevormd dient te worden.

De in 2024 van toepassing zijnde toegezegde-bijdrage pensioenregelingen voor de medewerkers die ultimo verslagjaar 2024 in dienst van een Coop vennootschap waren, kunnen als volgt worden samengevat:

Voor de medewerkers in dienst van Coop 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 2024: nihil (2023: nihil)
- Dekkinggraad 109,2% (2023: 104,2%)

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 2024: 1,08% resp. 0,4% (2023: 4,6% resp. 5,2%)
- Dekkinggraad 120,5% resp. 116,2% (2023: 121,3% resp. 117,3%)

Tevens is er voor alle betreffende medewerkers een excedent pensioenregeling afgesloten bij BeFrank. Het belangrijkste kenmerk van deze regeling is dat het een beschikbaar premiestelsel is.

De belangrijkste gehanteerde actuariële uitgangspunten bij het bepalen van de voorzieningen voor pensioenen en de overige uitgestelde personeelsbeloningen zijn:

	Eind 2024	Eind 2023
disconteringsvoet pensioenregeling	0,00%	0,00%
disconteringsvoet garantie aanspraken	3,20%	3,20%
disconteringsvoet jubileumregeling	3,24%	3,99%
algemene salarisstijging	2,00%	2,00%
prijsinflatie	2,50%	2,50%
sterftetabel	AG 2024	AG 2022

Voorziening belastingen

Ultimo 2024 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 wordt. 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 sluitingen of voorgenomen sluitingen van vestigingspunten (afkoop huurovereenkomsten) en een voor verlieslatende contracten voor winkelprojecten.

Langlopende schulden 348.775 (2023: 327.646)

1 Financiële instellingen 2 Waarborgsommen 3 Compensatieregeling ondernemers 4 Inleggelden leden

	1	2	3	4	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand begin boekjaar	240.000	83.524	3.545	577	327.646	234.290
Mutaties						
nieuwe financiering/ontvangen gelden	60.000	8.276	-	-	68.276	253.508
aflossingen	-37.500	-7.968	-1.566	-113	-47.147	-160.152
Saldo mutaties	22.500	308	-1.566	-113	21.129	93.356
Stand einde boekjaar	262.500	83.832	1.979	464	348.775	327.646

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. Onder de Coop formule bedraagt de verplichte storting door Coop ondernemers 7% van de

goederenafname met een minimum van € 20.000 per vestigingspunt. Over de waarborgsommen wordt een rente aan de ondernemers vergoed. Deze rentevergoeding bedroeg in 2024 voor de PLUS ondernemers (gebaseerd op het Euribor-tarief) gemiddeld 5,50% (2023: 4,88%). Voor de Coop ondernemers bedroeg de rentevergoeding 3% boven de depositorente van de ECB.

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 € 1,3 miljoen (2023: € 1,2 miljoen).

Inleggeld leden

Onder de “inleggeld leden” zijn opgenomen de bedragen die door de Coop ondernemers zijn gestort voor hun lidmaatschap bij Coop Nederland U.A. (deze coöperatie is in verband met de fusie tussen PLUS en Coop op 3 januari 2022 juridisch opgegaan in Coöperatie PLUS U.A.). Bij het afsluiten van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst - bij ombouw van de winkel naar de PLUS formule - zullen deze gelden als waarborgstorting worden aangemerkt en als zodanig ook worden verantwoord.

Kortlopende schulden 468.011 (2023: 498.785)

Hieronder zijn opgenomen:

	Eind 2024	Eind 2023
handelscrediteuren	304.428	317.345
kredietinstellingen	19.798	21.515
zegelverplichtingen	31.192	31.210
belastingen en sociale lasten	10.584	9.309
marketingverplichtingen	9.317	3.067
emballageverplichtingen	6.860	12.404
stimuleringsbonus en overige uitkeringen leden-ondernemers	10.543	8.169
schulden/leningen o/g leden	5.729	5.797
vooruitontvangen huur	1.463	8.390
overige schulden	68.097	81.580
Stand einde boekjaar	468.011	498.785

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 uitgegeven 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 2024 leidde dit tot een vrijval van € 0,3 miljoen aan in het verleden opgenomen zegelverplichtingen ten gunste van het resultaat over 2024 (2023: € 0,3 miljoen).

Overige uitkeringen leden-ondernemers

De verplichtingen uit hoofde van overige uitkeringen aan leden-ondernemers betreft de stimuleringsbonus 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 € 25,0 miljoen en investeringscrediteuren ad € 1,2 miljoen.

Financiële instrumenten

Algemeen

Ten aanzien van het indekken van financiële risico's maakt PLUS in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van verschillende financiële instrumenten. Financiële instrumenten van PLUS omvatten liquide middelen, leningen u/g, handelsdebiteuren en overige vorderingen, rentedragende leningen en overige langlopende verplichtingen, rekening-courantkredieten, handelscrediteuren en overige schulden en afgeleide financiële instrumenten. De liquide middelen, rentedragende leningen en rekening-courantkredieten worden aangehouden of afgesloten bij gerenommeerde banken en financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid. 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. Ten aanzien van de overige financiële instrumenten geldt dat PLUS ernaar streeft financiële transacties aan te gaan met financieel solide tegenpartijen. PLUS gaat transacties aan in afgeleide financiële instrumenten teneinde de aan financiële instrumenten gerelateerde risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden niet voor handelsdoeleinden aangehouden.

PLUS maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die PLUS blootstelt aan liquiditeits-, krediet- en marktrisico's. PLUS schat in dat deze risico's een zeer geringe impact hebben op de bedrijfsuitoefening. Ten opzichte van vorig jaar wordt PLUS niet meer of minder door deze risico's beïnvloed in haar bedrijfsuitoefening. PLUS voert geen gewijzigd beleid ten aanzien van de beheersing van deze risico's ten opzichte van vorig jaar.

Beheersing van het bedrijfskapitaal

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

Ultimo 2024 beschikt de PLUS groep over kredietfaciliteiten met banken. Met betrekking tot de kredietfaciliteiten dient de PLUS groep te voldoen aan door de kredietverstrekkers gestelde specifieke vereisten. Onder andere over de afronding van de fusie en de daarmee gepaard gaande kosten en investeringen zijn specifieke afspraken.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat niet kan worden voldaan aan actuele en toekomstige (potentiële) verplichtingen. 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. Uitgangspunt is dat er altijd voldoende financiële middelen beschikbaar zijn, dan wel dat er voldoende ruimte beschikbaar is onder de met banken afgesloten krediet-faciliteit. Eveneens wordt op periodieke basis bewaakt dat wordt voldaan aan de convenanten die door banken en Superunie als voorwaarde zijn gesteld bij het verkrijgen van respectievelijk financiering en leverancierskrediet.

Zo geldt een tijdelijke verruiming op de financiële afspraken met Superunie tot het tweede kwartaal 2025 ten behoeve van het leverancierskrediet als gevolg van logistieke investeringen door PLUS en de integratie- en ombouwkosten van Coop winkels. Voor het aanvragen van een dergelijke tijdelijke verhoging voor investeringen van deze aard en omvang wordt in het Financieel Reglement van Superunie voorzien. De bankfinanciering inclusief de mogelijkheid voor verdere uitbreiding is voldoende om de geplande activiteiten uit te voeren. In 2024 is voldaan aan de convenanten van de banken en Superunie. Op basis van het businessplan en de financiële uitgangspositie ultimo 2023, verwacht PLUS ook voor 2025 binnen de voorwaarden van de convenanten te blijven. Gezien de afronding van de fusie en de timing van die kosten en (ombouw)investeringen en de gebruikelijke werkkapitaalbewegingen zal PLUS in het eerste kwartaal dichter naar haar convenanten bewegen, maar zal binnen de bandbreedte blijven en heeft hier ook afdoende mitigerende maatregelen voor voorhanden.

Kredietfaciliteiten

Op 3 maart 2023 is een nieuwe financieringsovereenkomst met een hoofdsom van € 300 miljoen ingegaan, welke maximaal met € 100 miljoen (accordeon) kan worden uitgebreid, mits wordt voldaan aan de overeengekomen schulddekkingsratio. Deze overeenkomst is gesloten tussen PLUS Holding B.V. en een consortium van banken, bestaande uit Rabobank, ING en ABN AMRO, en heeft een looptijd van drie jaar, met een optie tot verlenging van twee jaar.

Voor deze kredietfaciliteiten is met de banken een convenant overeengekomen dat samengevat de volgende condities omvat: de netto-schuld in verhouding tot de (voor eenmalige integratiekosten) genormaliseerde EBITDA, op een 12-maands voortschrijdende basis, waarbij de ratio lager dient te zijn dan 3,5. In 2024 is aan het convenant voldaan en op basis van een door PLUS opgestelde liquiditeitsprognose verwacht PLUS ook in 2025 aan het convenant te voldoen.

De faciliteit bestaat uit een € 100 miljoen termijn lening die vanaf 2024 € 2,5 miljoen aflost per kwartaal en € 270 miljoen werkkapitaalfinanciering in de vorm van een Revolving Credit Facility (RCF). Daarvan is € 60 miljoen gereserveerd voor de rekening-courant en € 70 miljoen betreft een accordeon.

In 2024 is de werkkapitaal financiering verhoogd met € 30 miljoen naar € 270 miljoen. Daarmee ondersteunen de banken de plannen vanuit PLUS management om de financieringslasten structureel te verlagen naar de toekomst toe. De gegeven ruimte speelt in op initiële lasten uit versnelde integratie en een reorganisatie. Verder is commitment verlengd met 3 maanden tot juni 2026 met betrekking tot de termijnlening en RCF, exclusief accordeon. Dit biedt ruimte voor een mogelijke herfinanciering voor het einde van 2025.

Per ultimo 2024 heeft PLUS € 250,7 miljoen netto schuld (ultimo 2023: € 253,9 miljoen). De maximale faciliteit eind 2024 is € 360 miljoen welke kan worden uitgebreid met maximaal € 30 miljoen. De rekening-courantfaciliteit is dagelijks opzegbaar. De rentevoet over de langlopende lening is EURIBOR + 1%. Als onderpand voor de volledige financiering is hypothecaire zekerheid en pandrecht over huidige en toekomstige inventaris geboden tot maximaal € 400 miljoen voor schuld en € 160 miljoen voor rente en kosten.

Hedging renterisico

In lijn met het Treasury beleid is de Euribor rente-exposure uit hoofde van de afgesloten Term Loan (€ 100 miljoen) gehedged door middel van een renteswap (swap). De swap is ingegaan op 30 september 2023 en loopt tot maart 2026. De vastgeklitte vaste couponrente bedraagt 3,5823% (inclusief opslag). De waarde van de swap bedraagt per balansdatum € 1,5 miljoen negatief.

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 kredietrisico's op verstrekte financiering aan ondernemers, verstrekte zekerheden aan financiële instellingen ten behoeve van de financieringsarrangementen aan ondernemers en handelsvorderingen. Voor de verstrekte financieringen en verstrekte zekerheden aan financiële instellingen ten behoeve van de financieringsarrangementen aan ondernemers verlangt PLUS van de betreffende ondernemers zekerheden retour, waaronder hypothecaire

inschrijvingen onroerende zaken, bankgaranties alsmede verpanding van activa, vorderingen en levensverzekeringrechten.

Het totale kredietrisico wordt beheerst door intensieve monitoring en bewaking van de financiële positie van de ondernemers. Ook worden de rentabiliteit en levensvatbaarheid van de winkels van ondernemers continu beoordeeld. In voorkomende gevallen worden onrendabele vestigingspunten afgestoten. PLUS is van mening dat er voldoende maatregelen zijn getroffen om dit risico te beheersen. De kans dat dit risico zich voordoet, is mede afhankelijk van de situatie in de winkels van de ondernemers. De impact op de resultaten en financiële positie is afhankelijk van de financiële positie van de winkels van de ondernemers en kan daardoor variëren en wordt door PLUS als 'midden' geclassificeerd. Het restrisico wordt eveneens als 'midden' geclassificeerd.

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 wordt daarom door PLUS als 'laag' ingeschat.

Investeringsrisico's

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 2024	Totaal 2023
investeringsverplichtingen	3.420	-	-	3.420	7.301
huurverplichtingen	106.686	313.085	175.383	595.154	605.920
lease- en onderhouds- verplichtingen	51.864	53.517	-	105.381	115.848
overige verplichtingen	58.961	6.149	-	65.109	37.432
Totaal	220.930	372.750	175.383	769.063	766.501
Garanties	16.075	48.864	23.819	88.759	96.241

Investeringsverplichtingen

De investeringsverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op investeringen in onroerend goed van winkels en DC in Deventer.

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.

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 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 2024) 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 € 76,9 miljoen (2023: € 82,8 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 (2023: € 1,7 miljoen).

Inkoopcontracten

Naast de hiervoor genoemde verplichtingen zijn er ultimo 2024 en 2023 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 winklexploitatie 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.



Hoofdelijke aansprakelijkheid belastingen

Alle in de consolidatie betrokken vennootschappen van Coöperatie PLUS U.A. 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 3.452.732 (2023: 3.333.034)

Deze omzet is als volgt opgebouwd:

	2024	2023
groothandelsomzet	2.297.121	2.396.022
filiaalomzet	842.989	859.535
diensten	232.218	249.885
huren	80.404	80.458
	3.452.732	3.585.900

Personeelskosten 256.341 (2023: 270.752)

De personeelskosten zijn verantwoord onder de kostprijs van de omzet, verkoopkosten en algemene beheerskosten. De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
salariissen	157.607	154.905
sociale lasten	27.898	27.583
pensioenlasten	14.922	13.853
sociaal plan	2.999	2.999
overige personeelskosten	52.914	71.412
	256.341	270.752

Het gemiddeld aantal medewerkers (fte, exclusief inleenkrachten) is als volgt:

	2024	2023
filialen	2.736	2.865
distributiecentra	474	622
servicekantoor	591	660
	3.801	4.147

Afschrijvingen en waardeverminderingen 94.640 (2023: 92.833)

Dit bedrag is als volgt samengesteld:

	2024	2023
amortisatie immateriële vaste activa	46.541	40.775
afschrijvingen materiële vaste activa	48.099	52.058
	94.640	92.833

Onder de afschrijvingen en waardeverminderingen van de materiele vaste activa is in 2024 een last van € 3,9 miljoen (2023: € 3,6 miljoen) begrepen aan duurzame waardeverminderingen.

De afschrijvingen en waardeverminderingen zijn als volgt verantwoord in de geconsolideerde winst- en verliesrekening:

	2024	2023
kostprijs	15.621	13.621
verkoopkosten	50.936	50.735
algemene beheerskosten	28.083	28.477
	94.640	92.833

Algemene beheerskosten 154.499 (2023: 159.252)

Onder de algemene beheerskosten zijn onder andere de kosten opgenomen die in 2024 zijn gemaakt in verband met de integratie en ombouw van Coop ten bedrage van € 51,6 miljoen (2023: € 27,3 miljoen).

Financiële baten en lasten, last 13.217 (2023: last 14.703)

De financiële baten en lasten bestaan uit:

	2024	2023
Baten		
opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren	1.182	834
duurzame waardeverandering financiële vaste activa	-	352
overige rentebaten	7.009	2.063
	8.191	3.249
Lasten		
rentelasten	-21.407	-17.952
	-13.217	-14.703

De duurzame waardeverandering financiële vaste activa betreft een vrijval van voorzieningen op in het verleden aan ondernemers verstrekte leningen aan ondernemers (2023: € 0,4 miljoen).

Belastingen bate 4.637 (2023: bate 11.403)

De belastingdruk over 2024 komt uit op 8.2% (negatief) tegenover 23.9% (negatief) over 2023. Dit is lager dan het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting dat voor 2024 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 investeringsaftrekposten.

De direct over 2024 terug te vorderen vennootschapsbelasting bedraagt nihil. Voor het te verrekenen fiscale verlies over 2024 is een latente belastingvordering opgenomen, welke is opgenomen onder de latente belastingvorderingen.

Resultaat deelneming 2.893 (2023: 5.085)

Hieronder is opgenomen het aandeel in het resultaat van de niet-geconsolideerde deelnemingen.



Enkelvoudige jaarrekening 2024 Coöperatie PLUS U.A.

(bedragen x € 1.000, tenzij anders vermeld)

Vennootschappelijke balans per 29 december 2024, na winstbestemming

	Pagina	29 december 2024	31 december 2023
Vaste activa			
deelneming PLUS Holding B.V.	106	318.996	372.238
Vlottende activa			
vorderingen	106	1	4
groepsmaatschappijen		-	1.119
liquide middelen	106	268	1
		269	1.124
Totaal activa		319.265	373.362
Eigen vermogen			
wettelijke reserves	106	65.984	67.586
overige reserves	106	247.040	298.663
		313.024	366.249
Langlopende schulden	107	462	577
Kortlopende schulden			
groepsmaatschappijen		5.624	6.305
overige	107	155	231
		5.779	6.536
Totaal passiva		319.265	373.362

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2024

	Pagina	2024	2023
overige baten en lasten		17	50
belastingen			-13
		17	37
resultaat deelnemingen		-53.242	-31.215
Nettowinst		-53.225	-31.178

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.

Financiële vaste activa 318.996 (2023: 372.238)

	2024	2023
Stand begin boekjaar	372.238	403.453
resultaat deelneming	-53.242	-31.215
Stand einde boekjaar	318.996	372.238

Dit betreft de deelneming in PLUS Holding B.V.

Vorderingen 1 (2023: 4)

	2024	2023
vennootschapsbelasting	-	-
omzetbelasting	-	-
overige	1	4
Stand einde boekjaar	1	4

Liquide middelen 268 (2023: 1)

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Resultaatbestemming

Het negatieve resultaat wordt in mindering gebracht op de Overige reserves.

Wettelijke reserves 65.984 (2023: 67.586)

Deze reserve is gevormd voor ingehouden winsten van direct of indirect gehouden deelnemingen ter grootte van € 23,0 miljoen (2023: € 22,6 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 € 43,0 miljoen (2023: € 45,0 miljoen).

Het verloop van de wettelijke reserve is als volgt:

	2024	2023
Stand begin boekjaar	67.586	63.694
bij: van overige reserves	11.616	20.269
af: naar overige reserves	-13.218	-16.377
Stand einde boekjaar	65.984	67.586

Overige reserves 247.040 (2023: 298.663)

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2024	2023
Stand begin boekjaar	298.663	333.733
bij: van wettelijke reserves	13.218	16.377
af: naar wettelijke reserves	-11.616	-20.269
af: volgens resultaatbestemming	-53.225	-31.178
Stand einde boekjaar	247.040	298.663

Langlopende schulden 462 (2023: 577)

De langlopende schulden muteerden als volgt:

	2024	2023
Stand begin boekjaar	577	798
af: overige	-2	-
af: aflossingen	-113	-221
Stand einde boekjaar	462	577

Onder de langlopende schulden zijn opgenomen de inleggelden die door Coop ondernemers zijn gestort voor hun lidmaatschap bij Coop Nederland U.A. De statutaire stortingsverplichting per Coop lid bedraagt € 5.000. Ultimo 29 december 2024 waren er 67 aangesloten leden-ondernemers (2023: 99) en was het statutaire inleggeld volledig voldaan. Aan Coöperatie PLUS U.A. is door de ondernemers geen inleggeld verschuldigd. Bepaald is dat bij het afsluiten van een nieuwe samenwerkings-overeenkomst – bij ombouw van de winkel naar de PLUS formule – het inleggeld zal worden omgezet in een waarborgsomstorting bij PLUS Retail B.V.

Onder de langlopende schulden zijn eveneens opgenomen de participaties die in 2004 aan PLUS ondernemers zijn uitgegeven, met een nominale waarde van € 453,78 elk. Over de nominale waarde van deze participaties wordt jaarlijks een rente vergoed van 10,0%. De participaties kunnen slechts gehouden worden door op 1 januari 2004 aanwezige leden van de coöperatie. Bij het beëindigen van het lidmaatschap vervallen de door deze participatiehouder gehouden participaties. Terugbetaling vindt alsdan plaats tegen de nominale waarde van de participaties.

Overige schulden 155 (2023: 231)

	2024	2023
omzetbelasting	31	61
overige	124	170
Stand einde boekjaar	155	231

Toelichting op de winst- en verliesrekening

Kosten voor diensten die zijn uitgevoerd door Ernst & Young Accountants LLP 621 (2023: 529)

	2024	2023
jaarrekeningcontrole	548	501
aan de controle gerelateerde werkzaamheden	63	20
andere niet-controle diensten	10	8
Stand einde boekjaar	621	529

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, bate 17 (2023: last 50)

Dit betreffen de baten en lasten van Coöperatie PLUS U.A.

Managementfee Coöperatie PLUS U.A. 600 (2023: 650)

Binnen de bestuurlijke structuur wordt een bezoldiging toegekend aan de leden van het bestuur, de Clusterraad en de Coördinatieteams. Deze bezoldigingen komen ten laste van de coöperatie. De coöperatie belast deze bezoldigingen in de vorm van een managementfee door aan PLUS Holding B.V. Ook worden in de managementfee overige kosten van de coöperatie doorbelast.

Bezoldigingskosten 88 (2023: 86)

Dit betreffen de vergoedingen die zijn verstrekt voor de uitoefening van uiteenlopende bestuurlijke taken.

Winstbestemming

Voorgesteld wordt het netto verlies over 2024 ad € 53,2 miljoen in mindering te brengen op de reserves. Uit de overige reserves dient een bedrag van € 1,6 miljoen te worden toegevoegd aan de wettelijke reserves. Voorgesteld wordt het totaal ad € 51,6 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 zoals opgesteld per ultimo 2024.

Ten aanzien van de werkkapitaalfinanciering is er voortgang te melden in de invulling van onze supplier finance faciliteit die eind 2024 met ING en een nader in te vullen syndicaat van banken is afgesloten tot een maximum uitstaand volume van Eur 75mn. Dit zijn win-win situaties waar leveranciers die direct aan PLUS leveren sneller betaald worden en ook PLUS tegelijkertijd verbetering van haar werkkapitaal realiseert. Inmiddels zijn de eerste leveranciers geonboard wat tot significante werkkapitaalverbetering zal leiden in 2025. Voor PLUS is dit ook een belangrijke invulling van haar verantwoordelijkheid als ketenpartner en kleinere leveranciers kunnen hier meeprofiten van de kredietwaardigheid en bijpassende financieringskosten van PLUS. Binnen Superunie wordt naast inkoopsamenwerking en data ondersteuning ook hard gewerkt aan verbetering van de liquiditeitspositie van de leden. Als eerste stap is er een werkkapitaalverbetering gerealiseerd in Q1 2025 voor PLUS op grond van een aanpassing van de timing van onderlinge betalingen.

Ook zien wij dat de afwikkeling van Coop voorspoedig verloopt. In een competitief proces met enkele van onze concurrenten zoals Boon, Spar en Van Tol wordt gewerkt aan passende regelingen voor de Coop ondernemers en enkele van de locaties waar binnen PLUS geen toekomst voor is. Her en der zullen locaties ook gesloten worden. Doel is nog steeds om rond de zomer af te ronden met de formule Coop.

Verder is ook overeenstemming bereikt met een concurrent over de overgang van twee vestigingspunten in de eerste helft van 2025. Ook dit draagt bij aan de lange termijn herpositionering en aanpassing van het risicoprofiel van PLUS. Dit is onderdeel van het plan dat door de nieuwe directie is gemaakt om de fusie af te ronden en naar een financiële positie toe te werken waarmee op opportuniteiten in de markt kan worden ingespeeld.

Overzicht deelnemingen

De direct door Coöperatie PLUS U.A. gehouden deelnemingen zijn:

Volledig geconsolideerd:

- PLUS Holding B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Retail B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Distributiecentrum B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Vastgoed B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Financieringen B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Servicekantoor B.V., Utrecht (100%)
- Coop Retail B.V., Arnhem (100%)
- Coop Groothandel B.V., Arnhem (100%)
- Coop Supermarkten B.V., Arnhem (100%)
- Coop Koopzegel B.V., Arnhem (100%)

Niet-geconsolideerde deelnemingen:

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

Utrecht, 17 maart 2025

Het bestuur

Harry Bruijniks

Maartje Frederiks

Tjerk Hooghiemstra

Karin Janssen

Alfred Koehoorn

Han Kolff

Cornelis Trommel

Harold van Velzen

Edwin Versluis

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake de winstbestemming

Artikel 38 van de statuten luidt:

1. De algemene ledenvergadering besluit, op voorstel van het bestuur, over de bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald en tot vaststelling van uitkeringen, met inachtneming van het bepaalde in artikel 38.2.
2. In geen enkel geval wordt (een deel) van de winst aan consumentleden uitgekeerd.

Aansprakelijkheid ondernemers

Artikel 13 lid 2 van de statuten bepaalt hieromtrent: “Iedere verplichting van leden en oud-leden om in een tekort van de coöperatie bij te dragen is geheel uitgesloten.”

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de leden en het bestuur van Coöperatie PLUS U.A.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 29 december 2024 van Coöperatie PLUS U.A. te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Coöperatie PLUS U.A. per 29 december 2024 en van het resultaat over de periode van 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 29 december 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over de periode van 1 januari 2024 tot en met 29 december 2024;
- 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 Coöperatie PLUS U.A. (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 het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 'Risico en risicobeheersing' van het jaarverslag, waarin de risicoanalyse van het bestuur is opgenomen na overweging van mogelijke frauderisico's.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode en klokkenluidersregeling. 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 schattingen beoordeeld op tendenties die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang, met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in het hoofdstuk 'Schattingen' in de jaarrekening. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen. Hierbij zijn zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) van bijzondere transacties beoordeeld, waaronder die met verbonden partijen en wel in het bijzonder ondernemers (leden) van de coöperatie die tevens lid van het bestuur 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 verantwoorden 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 een specifiek frauderisico geïdentificeerd op de promotionele vergoedingen die Coöperatie PLUS U.A. 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 Coöperatie PLUS U.A. 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 het bestuur, 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 het bestuur, 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 het bestuur een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van Coöperatie PLUS U.A. om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van het bestuur 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 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.

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.

Het bestuur 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 het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur 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 het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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 jaar-

rekening 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 Coöperatie PLUS U.A.;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur 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 het bestuur 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, 17 maart 2025

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

 **PLUS**