

gemak

Jaarverslag 2020



Jaarverslag 2020

Inhoud

1	Voorwoord	4
2	Ondernemingsprofiel	6
3	Structuur PLUS	7
4	Belangrijke cijfers	9
5	Verslag van de directie	14
	Zes pijlers uit het businessplan:	
	- Goed Eten	15
	- Mijn PLUS	17
	- Goede Prijs	19
	- Efficiënt PLUS	20
	- PLUS Digitaal	22
	- Samen PLUS	23
	Risico en risicobeheersing	24
	Vooruitzichten 2021	28
6	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	30
	Pijler 1 Herkomst van producten	34
	Pijler 2 Gezondheid en vitaliteit	38
	Pijler 3 Een beter milieu	40
	Pijler 4 Lokale betrokkenheid	42
	Pijler 5 Goed werkgeverschap	44
	Doelstellingen voor 2021	46
7	Verslag van de raad van commissarissen	49

8	Jaarverslag 2020 Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.	53
	Verslag van het hoofdbestuur	53
	De Clusterraad en de Coördinatieteams in 2020	56
	Jaarrekening 2020 Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.	62
	Algemene toelichting	64
	Toelichting op de balans	65
	Toelichting op de winst- en verliesrekening	67
	Overige gegevens	67
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	68
9	Geconsolideerde jaarrekening 2020 PLUS Holding B.V.	71
	Algemene toelichting	74
	Overige vermeldingen	74
	Waarderingsgrondslagen	74
	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	78
	Grondslagen voor geconsolideerd kasstroomoverzicht	80
	Toelichting op de geconsolideerde balans	81
	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	89
10	Enkelvoudige jaarrekening 2020 PLUS Holding B.V.	93
	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	94
	Overzicht deelnemingen	97
	Overige gegevens	97
	Statutaire bepalingen inzake de winstbestemming	97
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	98
	Adressen	100

Voorwoord

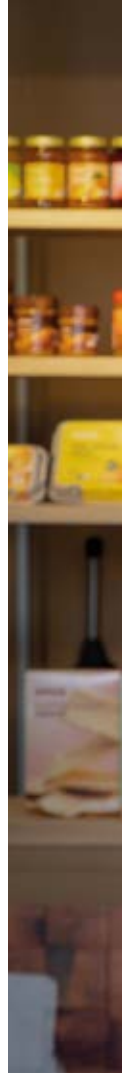
2020 gaat de boeken in als een zeer bewogen jaar. De uitbraak van de wereldwijde coronapandemie deed een groot beroep op ons aanpassingsvermogen.

Nooit eerder werden we als supermarktbranche van het ene op het andere moment voor een dergelijke uitdaging gesteld. Onze belangrijke rol in de voedselvoorziening in Nederland werd eens te meer duidelijk. Een klimaat creëren waar medewerkers veilig konden werken en klanten veilig hun boodschappen konden doen, werd onze eerste prioriteit. Met tal van maatregelen zijn wij erin geslaagd om dit veilige klimaat te realiseren. Onze ondernemers, hun medewerkers en alle collega's in de distributiecentra en op het servicekantoor verdienen daarvoor een groot compliment. Samen hebben we invulling gegeven aan onze klantbelofte: Wij zorgen voor Goed Eten, voor de buurt en voor elkaar.

Het was ook op andere vlakken een bijzonder jaar voor PLUS. Zo was 2020 het eerste jaar van ons nieuwe businessplan. Aan de basis van dit businessplan ligt onze purpose: 'Samen zorgen wij voor onze klanten door florerend

zelfstandig ondernemerschap'. De klant staat bij ons altijd voorop. Door de kracht van het zelfstandig ondernemerschap en onze coöperatie komt dit tot uiting. In het businessplan staan zes pijlers centraal: Goed Eten, Mijn PLUS, Goede Prijs, Efficiënt PLUS, PLUS Digitaal en Samen PLUS. Met tal van projecten die terug te leiden zijn naar deze pijlers verstevigen we het succes van PLUS.

Door een veilig winkelklimaat te bieden en flinke stappen te zetten in de uitvoering van het businessplan hebben we in 2020 een sterk resultaat neergezet. Dit resulteerde in een totale consumentenomzet van bijna € 3,0 miljard in 2020 (in 53 weken) ten opzichte van € 2,6 miljard in 2019 (in 52 weken). De totale omzetgroei bedroeg ruim 14%. De autonome groei (over 52 weken) was 12%, hoger dan de marktgroei van 9% (bron: Nielsen). Het marktaandeel is gestegen naar 6,7% versus 6,5% in 2019.



PLUS.NL



Naast goede financiële resultaten kwam er ook waardering in de vorm van verschillende prijzen en onderscheidingen. Zo mochten we voor het zesde jaar op rij de prijs voor Meest Verantwoorde Supermarkt in ontvangst nemen. Een erkenning voor alle stappen die ook dit jaar weer op dit vlak gezet zijn. In het MVO-hoofdstuk in dit jaarverslag is hier alles over te lezen. Dit jaar ging ook weer de prijs voor Beste Wijnsupermarkt naar PLUS. Klanten waardeerden het assortiment en de deskundigheid van ons personeel. In het GfK Kerstrapport 2020 noteerde PLUS een vierde plaats en waren we daarmee wederom de eerste landelijke supermarkt. Een prestatie om trots op te zijn. In dit onderzoek werd ook gemeten hoe tevreden klanten waren over de naleving van de coronamaatregelen. PLUS scoorde hierin het beste van alle landelijke supermarktformules. Het liet zien dat klanten onze inspanningen op dit vlak erkennen en waarderen.

2020 ligt achter ons. Voor veel Nederlanders een jaar met beproevingen. En ook een jaar waarin eens te meer duidelijk werd dat gezondheid niet vanzelfsprekend is. Het was ook een jaar waarin verschillende branches het zwaar hadden. Hoewel er veel onzekerheid blijft over de economische impact, zal de coronapandemie zeker ook zijn weerslag hebben op 2021. Iedereen kijkt uit naar een snelle vaccinatie-campagne, zodat we zoveel mogelijk van ons normale leven weer op kunnen pakken. In de tussentijd blijven wij ons inzetten om onze klanten in een veilige omgeving hun dagelijkse boodschappen te laten doen.

Utrecht, 8 maart 2021

Duncan Hoy
algemeen directeur

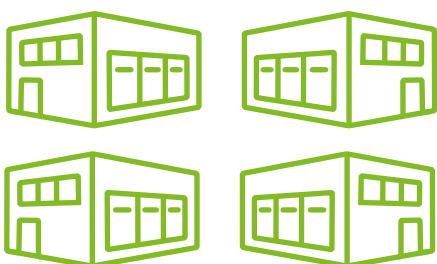
Ondernemingsprofiel



Purpose

Samen zorgen wij voor onze klanten door florerend zelfstandig ondernemerschap

Distributiecentra



4 DC's in Haaksbergen, Middenbeemster, Hendrik-Ido-Ambacht en Ittervoort

2 externe DC's voor Vers en Vriesvers



Centraal DC in aanbouw in Oss

Duurzaam en volledig gemechaniseerd, gaat de functie overnemen van de vier bestaande DC's



Servicekantoor

biedt ondersteuning

229

ondernemers

268



winkels

Marktaandeel

6,7%



Lid van

Superunie



Kernwaarden

1. Betrokken
2. Vooruit
3. Open
4. Samen



Klantbelofte

Wij zorgen voor: Goed Eten, voor de buurt en voor elkaar

24.000

medewerkers



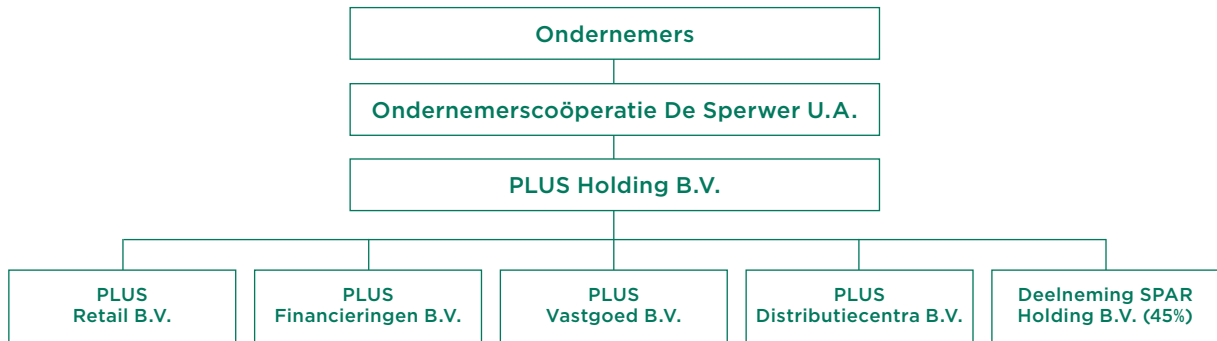
Omzet

2,982 miljard



Meest Verantwoorde Supermarkt

Structuur PLUS



Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.

Hoofdbestuur

Alfred Koehoorn
Gert Smit
Cornelis Trommel
Harold van Velzen
Jan Verbeeten
Rien Waardenburg

Secretaris van de coöperatie

Wim Cassée

PLUS Holding B.V.

Raad van commissarissen

Kees Wantenaar
Adriana Hoppenbrouwer-Pereira
Alfred Koehoorn
Gert Smit
Cornelis Trommel
Harold van Velzen
Jan Verbeeten
Pascal Visée
Rien Waardenburg

Directie

Duncan Hoy
Mayte Oosterveld

Secretaris van de vennootschap

Dick Stuyfzand

PLUS Retail B.V. en zustermaatschappijen

Duncan Hoy
algemeen directeur

Mayte Oosterveld
financieel directeur

Björn Bertrand
directeur Vastgoed

Murad Q. Kiran
directeur ICT

Eric Leebeek
commercieel directeur

Edwin Linssen
directeur Winkelorganisatie

Peter van Mourik
directeur Marketing en
Communicatie

Rowell Versleijen
directeur Logistiek

Personele wijzigingen

De heer Luuk Lantinga, directeur PLUS Vastgoed B.V., is per 2 juni 2020 uit dienst getreden.

De heer Björn Bertrand is per 2 juni 2020 benoemd als directeur PLUS Vastgoed B.V.

De heer Pel 't Lam is per 2 april 2020 uit de raad van commissarissen van PLUS Holding B.V. en uit het hoofdbestuur van de Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A. getreden.

De heer Jan Verbeeten is per 2 april 2020 toegetreden tot de raad van commissarissen van PLUS Holding B.V. en tot het hoofdbestuur van de Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.



Belangrijke cijfers

Bedragen * € 1 miljoen	2020 *	2019	2018	2017	2016
consumentenomzet **	2.982,4	2.612,0	2.477,3	2.387,6	2.263,8
stijging t.o.v. voorgaand jaar in %	14,2	5,4	3,8	5,5	1,5
Resultaat					
netto-omzet	2.218,0	1.967,0	1.916,3	1.838,7	1.754,0
bruto-omzetresultaat	223,6	208,9	210,0	200,0	193,8
operationele EBITDA	108,3	90,0	92,4	86,5	80,8
resultaat voor afnamekortingen en belastingen	78,5	59,9	46,3	55,3	48,9
in % van de netto-omzet	3,5	3,0	2,4	3,0	2,8
afnamekortingen	75,0	53,3	42,6	48,4	43,2
nettowinst	10,0	10,0	8,1	10,3	8,4
Vermogen					
eigen vermogen	266,3	256,3	246,3	238,2	227,9
totaal vermogen	671,5	624,0	597,9	589,3	592,7
eigen vermogen in % totaal vermogen	39,7	41,1	41,2	40,4	38,4
liquide middelen	37,4	88,7	77,3	44,0	36,4
Kasstroom en investeringen					
kasstroom uit operationele activiteiten	30,1	40,7	60,1	25,2	74,8
investeringen (netto)	85,9	31,0	30,0	20,2	50,8
afschrijvingen en amortisatie	31,9	31,3	48,0	30,9	33,0
PLUS supermarkten					
aantal winkels (ultimo)	268	270	263	260	261
aantal m² verkoopvloeroppervlakte	288.777	291.801	284.144	278.727	271.105
Aantal medewerk(st)ers met dienstverband					
fte (gemiddeld, exclusief filialen)	870	851	829	828	821

* 53 weken.

** Consumentenomzet betreft de omzet (inclusief btw) die is gerealiseerd door verkopen aan de consument via PLUS supermarkten, via e-commerce en overige omnichannels.

Toelichting belangrijke cijfers

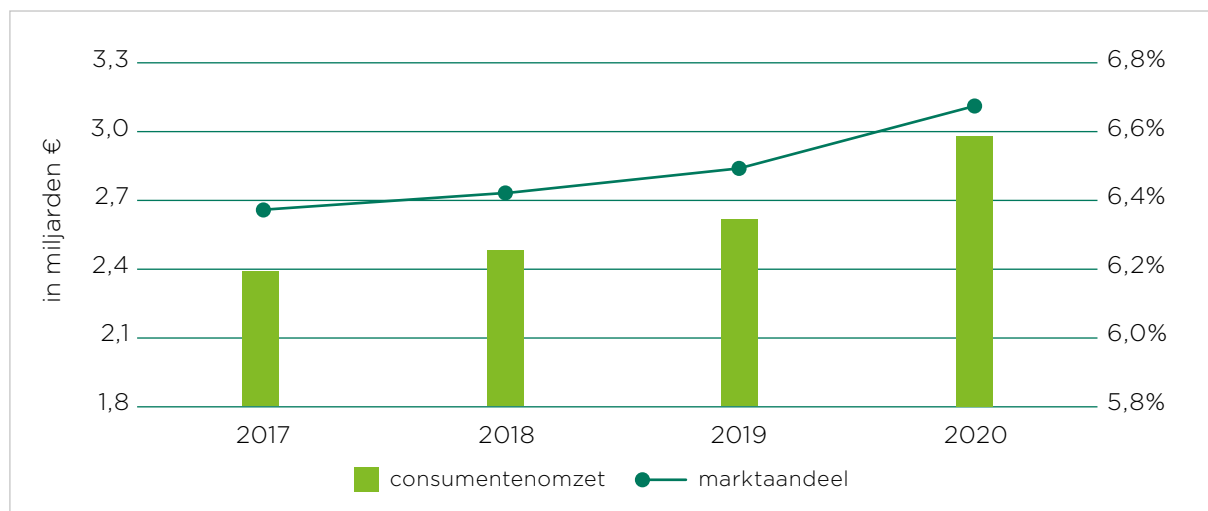
Consumentenomzet

De consumentenomzet bedroeg over 2020 € 2.982 miljoen tegenover € 2.612 miljoen over 2019, ofwel een stijging van 14,2%. Op basis van 52 weken bedraagt de omzetgroei 11,9% tegenover een marktgroei van 8,9% over dezelfde periode (bron: Nielsen). De groei van de omzet van PLUS ligt daarmee evenals in voorgaande jaren boven de groei van de markt. Ons marktaandeel is gestegen van 6,5% over 2019 naar 6,7% eind 2020.

De sterke stijging van de consumentenomzet houdt mede verband met de gestegen vraag als gevolg van de getroffen maatregelen rondom de coronacrisis. Ook de hogere e-commerce-omzet leverde een belangrijke bijdrage aan de omzetgroei. Daarnaast zorgde de ombouw van winkels naar Briljant 2.0 voor de omzetstijging ten opzichte van 2019.

In 2020 opende één nieuwe PLUS supermarkt de deuren en drie winkels werden gesloten. Het aantal PLUS supermarkten is daarmee gedaald van 270 eind 2019 naar 268 eind 2020.

Consumentenomzet PLUS



Netto-omzet

De netto-omzet is de omzet (exclusief btw) die is gerealiseerd door de levering van goederen aan PLUS ondernemers. Ook omvat de netto-omzet de in rekening gebrachte bedragen voor de verhuur van onroerend goed en overige dienstverlening aan PLUS ondernemers. De netto-omzet steeg in 2020 met 12,8% ten opzichte van 2019, vooral door de gerealiseerde hogere consumentenomzet.

Bruto-omzetresultaat

Het bruto-omzetresultaat steeg per saldo met € 14,7 miljoen naar € 223,6 miljoen. De stijging van het bruto-omzetresultaat door de hogere omzet werd deels tenietgedaan door een lichte daling van de relatieve marge. Het bruto-omzetresultaat in een percentage van de netto-omzet kwam uit op 10,1% tegenover 10,6% in 2019. De daling van dit percentage wordt vooral veroorzaakt doordat een deel van de leveranciersbijdragen niet varieert met de gestegen omzet. Daarnaast houdt de relatieve daling verband met hogere logistieke kosten die als onderdeel van het bruto-omzetresultaat zijn opgenomen. De stijging van de logistieke kosten heeft zowel betrekking op de kosten verband houdend met aanloopkosten voor het nieuwe distributiecentrum in Oss als op relatief meer verkopen van versproducten.

Operationele EBITDA

De operationele EBITDA (bruto-omzetresultaat minus kosten exclusief afschrijvingen) steeg van € 90,0 miljoen in 2019 naar € 108,3 miljoen in 2020. Deze stijging houdt vooral verband met het hogere bruto-omzetresultaat van € 14,7 miljoen als gevolg van een hogere goederenomzet en € 3,6 miljoen lagere kosten (exclusief afschrijvingen).

Resultaat voor afnamekortingen en belastingen

Het resultaat voor afnamekortingen en belastingen steeg in 2020 met 31,1% ofwel met € 18,6 miljoen tot € 78,5 miljoen. Deze stijging houdt vrijwel volledig verband met het hogere bruto-omzetresultaat. De hogere omzet leidde tot een hoger bruto-omzetresultaat van € 14,7 miljoen. De kosten, inclusief afschrijvingen, kwamen in 2020 uit op € 147,2 miljoen tegenover € 150,3 miljoen in 2019, een daling van € 3,1 miljoen. De kosten daalden met name door lagere marketingkosten. Tegenover deze lagere lasten stonden onder andere hogere personeelskosten, als gevolg van een hogere personeelsbezetting en salarisverhogingen. Tevens werd in het kader van de voorgenomen samenvoeging van de distributiecentra in één gemechaniseerd distributiecentrum in Oss een bedrag van € 2,3 miljoen gedoteerd aan de reorganisatievoorziening.

Afnamekortingen

Van het resultaat voor afnamekortingen en belastingen werd € 75,0 miljoen doorgegeven aan de ondernemers in de vorm van afnamekortingen. Dat is € 21,7 miljoen meer dan in 2019. De directie van PLUS Retail stelt voor om over 2020, evenals over 2019, aan de PLUS ondernemers een afnamekorting van 2,0% van de goederenomzet uit te keren. Tevens is voorgenomen om over 2020 een extra afnamekorting van 0,5% uit te keren bij de overgang op elektronische schaplabels en op basis van e-commerce-activiteiten. Daarnaast is voorgenomen om over 2020 eenmalig een extra afnamekorting van 1,5% ofwel € 28,9 miljoen uit te keren (2019: 0,7%, ofwel € 11,8 miljoen). In totaal bedraagt de afnamekorting 4,0% van de goederenomzet (2019: 3,1%).

Nettowinst

Een overzicht van de ontwikkeling van de nettowinst is als volgt:

(bedragen x € 1 miljoen)

	2020	2019	Toename in %	In % van de omzet	
				2020	2019
operationeel resultaat	78,5	59,9	31,1	3,5	3,0
afnamekortingen	75,0	53,3		3,4	2,7
resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	3,5	6,5		0,2	0,3
belastingen	-0,3	-1,9		0,0	-0,1
resultaat deelneming	6,8	5,4		0,3	0,3
Nettowinst	10,0	10,0		0,5	0,5

De belastingdruk over 2020 komt uit op 9,6% tegenover 29,7% over 2019. De belastingdruk kwam in 2020 onder het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting van 25,0% uit, vooral door verkregen milieu- en energie-investeringsaftrekken met betrekking tot ons nieuwe distributiecentrum en door een eenmalige bate samenhangend met het niet doorgaan van de eerdere aangekondigde aanpassing van het tarief voor de vennootschapsbelasting voor het jaar 2021 en verder. In 2019 leidde dit juist tot een hogere belastingdruk dan het nominale tarief van 25,0%.

De direct over 2020 verschuldigde vennootschapsbelasting bedraagt € 1,2 miljoen. Hiertegenover staat een bate van € 0,8 miljoen door een hogere latente belastingaanspraak.

Het 45% aandeel in het niet-geconsolideerde resultaat van SPAR bedroeg in 2020 € 6,8 miljoen. In 2019 was dit € 5,4 miljoen. Door SPAR werd in 2020 aan PLUS Holding een dividend over 2019 uitgekeerd van € 3,6 miljoen.

Uiteindelijk kwam de nettowinst – evenals in 2019 – uit op € 10,0 miljoen.

Vermogen

Het eigen vermogen steeg in 2020 tot € 266,3 miljoen door de ingehouden nettowinst. De solvabiliteit berekend als eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen, komt ultimo 2020 uit op 39,7% tegenover 41,1% ultimo 2019.

De liquide middelen daalden met € 51,3 miljoen, van € 88,7 miljoen eind 2019 naar € 37,4 miljoen eind 2020, vooral door de hoge investeringen in 2020. Eind 2020 beschikt PLUS Holding over kredietfaciliteiten van maximaal € 160,0 miljoen. Eind 2020 werd, evenals eind 2019, geen gebruikgemaakt van het bankkrediet. Eind 2020 voldoet PLUS ruimschoots aan de door de banken vastgestelde convenanten.

Kasstroomen en investeringen

De kasstroom uit operationele activiteiten daalde met € 10,6 miljoen van € 40,7 miljoen tot € 30,1 miljoen, vooral door hogere afnamekortingen.

De investeringen kwamen in 2020 uit op € 85,9 miljoen tegenover € 31,0 miljoen in 2019.

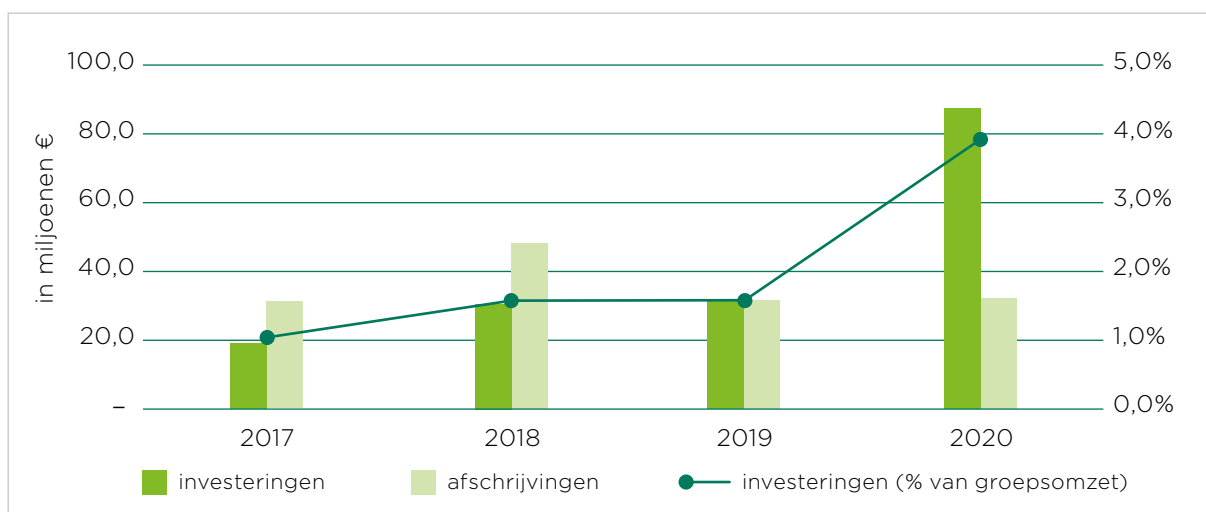
In immateriële vaste activa werd in 2020 € 27,6 miljoen geïnvesteerd. Deze investeringen hadden voor € 17,6 miljoen betrekking op de verwerving en het behoud van vestigingspunten (leveringsrechten) en voor € 7,1 miljoen betrekking op software. De investeringen in software hielden vooral verband met de modernisering van onze huidige logistieke- en voorraadsystemen en andere legacy-systemen.

De investeringen in materiële vaste activa bedroegen in 2020 per saldo € 73,6 miljoen. Dit had voor een bedrag van € 48,8 miljoen betrekking op de start van de bouw van het gemechaniseerde distributiecentrum in Oss. Daarnaast is voor bedrag van € 16,6 miljoen geïnvesteerd in de installatie van elektronische schaplabels in de winkels. De overige investeringen betreffen vooral vervangingsinvesteringen.

Uit de financiële vaste activa (exclusief deelnemingen) kwam in 2020 een bedrag van € 2,8 miljoen vrij, vooral door ontvangen aflossingen op in het verleden verstrekte leningen aan ondernemers.

De afschrijvingen en amortisatie stegen met € 0,6 miljoen, van € 31,3 miljoen in 2019 naar € 31,9 miljoen in 2020. Dit hield vooral verband met een hogere afschrijvingslast en van leveringsrechten onder de immateriële vaste activa.

Een overzicht van de investeringsactiviteiten is als volgt:



PLUS supermarkten

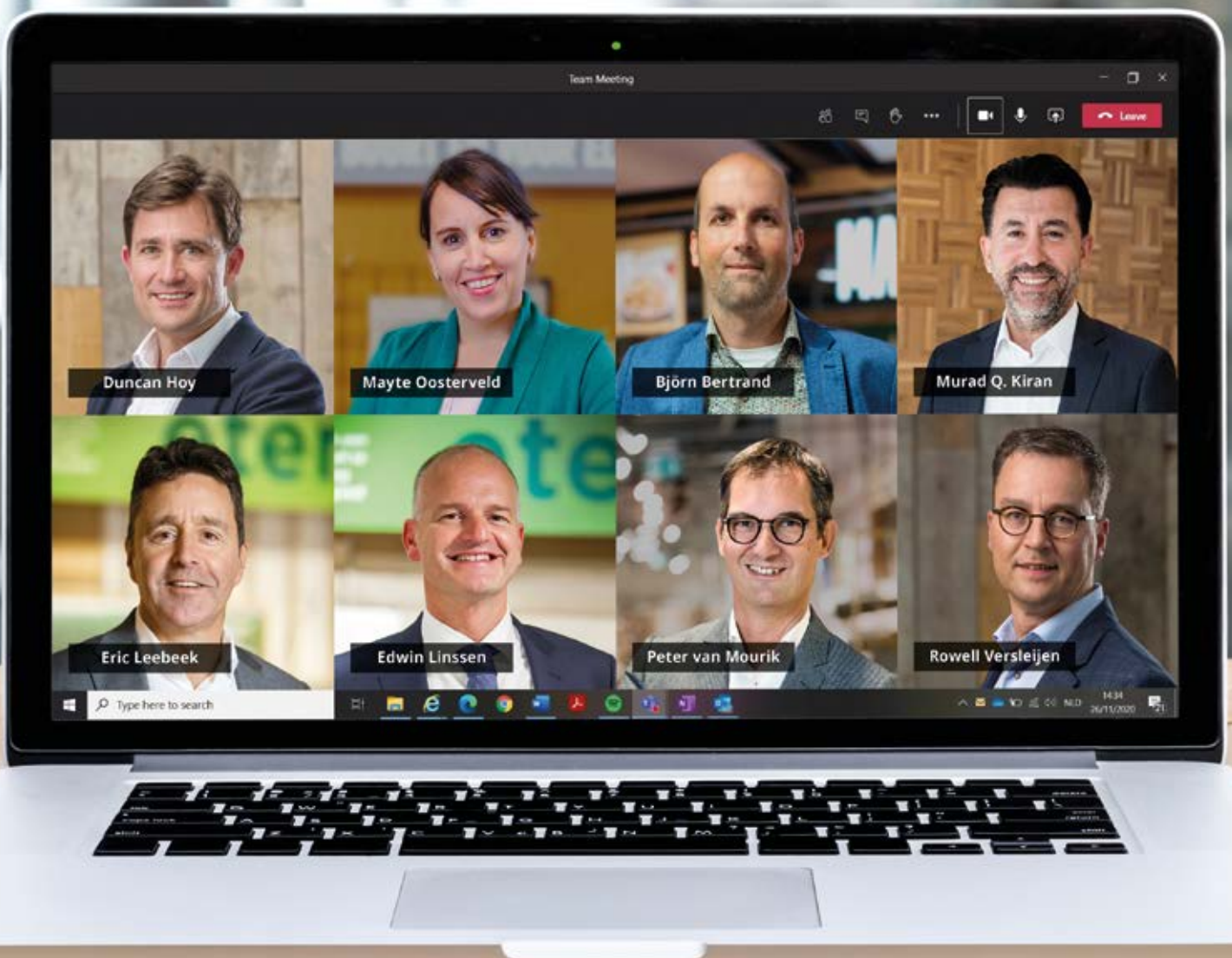
PLUS had eind 2020 in 268 winkels met een gezamenlijke verkoopvloeroppervlakte van 288.777 vierkante meter.

Medewerkers

Het gemiddelde aantal medewerkers (fte, exclusief inleenkrachten) steeg in 2020 met 19 fte tot 870 fte. Ultimo 2020 waren er 1.188 medewerkers in dienst. In de genoemde aantallen zijn de medewerkers werkzaam bij de eigen filialen van PLUS niet inbegrepen in verband met de wisselende samenstelling van de filialen.

Verslag van de directie

In het businessplan staan zes pijlers centraal. De invulling van elke pijler draagt bij aan het verder vergroten van het succes van PLUS.



Goed Eten

Kwaliteit, gemak en duurzaamheid staan aan de basis van het assortiment van PLUS. Binnen de pijler Goed Eten is in 2020 gestart met het verder optimaliseren van het assortiment.

Er zijn ruim 500 producten uit de schappen gehaald om ruimte te maken voor producten die bijdragen aan de Goed Eten-positionering van PLUS.

Gemak en gezondheid waren in 2020 twee belangrijke speerpunten. Met maaltijdgemak werden er nieuwe maaltijden onder de naam 'Uit de keuken van PLUS' geïntroduceerd. Hiermee laat PLUS zien dat Goed Eten ook makkelijk en snel op tafel te zetten is. Een ander voorbeeld hiervan zijn de maaltijdcomponenten van de nieuwe Grill en Gaar-lijn. Deze maaltijdonderdelen, zoals kippenpootjes, gegrilde mediterrane groenten en de rouge aardappels, zijn ready-to-heat en besparen daarmee tijd en ongemak. Ze bevatten kwalitatief hoogwaardige ingrediënten en natuurlijke smaakmakers. De maaltijden wisselen in de seizoenen en zorgen daarmee voor nieuwe inspiratie.

Goed Eten centraal

PLUS is trots op haar producten. Om aan klanten te laten zien waar Goed Eten voor staat, zijn in 2020 de Goed Eten-helden geïntroduceerd. Producten die het verdienen om aandacht te krijgen, omdat deze symbool staan voor waar Goed Eten om draait. Het zijn producten met een goed verhaal, bijvoorbeeld over de kwaliteit, smaak of herkomst. Voorbeelden van deze helden zijn de Fairtrade banaan, Stoer & Stevig stokbrood of de Lagorai framboos. Deze producten krijgen extra aandacht in de communicatiematerialen van PLUS.

Andere producten met een bijzonder verhaal zijn de blauwe bessen, bramen en komkommers van PLUS. Vanaf 2020 komen deze producten van Nederlandse boeren en telers. Waar mogelijk kiest PLUS voor producten van zo dichtbij mogelijk. Zo steunen we de Nederlandse ondernemers en het heeft voordelen voor de CO₂-uitstoot. Daarnaast is het door de kortere aanlevertijd minder vaak nodig om bijvoorbeeld de komkommers te verpakken in plastic.



“Door te kiezen voor minder of andere verpakkingen besparen we een hoop plastic.”

Goed Eten

Eric Leebeek, commercieel directeur

De PLUS huismerkproducten hebben een restyling ondergaan. Waarom was dit nodig?

“PLUS staat voor ‘Goed Eten’. De uitstraling van het vernieuwde PLUS Huismerk sluit daar volledig op aan en versterkt hiermee onze positionering. De verpakking moet echt de kwaliteit van het product benadrukken. Er is daarom meer ruimte om het product te laten zien. Je ruikt het, proeft het, hoort het, voelt het. Het product is de held en dat kunnen we door de nieuwe verpakkingen nog beter overbrengen.”

Welke productgroepen zijn al om?

“We doen de ombouw stapsgewijs. Grote productgroepen zijn in 2020 al met het nieuwe design ingestroomd. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe koffielijn of de verpakkingen van panklare groenten en brood.”

Wat staat er de komende tijd op de planning?

“Binnenkort krijgt al het vlees een nieuwe verpakking en is de categorie chocola aan de beurt. Ook papierwaren en frisdrank volgen op afzienbare termijn.”

Is alleen de verpakking aangepast of ook de producten zelf?

“Er is ook veel aandacht voor het verbeteren van de smaak en de productsamenstelling. Bovenaan de wensenlijst van de klant staat een lekkere smaak, maar we vinden het ook belangrijk om de producten zelf verder te verbeteren. Zo focussen we op het verminderen van zout, suiker en verzadigd vet.”

Heeft duurzaamheid een rol gespeeld bij de nieuwe verpakkingen?

“Dit is zeker een belangrijk onderdeel. Naast Goed Eten hechten we ook veel waarde aan goed verpakken. Bij iedere restyling van een categorie kijken we of er een verduurzamingsslag mogelijk is, waarbij het draait om minder, hernieuwbaar en recyclebaar.”

Door te kiezen voor minder of andere verpakkingen besparen we een hoop plastic. Bijvoorbeeld op gebak (168.000 kilo per jaar), tomaten (18.000 kilo per jaar) en brood (19.000 kilo per jaar).”



Klanten waarderen Briljant 2.0, waarbij vers en gemak centraal staan, enorm.

Mijn PLUS

Peter van Mourik, directeur Marketing en Communicatie

In 2020 zijn de succesvolle elementen van Briljant 2.0 beschikbaar gekomen voor Briljant 1.0. Om welke elementen gaat het?

“Allereerst gaat het om de modules Scan & Go en Selfpay. Deze modules stellen de klant in staat om zelf de boodschappen te scannen en af te rekenen. Bij de start van Briljant in 2016 was het zelf afrekenen als een aanvulling op het zelf scannen al een nadrukkelijke wens van onze klanten. En vooral in deze tijd zien we dat de waardering alleen maar is toegenomen. Een niet meer weg te denken ontwikkeling. In de loop van 2021 hebben ruim 100 ondernemers geïnvesteerd in deze moderne kassaparken.

De tweede module is de nieuwe Kaas- en vlees-warenafdeling, met daarin veel ruimte en aandacht voor borrelgemak. De vraag naar specifiek vers borrelassortiment is de laatste jaren toegenomen en zal de komende jaren naar verwachting verder voortzetten. Met ruim veertig nieuwe producten bieden we klanten meer keus wanneer zij een lekkere borrelplank op tafel willen zetten. Ruim honderd winkels hebben deze afdeling verbouwd in 2020. En voor het begin van 2021 staan er nog een kleine twintig op de planning.”

Waarom worden elementen beschikbaar gesteld in plaats van het advies te geven om te bouwen naar Briljant 2.0?

“PLUS heeft een vrij jong winkelbestand. Niet alle winkels zijn daarom al toe aan een grote verbouwing naar Briljant 2.0, maar willen natuurlijk

wel inspelen op de veranderende consumentenbehoeften. Bijvoorbeeld de wens naar meer gemak. Door deze modules beschikbaar te stellen, geven we winkels die mogelijkheid.”

Zijn er ook winkels omgebouwd naar Briljant 2.0?

“Absoluut. In 2020 zijn er vijf winkels omgebouwd naar Briljant 2.0. Klanten waarderen deze formule, waarbij vers en gemak centraal staan, enorm.”

Heeft de coronacrisis nog impact gehad op de ombouwplanning?

“Naar verhouding is de impact beperkt gebleven. De ombouw naar 1.5 is boven verwachting gegaan. De impact op de winkelvloer van dergelijke ombouw is beperkt in vergelijking met een totale formule-omschakeling. Voor grootschalige ombouwoperaties zoals de ombouw naar 2.0 is de impact wel groter. Dit heeft geleid tot een vertraging van ongeveer zes maanden. Na de zomer is de draad weer opgepakt. Het is mooi om te zien dat in deze onzekere tijden ondernemers durven te investeren in de toekomst.”

Wat zijn de plannen voor 2021?

“Er staan weer mooie verbouwingen op de planning. In 2020 hebben we aanpassingen doorgevoerd, waarmee we nog beter inspelen op de veranderende klant. In 2021 gaat de ombouwmotor dan ook weer volop lopen.”

Mijn PLUS

Binnen Mijn PLUS draait het om de lokale doorvertaling van de formule naar de winkels. **De kracht van PLUS zit in het zelfstandig ondernemerschap.** Niemand kent het lokale marktgebied beter dan de ondernemer. Met ondersteuning van het servicekantoor wordt voor elke winkel gekeken naar de juiste invulling.

De Briljant formule staat hiervoor aan de basis. Voor winkels die toe zijn aan de volgende fase is Briljant 2.0 beschikbaar. Door de schaalbaarheid van deze formule is deze toepasbaar in alle type winkels. In 2016 had PLUS Koot in Abcoude de primeur om als eerste Briljant 2.0 supermarkt open te gaan. Sinds die tijd is de formule zich blijven doorontwikkelen. In 2020 is een aantal aanpassingen doorgevoerd waardoor nog beter ingespeeld kan worden op de veranderende klant en een verbetering in de exploitatie gerealiseerd is. PLUS Richard de Zoete in Rotterdam is de eerste winkel waar de aangescherpte Briljant 2.0 formule is doorgevoerd.

Een voorbeeld van een van de aanscherpingen is het voorverpakt aanleveren van vlees en vleeswaren, waardoor er minder handelingen op de winkelvloer nodig zijn. Daarnaast is er betere visuele merchandising toegevoegd. Binnen vlees wordt ingespeeld op een veranderende vleesconsumptie, waarbij er meer ruimte is voor onder andere een vegetarisch assortiment. Er is gekozen voor een betere routing en een duidelijker overzicht van de verschillende productgroepen.

De Makerij met het 'Uit de keuken van PLUS'-concept is de belangrijkste vertaling van de Goed Eten-propositie. Door een aantal aanpassingen is dit bereikbaar gemaakt voor alle type winkels.

Spraakmakende campagnes

Ook in 2020 boden diverse marketingcampagnes de ondernemers een sterke uitgangspositie om lokaal de concurrentie aan te gaan. Zo kon er in de zomer gespaard worden voor keukenhulpjes van Joseph Joseph. De handige items brachten de klant extra gemak in de keuken. In 2020 kon ook weer gespaard worden voor het boodschappenpakket ter waarde van ruim 50 euro. In totaal werden ruim een half miljoen pakketten uitgegeven.

Om kinderen meer te leren over de Nederlandse natuur én ze te stimuleren vaker naar buiten te gaan, lanceerde PLUS de spaaractie Buiten in Nederland. Klanten konden sparen voor 150 buitenkaartjes vol weetjes over planten en dieren van bekende boswachter Arjan Postma. De kaarten konden verzameld worden in een speciale veldgids of digitaal in de PLUS Buiten App.

Kerst is traditiegetrouw de belangrijkste periode voor supermarkten. Deze kerst stond in het teken van Goed Eten doe je Samen. Met speciaal assortiment, een magazine om klanten te inspireren en een ontroerende commercial waarin het belang van samenzijn nog eens extra werd onderstreept, heeft PLUS de klant geholpen om in een bijzonder jaar toch een mooie kerst te realiseren.

Goede Prijs

In 2019 introduceerde PLUS veertig Laagblijvers op groente en fruit. Dat zijn dagelijkse producten die altijd zeer scherp geprijsd zijn. **Begin 2020 werden de Laagblijvers uitgebreid naar het houdbare assortiment**, waarmee het aantal Laagblijvers steeg naar bijna 300.

In tijden van economische onzekerheid wordt een scherp prijsniveau extra gewaardeerd, wat tot uiting kwam in de populariteit van de Laagblijvers. In 2020 zijn Laagblijvers zeer regelmatig onder de aandacht van de consument gebracht. Door middel van verschillende campagnes werd de consument getoond dat ze ook voor een scherpe prijs bij PLUS moeten zijn. Zo was er een campagne met zomers groente en fruit van eigen bodem en waren er speciale Laagblijvers rondom Sinterklaas.

Prijsmeting van de Consumentenbond

Dat PLUS opvalt met de Laagblijvers bewijst de prijsmeting van de Consumentenbond in haar gids van september 2020. Hierin werd de prijsafstand per supermarkt tussen 125 A-merken en vergelijkbare huismerken gemeten. PLUS komt daarin met haar huismerk zeer voordelig naar voren. Ook in een meting op groente en fruit kwam PLUS goed uit de bus. De Consumentenbond vergeleek de prijzen van 112 verse groente en fruitartikelen bij zestien verschillende supermarktketens. Uit de meting bleek dat PLUS 3% goedkoper is dan gemiddeld. Beide metingen zijn mooie voortvloeijsels uit de aanpak met Laagblijvers.



“Er hoeven nooit meer papieren prijskaartjes vervangen te worden, dat bespaart een hoop tijd.

Efficiënt PLUS

Edwin Linssen, directeur Winkelorganisatie

In 2020 is een zeer groot deel van de winkels voorzien van elektronische schaplabels (ESL). Waarom is hiervoor gekozen?

“De kracht van onze coöperatie is dat wij ondernemers hebben die vooroplopen. Zo was er een aantal ondernemers die al gebruik maakte van elektronische schaplabels in hun ondernemingen. De ervaringen waren zo positief dat wij gekeken hebben of dit interessant kon zijn voor alle ondernemers. Door de koppeling met zeven winkelprocessturingen ontstond een zeer positieve businesscase. PLUS is hiermee de eerste retailer in Nederland met deze vorm van ESL.”

Wat zijn de voordelen voor de klant?

“De elektronische schaplabels geven altijd de juiste prijs aan. Er is dus nooit meer onduidelijkheid over de prijs aan de kassa en het is meteen goed zichtbaar welke artikelen meelopen in promoties. De processturing zorgt vervolgens weer voor een hogere schapbeschikbaarheid, waardoor de consument minder out-of-stock zal ervaren.”

Ook voor de winkel brengt dit voordelen met zich mee. Welke zijn dit?

“Voor de ondernemer en de medewerkers zijn er ontzettend veel voordelen. Zo hoeven er nooit meer papieren prijskaartjes vervangen te worden, wat een hoop tijd bespaart. Daarnaast geeft het veel gemak bij bijvoorbeeld het verzamelen van

de e-commercebestellingen. Er lichten namelijk lampjes op, zodat de verzamelaar direct ziet welk product hij voor die bestelling moet pakken.

Ook voor de THT-controle en het lopen van gestuurde telopdrachten brengt het voordelen met zich mee. Zo lichten labels van producten op waarvan de houdbaarheidsdatum die in de THT-module staan relatief kort is. Deze producten kunnen vervolgens eenvoudig afgeprijsd worden om voedselverspilling te voorkomen.

Daarnaast geven elektronische schaplabels een schat aan informatie. Zo geven ze informatie over de voorraadpositie, waarop gestuurd kan worden. Er zijn inmiddels zeven vormen van processturing actief waardoor winkels efficiënter hun werk kunnen doen.”

Waar staan jullie nu in de ombouw?

“In januari 2021 hebben we de uitrol afgerond. Alle ondernemers hebben nu dus de elektronische schaplabels hangen inclusief alle processturingen.”



“Een efficiëntere logistiek brengt veel kostenbesparingen met zich mee.”

Efficiënt PLUS

Rowell Versleijen, directeur Logistiek

Operatie ODN, wat houdt dat precies in?

“ODN staat voor Optimalisatie Distributie Netwerk. We hebben de afgelopen jaren goed gekeken naar onze logistieke structuur. En vooral ook of daar aanpassingen in nodig waren om ook in de toekomst slagkrachtig te kunnen blijven. Na een intensieve studie is besloten de huidige vier distributiecentra voor kruidenierswaren te sluiten en één centraal, gemechaniseerd distributiecentrum daarvoor in de plaats te openen.”

Hoe gaat dit nieuwe distributiecentrum eruit zien?

“Het nieuwe distributiecentrum staat in Oss op 9,3 hectare grond. Het pand zelf wordt 46.000 vierkante meter groot, 30 meter hoog en heeft maar liefst 92 laad- en losdeuren. Daarnaast wordt het bijna volledig gemechaniseerd. We kiezen daarbij voor bewezen technologie van onze mechanisatiepartner WITRON.”

Wat gaat het de PLUS supermarkten brengen?

“Heel veel. Een efficiëntere logistiek brengt veel kostenbesparingen met zich mee. Maar we kunnen bijvoorbeeld ook veel beter verzamelen op looproute van de winkel. Daarnaast implementeren we ook een nieuw forecasting- en replenishment-systeem. Hiermee kunnen we een betere vraagvoorspelling maken, waardoor we productbeschikbaarheid en efficiency kunnen verbeteren.”

Waar staan jullie nu met de bouw?

“We lopen mooi op schema. Het hoogste punt is bereikt en het pand is wind- en waterdicht gemaakt, waardoor de contouren van dit indrukwekkende pand goed zichtbaar zijn. In de zomer van 2021 is de bouw afgerond en kan de inrichting van de mechanisatie beginnen.”

Is duurzaamheid onderdeel van het project?

“Bij het ontwerp van het pand spelen de laatste ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid zeker een belangrijke rol. Er is gekozen om gebruik te maken van de BREEAM-methodiek, waarbij getoetst wordt op negen duurzaamheidsaspecten. Keuzes in duurzaamheid zijn onder andere terug te zien in materiaalgebruik, warmte-terugwinning en de waterhuishouding. Het ontwerp van het nieuwe distributiecentrum voldoet daarmee aan het ontwerpcertificaat BREEAM 'outstanding', de hoogste classificering.”

Hoe ziet de komende tijd eruit?

“Een heel groot deel van het pand staat al. De komende maanden staan in het teken van de afronding van de fysieke bouwwerkzaamheden. Na de zomer gaat WITRON aan de slag om de mechanisatie in te richten. Daar hebben zij ongeveer een jaar voor nodig. Eind 2022/begin 2023 zijn we dan zover om stapsgewijs de activiteiten van de bestaande distributiecentra over te brengen.”

PLUS Digitaal

Een sterk ICT-fundament is cruciaal om klanten goed te kunnen bedienen en in te spelen op de laatste trends. Daarom startte PLUS in 2019 onder de noemer Fit4PLUS een verbetertraject voor ICT-voorzieningen. Het ging daarbij zowel om het verbeteren van de technologische basis als om het ontwikkelen van nieuwe diensten die de business direct stimuleert. **Zo levert ICT een stevige bijdrage aan de strategische doelstellingen.**

In 2020 zijn de diverse projecten in het kader van Fit4PLUS afgerond. Met het opzetten van de integratielaag is een voorziening getroffen die de systemen beter op elkaar laten aansluiten. Hierdoor zijn we in staat geweest zeer complexe afhankelijkheden te versimpelen zonder de dienstverlening te verstoren.

De winkels hebben nieuwe servers gekregen, die zijn voorzien van nieuwe software. Ook de handhelds, e-mailomgeving en kassasystemen hebben een upgrade gekregen. Daarnaast zijn alle werkplekken in de winkels, de distributiecentra en op het servicekantoor opnieuw ingericht.

Met het project M-AXI zijn de belangrijke kernsystemen van het ICT-landschap stabiel en toekomstbestendiger gemaakt. Bovendien zijn er verbeteringen in de processen gerealiseerd, waardoor een deel van het werk voor de winkels, distributiecentra en het servicekantoor eenvoudiger is geworden.

E-commerce als volwaardig bedrijfs onderdeel

De coronapandemie heeft duidelijk effect gehad op de vraag naar e-commerce. Een snelgroeiende groep klanten vond het prettig om haar boodschappen thuisbezorgd te krijgen of was niet in staat de winkel te bezoeken. Door de capaciteit maximaal op te schalen, hebben de lokale PLUS ondernemers veel kunnen betekenen voor hun

klanten. Het resultaat was een zeer forse omzetgroei van 130% ten opzichte van 2019. Dit was niet mogelijk geweest zonder de enorme inzet van alle PLUS ondernemers en hun teams. Zij hebben extra ruimtes gehuurd, extra vervoer ingezet en medewerkers aangenomen om zoveel mogelijk klanten te bedienen.

Vanuit het servicekantoor is er in 2020 veel aandacht geweest voor het verbeteren van de online gebruikerservaring. Zo zijn de webpagina's gemoderniseerd, is de laadtijd verbeterd en kan er sneller opgeschaald worden bij piekbelasting.

De PLUS app heeft een compleet nieuw design gekregen en is, door onder andere het reduceren van het aantal clicks, gebruiksvriendelijker gemaakt. Ook zijn er nieuwe functionaliteiten toegevoegd. Zo is de totaalprijs van het winkelmandje altijd te zien, zijn bijsluiters van medicijnen online te lezen en is het langer mogelijk om de order te wijzigingen of te annuleren. Dit maakt de app steeds gebruiksvriendelijker voor de klant.

Voor de zakelijke markt zijn er eveneens nieuwe functionaliteiten ontwikkeld. Bedrijven kunnen nu bijvoorbeeld met gekoppelde accounts werken. Een andere belangrijke toevoeging is de mogelijkheid tot digitaal sparen. Voor diverse spaarcampagnes kunnen de zegels online gespaard worden.

Samen PLUS

PLUS is een coöperatie van trotse zelfstandige supermarktondernemers en betrokken medewerkers. Samen zorgen wij voor onze klanten door florerend ondernemerschap. Dat doen we vanuit gemeenschappelijke waarden – ons kompas. **Medio januari 2020 zijn er vier nieuwe waarden gedefinieerd: Betrokken, Vooruit, Open en Samen.**

Deze waarden laten zien hoe PLUS in de maatschappij staat, hoe er samengewerkt wordt en hoe het vizier altijd op de toekomst is gericht. De waarden zijn gedefinieerd met de ondernemers en worden daarom breed door de hele organisatie heen uitgedragen.

De waarden kwamen stuk voor stuk mooi tot uiting aan de start van de coronapandemie. Met elkaar is meteen alles op alles gezet om de medewerkers en klanten een veilig werk- en winkelklimaat te bieden. Met een paginagrote advertentie en commercial op televisie heeft PLUS laten zien juist in deze tijd klaar te blijven staan voor de buurt.

In 2020 is gestart met de herijking van het conditiestelsel. De doelstelling is een transparanter stelsel, wat een nieuwe basis onder de coöperatie gaat leggen.

Oog voor de toekomst heeft binnen een coöperatie nog een extra lading. Daarom is PLUS trots de coöperatie in 2020 verder versterkt te hebben met PLUS Derks in Overasselt.

Ook de toetreding van nieuwe ondernemers maakt dat de coöperatie blijft groeien. Een aantal van deze ondernemers komt uit de eigen PLUS Aspirant Ondernemers Opleiding. In 2020 mochten zes aspirant-ondernemers hun diploma

in ontvangst nemen. Deze zevende lichting maakt dat er nu totaal 56 geslaagden zijn, waarvan 75% inmiddels een eigen PLUS supermarkt heeft.

Het afgelopen jaar heeft duidelijk gemaakt dat met sterke teams enorme prestaties neergezet kunnen worden. In een krappe arbeidsmarkt is het belangrijk om ons extra te onderscheiden. Daarom is in 2020 een nieuwe arbeidsmarkt-campagne ontwikkeld. In deze campagne staat centraal hoe iemand er beter van wordt door bij PLUS te werken. Uiteraard spelen eigen collega's de hoofdrol in de campagne. Er zijn nieuwe middelen ontwikkeld en de 'werken bij PLUS'-website is vernieuwd. Door deze campagne hebben PLUS ondernemers de middelen in handen om hun eigen winkel verder te versterken.

Door samen vooruit te kijken en snel te anticiperen op veranderende omstandigheden blijft PLUS zorgen voor Goed Eten, voor de buurt en voor elkaar.

Risico en risicobeheersing

Organisatie 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.

Jaarlijks 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.

Het strategisch risicomanagement is verankerd in een periodieke plannings- en evaluatiecyclus.

De belangrijkste systemen en instrumenten voor (risico)beheersing en controle zijn:

- Businessplan
- Strategisch risicobeheersingsproces
- Planning & Controlcyclus
 - begroting- en budgetcyclus
 - prognosecyclus
 - doorlooptijd afsluitprocessen
- Controle-omgeving
- Audit & Risk-functie
- Accounting manual
- De PLUS gedrags- en de non-compliance-meldregeling
- Voedselveiligheidsprogramma en -procedures
- Opvolging en monitoring internal en external auditbevindingen

De controleomgeving omvat de houding, de cultuur, het gedrag en de deskundigheid 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 in dit kader van de directie.

De Audit & Risk-functie stuurt het strategisch risicobeheersingsproces aan, voert werkzaamheden uit op onder andere de operationele processen en rapporteert aan de directie, de audit-commissie en de raad van commissarissen over de uitkomsten van haar werkzaamheden.

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 risico-profiel beschouwt PLUS in lijn met de risicobereidheid van de organisatie.

Indien risico's zich manifesteren, kan dit een impact hebben op de performance van PLUS Holding. 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 Holding zal zich volledig inzetten om ervoor te zorgen dat de gestelde doelstellingen worden behaald en passende maatregelen worden genomen indien risico's zich voordoen.

Voornaamste risico's en onzekerheden

Hieronder volgt een uiteenzetting van de voornaamste strategische, operationele, financiële (verslaggevings-) en wet- en regelgevingsrisico's waarmee PLUS Holding 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 Holding verzekeringen af voor gebruikelijke risico's, waardoor de hiermee gepaard gaande financiële gevolgen zoveel als mogelijk worden beperkt.

Strategische risico's

Concurrentie- en marktverschuivingen

PLUS opereert in de foodretail. Deze markt is te typeren als een verzadigde en zeer concurrerende markt, waarbij er sprake is van een aanhoudende druk op de consumentenprijzen. Nieuwe toetreders en ontwikkelingen die deels versneld zijn door corona, zoals inzake de online toepassingen binnen de foodretail, vormen een risico voor de ontwikkeling van de omzet en het rendement. Vervolgens zal dit impact hebben op de financiële positie en liquiditeit.

Mitigerende maatregelen:

- Uitvoering businessplan 2020-2022
- Monitoren en identificeren van (online) marktkansen en ontwikkelingen
- Het verzamelen/bezorgen efficiënt maken, o.a. door de Order Delivery App (ODA), de Order Verzamel App (OVA), elektronische schaplabels (ESL) en best practices formaliseren
- Investeren in online en verbeteren van de online propositie
- Benchmarken van prijzen van concurrentie
- Doorvoeren van schaalvergroting en efficiencyverbeteringen
- Scherp prijsbeleid, promoties en aantrekkelijke campagnes
- Continue en periodieke monitoring omzetting in het kader van reguliere Planning & Controlcyclus
- Periodieke rapportages markt(e)t(ing) insights
- Corona risk assessment
- Werkgroep commercie & marketing met focus op scenario's op middellange termijn
- Extra rapportages markt & corona insights

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 (mede als gevolg van corona) hoog waardoor mogelijkwerij 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
- 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

Operationele risico's

Impact coronacrisis

Bij de start van de coronapandemie is er een crisisteam geformeerd om de impact van corona op de bedrijfsvoering te analyseren en de risico's te mitigeren. Er zijn vier kritische aspecten ten aanzien van de bedrijfsvoering vastgesteld. Het ging hierbij om de veiligheid van medewerkers en klanten, de productbeschikbaarheid, de operationele uitdagingen vanwege de verhoogde vraag en de impact op de lange termijn. Voor elk van deze deelgebieden zijn acties ondernomen. De supermarktbranche heeft te maken gekregen met een verhoogde omzet, maar ook met stijgende kosten in verband met de getroffen maatregelen. Ook dit is in ogenschouw genomen tijdens deze periode.

ICT-systemen

De primaire bedrijfsprocessen van PLUS en de bij haar aangesloten ondernemers zijn volledig geautomatiseerd en hierdoor in hoge mate afhankelijk van ICT-systemen. Adequaate werkende ICT-systemen samen met de kwaliteit van de gebruikte data zijn essentieel voor de bedrijfsvoering. Verstoringen in de ICT hebben hiermee direct impact op de uitvoering van onze bedrijfsprocessen. Indien dit risico zich voordoet, kan dit mogelijk een beperkte levering van producten aan de winkels tot gevolg hebben met mogelijk een impact op de reputatie, omzet en financiële positie van PLUS.

Mitigerende maatregelen:

- Pijler PLUS Digitaal van het businessplan
- De belangrijke ICT-systemen zijn dubbel uitgevoerd
- Gebruik van twee verschillende datacenters
- ICT-verbeterprogramma's in uitvoering waarmee de continuïteit, performance en beveiliging van de ICT-omgeving op een hoger niveau wordt gebracht. De programma's bevatten de volgende maatregelen om het risico te beheersen:
 - Strakke sturing vanuit de stuurgroep op het aanbrengen van focus, het vermijden van risico's en het behalen van de planning
 - Quality Assurance op het programma
 - Releasematig in productie nemen van doorgevoerde wijzigingen

Informatiebeveiliging

Wereldwijd is mede onder invloed van corona een grote toename van het aantal cyberaanvallen en virusuitbraken in ICT-infrastructuren merkbaar. 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. Indien dit risico zich voordoet, kan dit leiden tot reputatieschade en daarmee kan dit impact hebben op het resultaat en de financiële positie van PLUS Holding.

Mitigerende maatregelen:

- ISO 27001-gecertificeerd
- Informatiebeveiligingsbeleid en -richtlijnen
- Bewustzijns campagne met uitgebreide phishing testen
- Procedures zoals voor het afhandelen van ICT-calamiteiten
- MFA Office 365
- Firewalls
- Ransomware bescherming
- Patching
- Pentesting

Voedselveiligheid

Voedselveiligheidseisen spelen een belangrijke rol binnen de foodretail. PLUS Holding voldoet ten aanzien van de voedselveiligheid aan alle wettelijk gestelde eisen voor de voedselveiligheid, traceerbaarheid van de producten en de voorziening van productinformatie. Indien zich toch problemen voordoen ten aanzien van de voedselveiligheid kan dit leiden tot reputatieschade en kan dit de marktpositie van PLUS Holding verzwakken. Hierdoor zullen de financiële positie en resultaten van PLUS Holding onder druk komen te staan.

Mitigerende maatregelen:

- Kwaliteitsprogramma zowel in de distributiecentra als in de winkels
- Continue awareness-activiteiten
- Specifieke procedures zoals voor recalls
- Controle op de voedselveiligheid van huismerk-producten volgens interne procedures (audits leveranciers, microbiologisch onderzoek e.d.)
- Controle op belangrijke winkelprocessen
- Training en opleiding; begeleidingsdienst, winkelmedewerkers en ondernemers
- Realtime inzicht Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) registraties en processen in alle winkels middels landelijke HACCP

Financiële risico's

Investeringsrisico's

De risico's ten aanzien van investeringen op het gebied van vestigingspunten en vastgoed dienen goed te worden afgewogen. PLUS voert gedegen analyses uit ten aanzien van de vestigingspunten en vastgoed en heeft hiervoor plannen voor de toekomst opgesteld. Er is een centrale multidisciplinaire investeringscommissie die vooraf alle belangrijke voorstellen voor investeringen toetst ter beperking en beheersing van de risico's. Investeringen boven een bepaald bedrag dienen eveneens door de raad van commissarissen te worden goedgekeurd.

Investerings zijn nooit geheel zonder risico, om deze reden beschouwt PLUS Holding dit als een middenrisico gezien de maatregelen die getroffen zijn. Indien zich een risico voordoet, hangt de impact af van de hoogte van de investering die hiermee gemoeid is. Gemiddeld genomen worden de impact en het restrisico als midden beschouwd.

Kredietrisico

Het kredietrisico dat PLUS loopt, is nauw verbonden met de financiële positie van de bij haar aangesloten ondernemers. Het kredietrisico beperkt zich niet alleen tot de openstaande handelsvorderingen, maar omvat ook de financiering van de aangesloten ondernemers. Daarnaast staat PLUS in specifieke situaties borg voor door banken aan ondernemers verstrekte financieringen. Tegenover de aan de bank te verstrekken zekerheden – veelal in de vorm van borgstellingen – staan door de ondernemers te verstrekken zekerheden aan PLUS. Het totale kredietrisico wordt beheerst door intensieve monitoring en bewaking van de financiële positie van de winkels. Ook worden de rentabiliteit en levensvatbaarheid van de winkels 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. De impact op de resultaten en financiële positie is afhankelijk van de financiële positie van de winkels en kan daardoor variëren en wordt door PLUS als midden geclassificeerd. Het restrisico wordt eveneens als midden geclassificeerd.

Liquiditeitsrisico

Door een continue monitoring van de toekomstige kredietbehoeften in relatie tot beschikbare kredietfaciliteiten wordt bewaakt dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn, zodat PLUS te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Doordat PLUS geen valutarisico's kent en er sprake is van beperkte renterisico's, worden de (toekomstige) kasstromen uit dien hoofde ook niet of nauwelijks beïnvloed. De impact en het restrisico worden derhalve als laag geclassificeerd.

Financiële verslaggeving risico's

De directie en het management hechten veel waarde aan tijdige, adequate en betrouwbare (financiële) managementrapportages en forecasts als middel om kansen en bedreigingen tijdig te signaleren en de juiste actie te kunnen ondernemen. Het niet hebben van betrouwbare en tijdige financiële verslaggeving vormt een risico voor PLUS.

PLUS heeft diverse maatregelen getroffen om betrouwbare en tijdige financiële rapportages te waarborgen, waaronder:

- Planning & Controlcyclus ter monitoring van de financiële resultaten en investeringen
- Begroting- en budgetcyclus, inclusief lange-termijnplan
- Controlesystemen voor de financiële processen
- Externe accountant toetst in het kader van de jaarrekeningcontrole de belangrijkste financiële controlesystemen en stelt de betrouwbaarheid van de jaarrekening vast

PLUS Holding schat de kans en de impact van financiële verslaggeving risico's op de resultaten en financiële positie als laag in. Het restrisico wordt daarom ook als laag ingeschat.

Wet- en regelgevingsrisico's

PLUS dient te voldoen aan diverse wet- en regelgeving. Het niet voldoen aan de vereisten vanuit deze wet- en regelgeving kan leiden tot reputatie- en financiële schade. PLUS heeft verschillende stappen gezet op het gebied van compliance, waarvan de PLUS Gedragscode de basis vormt, waardoor de awareness betreffende de normen en waarden van PLUS is vergroot. PLUS hecht belang aan verdere bewustwording van compliance en de normen en waarden van PLUS. Mede om deze reden verklaren alle directieleden van PLUS jaarlijks dat PLUS waar het hun aandachtsgebied betreft in het afgelopen jaar (al dan niet) compliant is geweest.

Vooruitzichten 2021

Het businessplan 2020-2022 is drie jaar lang leidend voor de strategie van de coöperatie. Binnen de coöperatieve structuur staat de zorg voor onze klanten door florerend zelfstandig ondernemerschap voorop. Dat komt tot uiting in de klantbelofte van PLUS: samen zorgen we voor Goed Eten, voor de buurt en voor elkaar.

Zes pijlers geven concreet invulling aan het businessplan. Ze dragen stuk voor stuk bij aan het behalen van de ambities:

- Goed Eten
- Mijn PLUS
- Goede Prijs
- Efficiënt PLUS
- PLUS Digitaal
- Samen PLUS

In 2021 wordt voor het tweede jaar gewerkt volgens deze nieuwe strategie. Naast duidelijk behaalde resultaten is in 2020 ook de basis gelegd voor veel projecten die in 2021 tot uiting komen.

Zo blijven we de Goed Eten-positionering verder versterken door nieuwe producten te introduceren en klanten te informeren over bewuste keuzes. Het aantal huiskamerproducten met een nieuwe verpakking zal in 2021 verder toenemen.

Nog meer winkels krijgen nieuwe modules om beter in te spelen op de wensen van de klant. Te denken valt aan de verdere uitrol van Scan & Go. Maar daarnaast staat er ook weer een mooi aantal winkels op de planning om omgebouwd te worden naar Briljant 2.0.

Met Laagblijvers laten we zien dat de klant ook voor een goede prijs bij PLUS terecht kan. In 2021 worden Laagblijvers uitgebreid van 300 naar 500 producten.

In 2020 is het technologisch fundament van PLUS versterkt. Dit geeft een solide basis om in 2021 projecten uit te rollen die de verdere groei van PLUS mogelijk maken.

In 2021 worden belangrijke investeringen gedaan in de verdere ontwikkeling van een volledig gemechaniseerd distributiecentrum in Oss. De investeringen kunnen deels worden gefinancierd uit eigen middelen en deels uit de aanwezige kredietruimte. Het nieuwe distributiecentrum is in 2021 zover gereed dat WITRON, de leverancier van de mechanisatie, kan starten. Een nieuwe mijlpaal in dit belangrijke project voor PLUS.

Naar verwachting zal de gemiddelde personeelsbezetting licht stijgen. De economische vooruitzichten en het verloop van de coronapandemie maken dat een omzetvoorspelling over 2021 moeilijk te maken is. Zeker in de eerste helft van 2021 zullen de supermarkten nog steeds te maken hebben met een verhoogde vraag. PLUS zal er ook in 2021 alles aan doen om de klant in deze onzekere tijd optimaal te bedienen. Ons businessplan heeft aangetoond ook in een periode van grote (economische) onzekerheid een solide basis te bieden.

Utrecht, 8 maart 2021

De directie

Duncan Hoy, algemeen directeur

Mayte Oosterveld, financieel directeur



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Goed Eten, ook in dit bijzondere jaar

In 2020 was alles erop gericht om klanten op een gezonde en veilige manier te voorzien in de toenemende vraag naar onze producten.

We zorgden voor voldoende mensen in onze distributiecentra en winkels. We ontwikkelden in korte tijd allerlei extra veiligheidsmaterialen zoals kuschschotten en communicatiematerialen voor in de winkels. Net als extra schapinformatie, posters op de winkelruiten en looproutes om veilig te kunnen werken en winkelen. Onze ondernemers zetten zich, nog meer dan andere jaren, in voor de lokale omgeving om samen met de buurt gezond en veilig door deze moeilijke periode heen te komen. Om voedselverspilling te voorkomen, namen we bijvoorbeeld lokale producten in ons assortiment op die anders voor de horeca bestemd waren geweest. Ook namen we extra producten van lokale boeren op in ons assortiment.

We hebben veel aandacht besteed aan alles wat met corona te maken had. Hierdoor hebben we sommige doelstellingen eerder gehaald dan gedacht. Ons biologisch assortiment groeide bijvoorbeeld door de hoge vraag naar biologische groente en fruit. Mensen zijn veel meer zelf gaan koken afgelopen jaar, waardoor er veel aandacht was voor het verhaal achter Goed Eten.

Daarnaast is het aantal online bestellingen enorm toegenomen en is het online assortiment in korte tijd flink uitgebreid. Binnen al die groei speelden duurzaamheid en gezondheid continu een belangrijke rol. Dit blijft voor ons ook de komende jaren een belangrijk speerpunt.

We zijn trots dat we dit jaar voor de zesde keer op rij verkozen zijn tot de Meest Verantwoorde Supermarkt van Nederland. Het is elke keer een mooie kroon op ons werk. Een andere mooie mijlpaal is het duurzamer verpakken van producten zoals appels en het verse gebak. Hierdoor gebruiken we steeds minder plastic. We introduceerden het nieuwe design van PLUS huismerkproducten, met meer aandacht voor het verhaal achter het product. Ook de start van de bouw van ons nieuwe distributiecentrum is een belangrijke stap. Het nieuwe centrum wordt een van de modernste van Europa. We bouwen volgens de BREEAM-methode voor duurzame bouw, waarbij getoetst wordt op negen duurzaamheidsaspecten, niveau 'outstanding'.

We kijken met vertrouwen naar de toekomst.

Eric Leebeek, commercieel directeur en voorzitter PLUS Greenteam

MVO bij PLUS

Borging van MVO

MVO is een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsstrategie. We richtten ons in 2020 op vijf MVO-pijlers. Namelijk de herkomst van producten, gezondheid en vitaliteit, een beter milieu, lokale betrokkenheid en goed werkgeverschap.

Het PLUS Greenteam bestaat uit directieleden en managers. Zij zorgen voor de monitoring en borging van onze MVO-doelstellingen. Voor elke MVO-pijler is een eindverantwoordelijke. Zo zorgen we ervoor dat het MVO-beleid in de hele organisatie bekend is en doorgevoerd wordt. In het Greenteam bespreken we MVO-ontwikkelingen, trends in de markt en ons dashboard over de voortgang en sturen we waar nodig bij. In 2020 kwamen we zes keer (online) bij elkaar. Het Greenteam wordt ondersteund door Schuttelaar & Partners.

“Als externe adviseur vind ik het bewonderingswaardig dat er ook in dit jaar zoveel aandacht is voor MVO. Er is ontzettend veel gebeurd en ook voor volgend jaar liggen alle plannen helemaal klaar om verder uit te rollen. Dat vind ik knap, zeker in zo’n bijzondere periode als dit.”

**Suzanne van der Pijll,
adviseur Schuttelaar & Partners**

In gesprek met de omgeving

We zijn continu in gesprek met onze collega’s, klanten en andere stakeholders om onze MVO-doelstellingen verder aan te scherpen. Zodat we op korte en lange termijn waarde en impact kunnen realiseren. Zo werken we samen aan Goed Eten. We voeren het hele jaar door een-op-een-gesprekken met onze stakeholders. Dit jaar hebben we, in plaats van een fysieke stakeholdersbijeenkomst, een mailing verstuurd met een videoboodschap van Eric Leebeek en een vragenlijst over materiële onderwerpen.

Materialiteit

We voeren regelmatig een materialiteitsanalyse uit, ook dit jaar. Hierbij bepalen we gezamenlijk de belangrijke materiële onderwerpen op het gebied van MVO voor PLUS. Uit de analyse van dit jaar blijkt dat de onderwerpen ketenverantwoordelijkheid, minder voedselverspilling en duurzame verpakkingen belangrijker zijn geworden.

MVO-communicatie

Onze klanten informeren we continu over onze activiteiten op MVO. In ons magazine Genieten vertellen we waar onze producten vandaan komen en vinden klanten lekkere en gezonde recepten met verantwoorde producten. In de weekfolder prijzen we gezonde en verantwoorde producten aan. Op de schappen vertellen we over de herkomst van onze producten en met onze gezonde meters zien klanten direct hoeveel vezels en calorieën er in producten zitten. We verstuurden de Verantwoord Nieuwsbrief in 2020 vier keer aan onze stakeholders. Hierin belichten we de nieuwste MVO-ontwikkelingen en onze resultaten op het gebied van verpakkingen of nieuwe gecertificeerde producten.

Impact van corona op onze bedrijfsvoering

Corona heeft een grote impact op onze samenleving en daarmee ook op PLUS.

Box 1) Sociaal-demografisch

In 2020 werkten veel mensen (verplicht) thuis. Dit zorgde ervoor dat mensen op andere momenten hun boodschappen kwamen doen en ook andere inkopen deden. We verkochten bijvoorbeeld veel meer koffie en thee. Grote taarten verkochten we bijna niet meer, maar wel heel veel afbakbroodjes. Klanten namen ook veel meer de tijd om thuis te bakken en te koken. Er was ook aandacht voor het verhaal achter de producten die gekocht werden. Ons biologisch assortiment kreeg hierdoor een boost. We speelden hier tijdig op in en zorgden voor een gevuld assortiment in onze winkels.

Box 2) Technologie

De Scan & Go en Selfpay-technologie nam dit jaar een enorme vlucht, omdat klanten het uit hygiëne-overwegingen prettig vinden om zelf af te rekenen. De uitrol van Scan & Go en Selfpay in de winkels kwam snel op gang. We zagen een stijging van 20% in het gebruik.

Box 3) Commercieel

Veel klanten wilden of konden vanwege corona in 2020 niet naar de winkel komen. Zij kozen voor online bestellen. De online bestellingen namen daardoor enorm toe. We zagen ook dat klanten meer bestelden. Onze online verkoop steeg daardoor met 130%. Om het toegenomen aantal bezoeken op te kunnen vangen, hebben we onze servercapaciteit versneld opgevoerd en hebben onze ondernemers meer bezorgmomenten opengesteld. Hierdoor konden meer klanten een online bestelling plaatsen.

Box 4) Politiek

Ondanks corona, heeft het onderwerp verpakkingen het afgelopen jaar in de politiek veel aandacht gekregen. Zo is statiegeld op kleine plastic flesjes doorgevoerd. De nieuwe regelgeving wordt van kracht per juli 2021. De voorbereidingen zijn al in volle gang. Inzamelautomaten worden aangepast, barcodes en etiketten ingevoerd, kassasystemen aangepast en de infrastructuur voor het inzamelen en afhandelen ingericht. Als de regelgeving van kracht wordt, kunnen klanten hun flesjes direct bij ons inleveren. Zo kunnen we nog meer plastic inzamelen en recycleren.

Tabel 1: Overzicht resultaten 2020 per materieel onderwerp

Pijler	Materieel onderwerp	Doelstelling	Resultaat en evaluatie
Herkomst	<i>Duurzaam inkopen</i> Inkopen van producten met respect voor mens, milieu en dier. (p. 35)	In 2020 willen we alle cacao die wordt gebruikt in PLUS huismerkproducten Fairtrade certificeren.	Dit jaar realiseerden we onze ambitie om alle cacao in alle 300 huismerkproducten Fairtrade te certificeren. Dit betekent dat de bijna 700.000 kilo cacao die nodig is voor het PLUS Huismerk is volledig Fairtrade gecertificeerd. We zijn trots dat we deze ambitie met onze leveranciers hebben waargemaakt.
Gezondheid en vitaliteit	<i>Gezonder assortiment</i> Klanten op verschillende manieren aanmoedigen voor gezonde producten te kiezen. (p. 39)	We blijven de consumptie van groente en fruit bevorderen door het aanbieden van kwalitatief goede producten en door continuering van onze vaste Laagblijvers.	In 2019 introduceerden we structurele prijsverlagingen op veel groente en fruit. In 2020 hebben we de Laagblijvers op groente en fruit doorgezet. Zo zorgen we voor gezond eten voor iedereen. Ook introduceerden we zeventien nieuwe verse kant-en-klaar maaltijden met extra veel groente. Voor het eerst liggen er nu ook vleesvervangers onder het huismerk van PLUS in de winkels. Goede smaak en kwaliteit staan hierbij voorop. Hiermee zetten we ook een mooie stap naar een gezonder assortiment. Ook volgend jaar blijven we volop inzetten op een gezond assortiment.
	<i>Gezonde keuze stimuleren</i> Producten met minder zout, suiker en vet, en het aanbieden van meer groente- en fruit(producten). (p. 38)	We verbeteren de productsamenstelling van onze producten: zout, verzadigd vet en suiker worden conform het Akkoord Verbetering Productsamenstelling gereduceerd.	Alle producten die vernieuwd worden of worden toegevoegd aan het assortiment bevatten minder suiker, zout, vet en meer groente en vezels. Zo verbeteren we onze producten continu. De reductie van zout, suiker en vet worden gerealiseerd door per categorie normen te stellen. In 2020 zijn verschillende resultaten geboekt. De belangrijkste zijn: <ul style="list-style-type: none"> • Alle PLUS zuivelproducten en ijsthee voldoen aan de norm. • 10 van de 13 siropen voldoen aan de norm. • 13 van de 14 vruchtendranken voldoen aan de norm. Daarnaast geldt dat in de PLUS broodsalades 2,1% minder zout en 8,43% minder suiker zit. Bij de inkoop van nieuwe producten geldt dat deze altijd zullen voldoen aan de norm. We blijven onze producten, samen met Superunie, continu verbeteren.
Lokale betrokkenheid	Ondernemers ondersteunen de lokale gemeenschap met verschillende activiteiten. (p. 43)	Al onze ondernemers zijn heel actief in de buurt. Met het MVO-winkelpaspoort brengen we in kaart op welke terreinen de ondernemers actief zijn. We streven ernaar dat de meeste winkels 30 punten scoren op dit paspoort.	Onze ondernemers hebben zich op veel verschillende manieren ingezet voor de lokale omgeving. Denk aan aangepaste winkeluren voor kwetsbaren en het aanbieden van extra bezorgdiensten. We dagen onze ondernemers uit te werken aan 40 activiteiten op MVO-gebied, voor elke activiteit krijgen ze een punt. Op dit moment scoren 57 winkels 30 punten of meer. Een goed resultaat. We stimuleren de ondernemers hier ook komend jaar weer aan te blijven werken.



Pijler 1



Herkomst van producten

We maken ons assortiment met concrete stappen steeds duurzamer en vertellen onze klanten graag over de herkomst van deze producten.

Max Havelaar strategisch partnerschap



PLUS 100% Fairtrade cacao

in huiskamerproducten, als enige supermarkt in Nederland

Alle 300

huiskamerproducten met Fairtrade gecertificeerde cacao



DISCO

Door het convenant Dutch Initiative on Sustainable Cocoa (DISCO) te ondertekenen, zetten we een volgende stap om de cacao keten te verduurzamen. Met als voornaamste doel om de cacao keten vrij van kinderarbeid te maken in 2025.



4.500

huiskamerproducten



DICHTBIJ

Groei in producten van Nederlandse boeren



Gesloten keten met 16 Nederlandse varkensboeren

GROEI

keurmerken



Ken de Keten-aanpak

Introductie Ken de Keten-meter op verse producten

Samenwerking met Superunie

[Plan Duurzame Handel 2020-2025](#). Met o.a. aandacht voor duurzaam verpakken, gezondheid en due diligence.



\$1.476.190

Afgedragen Fairtrade premie

Investeren Fairtrade premie in boeren en arbeiders



Zorg



Onderwijs



Landbouw



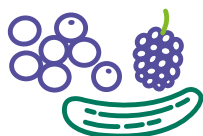
COVID-19

In verband met schaarste moesten we soms concessies doen in onze duurzaamheidsstandaard.

On the way to PlanetProof



Alle PLUS zuivelproducten zijn PlanetProof-gecertificeerd



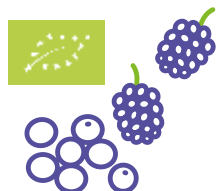
Meer groente en fruit van Nederlandse telers



Vrije uitloopeieren met Beter Leven Keurmerk 2 sterren als basis



Sterke stijging omzet biologische producten



Kwaliteitsverbetering en assortiments-uitbreiding van biologische producten



100% Fairtrade

Bananen traceerbaar met blockchain en klimaatneutraal. Vervolgstep: leefbaar loon realiseren voor bananenarbeiders

Pijler 1 **Herkomst van producten**

Met de producten die in onze schappen liggen, hebben we impact tot aan het begin van de keten. We streven ernaar de productie en distributie van onze producten zo min mogelijk ten koste te laten gaan van mens, milieu en dierenwelzijn. Zo maken we ons assortiment met concrete stappen steeds duurzamer.

Bewuste keuze voor producten van dichtbij

We vinden het belangrijk dat producten uit gezonde en transparante ketens komen. Onze klanten vragen ook steeds meer naar verantwoorde, eerlijke producten van regionale herkomst. PLUS kiest daarom waar het kan bewust voor producten van eigen bodem en directe ketensamenwerking met Nederlandse boeren en telers. Zo komen vanaf dit jaar in de zomermaanden voor het eerst alle bramen en blauwe bessen, en daarmee al ons zachtfruit, van Nederlandse bodem. In de wintermaanden kwam de helft van de komkommers van Nederlandse telers. Voorheen kwamen alle komkommers in de winter uit Spanje. We testen of het mogelijk is om het hele jaar komkommers uit Nederland aan te bieden. Al deze producten hebben het keurmerk On the way to PlanetProof.

Transparantere ketens

Wij hebben de ambitie leidend te zijn in het bieden van volledige transparantie over waar onze producten vandaan komen. In ons Ken de Keten-beleid beschrijven we hoe we hier invulling aan geven. Dit stelt ons in staat om steeds beter risico's over bijvoorbeeld mensenrechten en milieu te identificeren en verbeteringen te realiseren. In 2021 introduceren we de Ken de Keten-meter voor onze verse producten. Met deze meter brengen we stap voor stap onze versketens in kaart en gaan we met ketenpartners aan de slag op specifieke thema's die we tegenkomen. Binnen Superunie hebben we het Plan Duurzame Handel 2020 afgestemd met due diligence als een van de belangrijkste onderdelen.

Koploper Fairtrade

Sinds 2015 hebben Fairtrade Nederland en PLUS een strategisch partnerschap. Samen werken we aan het certificeren van zoveel mogelijk huiskamerproducten. Doordat al onze koffie, thee, cacao, bananen en andere huiskamerproducten Fairtrade gecertificeerd zijn, krijgen klanten automatisch een duurzame keuze aangeboden. Ons totale Fairtrade assortiment bestaat nu uit ruim 400 producten. In 2019 droegen we bijna 1,5 miljoen US dollar aan premie af aan boeren en arbeiders in ontwikkelingslanden. De afgelopen twee jaar heeft PLUS als enige supermarkt in Nederland, samen met leveranciers alle cacao in het huiskamerassortiment omgezet naar Fairtrade gecertificeerde cacao. Van producten die grotendeels uit cacao bestaan tot producten waar een snufje cacao in is verwerkt. Als enige supermarkt in Nederland is nu alle cacao in PLUS huiskamerproducten Fairtrade gecertificeerd.

“Zeker in deze onzekere tijd is het belangrijk om de verkoop van Fairtrade producten te stimuleren. We zijn ontzettend blij met het doorzettingsvermogen van PLUS om alle cacao zelfs tot in het kleinste percentage Fairtrade gecertificeerd te krijgen. De hoge premiebijdrage is van grote waarde voor boerenorganisaties in ontwikkelingslanden om maatregelen te kunnen nemen om verspreiding van het coronavirus te voorkomen en om überhaupt te kunnen overleven.”

- Peter d'Angremond, directeur Fairtrade Nederland

Verdere verduurzaming van ons assortiment

Een andere belangrijke stap was het verduurzamen van het zuivelschap. Alle zuivelproducten van ons huismerk, zoals PLUS yoghurt, kwark, melk en vla voldoen nu aan de eisen van On the way to PlanetProof. Dit jaar was er veel vraag naar biologische producten. We hebben veel biologische producten toegevoegd aan alle productcategorieën, zoals biologische groente en fruit, broodjes, zuivel, kwark en noten. Deze producten komen waar mogelijk uit Nederland.

Groei omzet producten met keurmerk

Ons verantwoord assortiment is afgelopen jaar op bijna alle keurmerken verder gegroeid. De omzet van het verantwoord assortiment is relatief harder gegroeid dan de omzet van het totaal assortiment. [Zie Tabel 2.](#)

Tijdelijke aanvulling verantwoord assortiment

De nadruk lag in 2020 op het goed gevuld houden van onze winkels om onze klanten te kunnen blijven voorzien van goede en gezonde producten. Dat was soms best lastig. Zo kochten we aardappelen, groenten en fruit in die niet altijd On the way to PlanetProof-gecertificeerd waren. Onze 100% vrije uitloopeieren werden aanvullend met scharreleieren met het 1 ster Beter Leven keurmerk. We hebben altijd geprobeerd om de hoogste duurzaamheidsstandaarden te handhaven. We hebben de consument hierover geïnformeerd waar dit tijdelijk niet lukte.

Tabel 2: Omzet en omzetgroei producten met keurmerk; bedragen x € 1 miljoen

	Omzet 2017	Omzet 2018	Omzet 2019	Omzet 2019 o.b.v. MVO dashboard	Omzet 2020	Realisatie omzet- groei 2020	Index
	€ 40,6	€ 47,2	€ 52,6	€ 51,6	€ 65,7	+27%	127
	€ 139,2	€ 158,2	€ 177,4	€ 164,6	€ 172,1	+5%	105
	€ 37,0	€ 40,2	€ 42,5	€ 39,0	€ 45,5	+17%	117
		€ 13,8	€ 13,3	€ 12,5	€ 10,4	-17%	83
		€ 7,9	€ 8,4	€ 7,6	€ 10,2	+34%	134

Varkensvlees uit eigen gesloten korte keten

In 2019 is PLUS een unieke samenwerking aangegaan met Vion Food Group en zestien Nederlandse varkenshouders. In 2020 hebben we deze samenwerking verder uitgebreid. Dit geeft ons inzicht in de herkomst van ons verse varkensvlees en onze vleeswaren met het Beter Leven keurmerk 1 ster. Deze eigen, transparante en gesloten korte keten levert vers varkensvlees en vleeswaren aan onze supermarkten. We hebben de ketenaanpak volop aandacht gegeven, onder andere in gesprek met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Het verhaal achter onze producten

In 2020 informeerden we onze klanten over de precieze herkomst van onze Fairtrade en klimaat-neutrale bananen in ons magazine, in de week-folder en in onze winkels. We hebben elke stap in de bananenketen vastgelegd met blockchain. Met de code op de Fairtrade sticker kunnen klanten op www.plus.nl/info-herkomst-bananen de reis van de banaan volgen. Van de plantage in Colombia tot in het winkelmandje. In onze folder en magazine hebben we tijdens de PlanetProof week onze klanten geïnformeerd over PlanetProof om ze bewust te maken van de meerwaarde van het keurmerk.



Pijler 2

Gezondheid en Vitaliteit

PLUS helpt haar klanten met het ontwikkelen van een gezondere leefstijl. We verbeteren ons assortiment continu en we maken het voor de klant makkelijker om een gezonde en/of verantwoorde keuze te maken.

Uitbreiding vleesvervangers met huiskamerproducten



40

Laagblijvers
op groente en fruit.
Gezond en betaalbaar!



Nieuw design huiskamer

Het product 'Goed Eten' staat centraal. Je ruikt, ziet, proeft het product!



Vier keer per jaar **magazine Goed Eten** met veel gezonde recepten



Akkoord Verbetering Productsamenstelling

Alle PLUS zuivelproducten en ijs thee voldoen aan de norm

Meters op de schappen stimuleren het maken van een gezonde keuze



Frisdrank.

Weet wat je drinkt

Laag		0-10 kcal per glas van 250 ml
Midden		11-67,5 kcal per glas van 250 ml
Hoog		>67,5 kcal per glas van 250 ml



Ontbijtervangers.

Weet wat je eet

	< 5 gram suiker Per 100 gram
	< 5-16 gram suiker Per 100 gram
	< 16 gram suiker Per 100 gram



Weet wat je eet.

Met onze vezelmeter

- 1 Weinig vezels
- 2 Bron van vezels
- 3 Vezelrijk
- 4 Extra vezelrijk

Geen kindermarketing
op ongezonde
huiskamerproducten



Kwaliteit en vers

17 maaltijden 'Uit de keukens van PLUS' met extra veel groente



PLUS verkoopt alleen blikjes frisdrank van 250ml (i.p.v. 350ml)



7% Groei alcoholvrij bier en wijn



Nutri-Score op producten in ontwikkeling

Minder zout en suiker in PLUS broodsalades



2,1%
minder zout



8,43%
minder suiker

Pijler 2 **Gezondheid en vitaliteit**

Mensen zijn zich steeds bewuster van het belang van gezonde voeding. PLUS wil haar klanten helpen met het ontwikkelen van een gezondere leefstijl en het makkelijker maken bewust te kiezen. We stimuleren de ontwikkeling richting gezond en duurzaam en verbeteren ons assortiment continu.

Groente, groente en nog eens groente

We willen het voor klanten aantrekkelijk maken om veel groente te eten. In 2019 voerden we daarom al structurele prijsverlagingen door op groente en fruit. We hebben in 2020 het aantal Laagblijvers verder uitgebreid en nog meer groente en fruit vast in prijs verlaagd. Onder de naam 'Uit de keuken van PLUS' bieden we sinds dit jaar zeven-tien nieuwe verse kant-en-klaar maaltijden aan. Al deze maaltijden bevatten extra veel groente en zijn met verse ingrediënten bereid. Daarnaast zijn we in een winkel een pilot gestart met een saladebar. Deze saladebar is elke dag gevuld met verschillende vers gemaakte salades die aansluiten bij het seizoen. De salades passen op elk moment van de dag bij de maaltijd. Ze zijn ook geschikt als 'to go'-product. Met deze initiatieven willen we klanten stimuleren meer groente te eten.

Steeds meer gezonde producten

We verbeteren onze producten continu door minder suiker, zout en vet toe te voegen conform het Akkoord Verbetering Productsamenstelling. In 2020 hebben we veel van onze frisdranken en siropen in samenstelling verbeterd. Bij een gezond eetpatroon horen ook dranken zoals water, thee en koffie en betere alternatieven zoals laag-calorische frisdranken en alcoholvrije wijnen en bier. Deze producten brengen we bij onze klanten onder de aandacht in onze weekfolders. We merken dat steeds meer klanten interesse hebben voor deze producten en stimuleren deze bewuste keuze actief. We kijken ook waar we ons assortiment verder kunnen optimaliseren. Ons doel is om minder, maar betere Goed Eten producten aan te bieden. Deze stappen dragen eraan bij dat iedereen elke dag voor Goed Eten en een goede prijs bij PLUS terecht kan.

Nieuwe PLUS vleesvervangers

Steeds meer klanten eten een of meerdere dagen per week geen vlees. We hebben een ruime keuze aan groente en producten zoals noten en peulvruchten en steeds meer vleesvervangers. We introduceerden dit jaar verschillende nieuwe plantaardige vleesvervangers onder ons eigen huismerk voor een gevarieerd voedingspatroon. Zo wordt minimaal een dag per week zonder vlees steeds meer de standaard.

Goed Eten is weten wat je eet

Met recepten, aandacht voor de Schijf van Vijf en campagnes als 'Goed Eten helden' en 'Goed Eten is weten wat je eet' informeren we klanten over Goed Eten en een gezond eetpatroon. Met deze campagnes zetten we producten in de spotlight die symbool staan voor alles waar Goed Eten om draait. Het zijn producten met een goed verhaal over de kwaliteit, de smaak, de herkomst en over de liefde waarmee het gemaakt wordt. Daarnaast zijn we bezig met de voorbereidingen om het voedselkeuzelogo Nutri-Score te introduceren. Met dit logo wordt het eenvoudig om binnen een productgroep te onderscheiden welk product de beste samenstelling heeft. Zo is in een oogopslag te zien wat een gezonde keuze is. We staan klaar om Nutri-Score in 2021 in onze schappen en online te laten verschijnen.

Het stimuleren van een gezonde keuze

We maken het onze klanten op verschillende manieren makkelijk om voor een gezonde keuze te kiezen. We bieden alleen nog maar blikjes frisdrank aan van 250 ml in plaats van 350 ml. We hebben geen ongezonde producten met kindermarketing meer in onze winkels. Met onze vezelmeter, suikermeter en frisdrankmeter zien klanten direct hoeveel vezels en calorieën er in producten zitten.

Pijler 3



Een beter milieu

PLUS streeft ernaar om de impact van haar bedrijfsvoering op het milieu zoveel mogelijk te beperken. Dit zie je terug op alle plekken binnen onze organisatie. We werken hierin nauw samen met leveranciers, logistieke dienstverleners en nutsbedrijven.

PLUS ondernemers lokaal actief voor het milieu



Inzamelbakken om afval beter te kunnen scheiden zoals voor batterijen en lampen



Afprijzen van producten om voedselverspilling tegen te gaan



Energiebesparing door gebruik van ledverlichting



BREEAM 'outstanding' voor DC Oss

Bouw duurzaam distributiecentrum



Samenwerking PLUS ondernemers en lokale voedselbanken



Bespreken do's en don'ts voor verpakkingen met alle leveranciers



Super Supermarkt Keurmerk

85 winkels hebben het Super Supermarkt Keurmerk



Alle PLUS supermarkten zijn klimaatneutraal

5 nieuwe Briljant 2.0 winkels



Energie-neutraal



Aardgasvrij



CO₂-koeling



Duurzaam verpakken

Steeds minder plastic

- Plastic vervangen door karton in gebaksverpakking: 168.000 kg besparing
- Dunnere broodzak: 20.000 kg besparing
- Vers sap in rPET fles: 43.000 kg besparing



Buiten in Nederland

Campagne in samenwerking met Staatsbosbeheer. Kinderen spelen buiten en leren over de natuur.



Aanscherping beleid voedselverspilling

Voorkomen Verminderen Verwaarden



Schoner transport met de inzet van LNG-vrachtwagens

Pijler 3 Een beter milieu

PLUS heeft op veel manieren impact op het milieu: van grondstoffen en het netwerk aan distributiecentra en supermarkten, tot het afval dat we produceren. We willen de impact van onze bedrijfsvoering op het milieu zoveel mogelijk beperken. We werken daarom samen met leveranciers, logistieke dienstverleners en nutsbedrijven.

Duurzaam distributiecentrum

In de zomer van 2020 startte de bouw van het nieuwe distributiecentrum van PLUS in Oss. Het distributiecentrum wordt grotendeels gemechaniseerd en wordt een van de meest moderne distributiecentra van Nederland. We bouwen volgens de BREEAM-methode voor duurzame bouw, niveau 'outstanding', waarbij getoetst wordt op negen duurzaamheidsaspecten. We gebruiken duurzaam materiaal, zorgen voor warmteterugwinning en plaatsen zonnepanelen.

Minder en duurzamer verpakken

Met ons verpakkingsbeleid zetten we in op minder, hernieuwbaar en recyclebaar verpakken. Plastic wordt waar het kan vervangen door karton. Een grote stap dit jaar was het duurzamer verpakken van verse gebakproducten. Voor ons verse gebak hebben we gekozen voor een kartonnen verpakking met een klein plastic venster. Met meer dan twee miljoen gebaksverpakkingen per jaar levert dit een besparing van ruim 168.000 kilo plastic per jaar op.

Stoppen met dubbele deksels

Na het uitfasen van zwart plastic is het stoppen met dubbele deksels onze nieuwe concrete stap op minder en duurzamer verpakken. Dubbele deksels komen nu voor op bijvoorbeeld noten en tapas. Uit een inventarisatie blijkt dat ruim 175 producten uit ons assortiment een dubbele deksel hebben: een seal en een hersluitbare deksel. Alleen een seal volstaat bij deze producten. Eind 2021 zijn er geen producten met een dubbele deksel meer in onze winkels te vinden.

Voorkomen, verminderen en verwaarden van verspilling

We hebben ons voedselverspillingsbeleid dit jaar opnieuw geformuleerd en hebben de derving in de winkels in kaart gebracht. Het dervingspercentage ligt in 2020 op 1,68%. Dit is in lijn met het branchegemiddelde. We werken aan een verdere verlaging van dit cijfer. We hebben de ambitie om in 2030 50%

minder te verspillen dan in 2015. We zetten hierbij in op voorkomen, verminderen en verwaarden. In 2020 hebben we voedsel gered door het opkopen van maaltijden van de horeca en door het opnemen van groente die er anders uitzien dan we gewend zijn, zoals kleine worteltjes.

Verspillen is zonde

In alle winkels hebben we elektronische schaplabels uitgerold. Dit maakt het tellen van de voorraad eenvoudiger en zorgt voor een betere inkoop en voorraadbeheer. Daarnaast prijzen we producten tegen het einde van de houdbaarheidsdatum af en werken veel van onze supermarkten samen met lokale voedselbanken. Inmiddels werken tachtig winkels samen met Too Good To Go. De Too Good To Go-app laat zien welke winkels in de buurt eten over hebben en voor welke prijs gebruikers de 'Magic Box' kunnen ophalen. In 2021 willen we de samenwerking met Too Good To Go uitbreiden.

Schoner transport

We investeren actief in een schoner en groener logistiek proces. Dat doen we door vrachtwagens in te zetten die op LNG (vloeibaar aardgas) rijden. We nemen ook deel aan het convenant 'Zero Emissie Stadslogistiek' voor nul inefficiënte ritten, nul opstoppingen en nul uitstoot in Rotterdam.

Verlagen CO₂-voetafdruk

Jaarlijks berekent PLUS de CO₂-voetafdruk. In 2019 was onze CO₂-voetafdruk 88.604 ton. De cijfers over 2020 komen na het uitgeven van dit verslag binnen, hierover rapporteren we volgend jaar. We zijn continu bezig om de CO₂-uitstoot van onze bedrijfsvoering te verminderen. We compenseren daar waar dit nog niet lukt. Sinds medio april 2016 zijn alle PLUS supermarkten klimaatneutraal. In 2020 zijn vijf winkels omgebouwd. Ze zijn energieneutraal, gasloos en voorzien van een CO₂-koeling.

Energiebesparing in de winkel

Onze supermarkten gebruiken veel energie door koelingen, verwarming en verlichting. De CO₂-uitstoot hiervan willen we aanpakken. We hebben een nieuw plan uitgewerkt met energiebesparende maatregelen, waarmee we de impact van onze bedrijfsvoering op het milieu verder inperken. Dit liep door corona vertraging op, maar pakken we nu weer op.

Pijler 4



Lokale betrokkenheid

PLUS ondernemers leveren een bijdrage aan een gezonde buurt door de inzet van allerlei lokale initiatieven. Onze 229 zelfstandig ondernemers en hun teams maken lokaal het verschil.

Wij zorgen voor Goed Eten, voor de buurt en voor elkaar



87%

van de ondernemers hebben een MVO-winkelpaspoort

MVO-winkelpaspoort

laat zien hoe actief en betrokken PLUS ondernemers zijn op MVO en in de buurt.



95% van de winkels biedt extra producten aan van lokale leveranciers



94% van de winkels prijst voedsel op tijd af tegen voedselverspilling



94% van de winkels sponsort een (lokaal) goed doel met gezonde producten

171 winkels hebben een Nederland Schoon afvalbak tegen zwerfvuil

Extra donatie aan de Voedselbank

€ 11.027 namens het PLUS klantpanel



AED in bijna alle winkels



Schoonmaken winkels met plantaardige en 100% bio-afbreekbare schoonmaakmiddelen.

Lokale betrokkenheid in coronatijd



Bloemen voor zorgcentrum



Handenwasservice voor klanten



Meer producten afgenomen bij lokale boeren



Ophaalpunt in ziekenhuis voor boodschappen zorgpersoneel



268 winkels één nieuwe winkel in 2020

Veilig winkelen in coronatijd



Kom alleen naar de winkel



Mondkapje is verplicht



Houd 1,5 meter afstand



Winkelwagen of mandje is verplicht

MVO-rapport Meest Verantwoorde Supermarkt (GfK)

Klanten en maatschappij



Lokale betrokkenheid



Medewerkers



6e keer op rij 'Meest Verantwoorde Supermarkt'

Pijler 4 Lokale betrokkenheid

Onze supermarkten zijn gericht op het leveren van goede en verantwoorde producten en het verlenen van optimale service aan onze klanten. Daarnaast leveren we met onze winkels via verschillende activiteiten een positieve bijdrage aan de buurt. Zo helpen we mee een veilig, plezierig en schoon woon-, leef- en werkklimaat te creëren.

Actief in de buurt tijdens corona

In 2020 hebben onze PLUS ondernemers verschillende lokale initiatieven genomen en daarmee een bijdrage geleverd aan een gezonde buurt. Het waren er meer dan ooit. We noemen een paar voorbeelden. De samenwerking met autorijsscholen om de hoge aantallen online boodschappen te kunnen bezorgen. Het opstarten van ophaalpunten in het ziekenhuis voor de boodschappen van zorgpersoneel. En het aanbieden van een handenwasservice in de winkel. Veel ondernemers hebben iets extra's gedaan voor kwetsbare groepen. Zij bezorgden bloemen aan bewoners van een zorgcentrum. In de supermarkten zijn extra lokale producten opgenomen in het assortiment om boeren en producenten, van wie bijvoorbeeld de afzet naar de horeca wegviel, te ondersteunen. Voor kinderen ontwikkelden we de campagne Buiten in Nederland. Samen met bekende boswachter Arjan Postma en Staatsbosbeheer maakten we kinderen enthousiast om meer naar buiten te gaan en meer te leren over dieren en planten.

Lokaal en maatschappelijk betrokken ondernemen

Het Super Supermarkt Keurmerk (SSK) van het Vakcentrum is het keurmerk voor zelfstandige supermarktondernemers die lokaal en maatschappelijk betrokken ondernemen. Het SSK kent zeven centrale thema's. Zoals afvalinzameling- en reductie, duurzaam met energie, lokale betrokkenheid en stimulerend personeelsbeleid. 85 PLUS supermarkten hebben het Super Supermarkt Keurmerk.

Veilig en gezond boodschappen doen

Vanwege corona hebben ondernemers hard gewerkt om klanten van hun dagelijkse boodschappen te kunnen blijven voorzien. De veiligheid en gezondheid van klanten en medewerkers stonden

daarbij voorop. In al onze winkels zijn maatregelen genomen en toegepast. Bijvoorbeeld duidelijke communicatie over coronamaatregelen, het plaatsen van kuchschermen en het dragen van hesjes en mondkapjes.

Verantwoord ondernemen in beeld met winkelpaspoort

Het MVO-winkelpaspoort van PLUS supermarkten maakt inzichtelijk op welke manier PLUS ondernemers actief en betrokken zijn op MVO en in de buurt. Denk aan gezondheid, voedselverspilling, duurzame energie en klantvoorzieningen.

De gegevens voor het winkelpaspoort zijn tussen eind 2019 en begin 2020 verzameld. We zien een toenemende betrokkenheid van ondernemers bij MVO. In totaal hebben nu 87% van de winkels een winkelpaspoort. Hiermee hebben we onze doelstelling van 90% bijna gehaald.

Ondernemers zorgen voor Goed Eten, de buurt en elkaar

Uit het MVO-winkelpaspoort blijkt dat PLUS ondernemers veel doen voor de buurt. Zo sponsorde 91% van de PLUS ondernemers sportclubs en verenigingen en 94% van hen een lokaal goed doel. Ook biedt 93% van de ondernemers 24/7 een AED aan voor buurtbewoners in nood. Bovendien is de samenwerking met lokale leveranciers groot. Bij maar liefst 95% van de supermarkten worden producten aangeboden van dichtbij. Zo maken ondernemers onze klantbelofte 'Wij zorgen voor Goed Eten, voor de buurt en voor elkaar' elke dag waar.

"Ik zie dat alle deelnemende PLUS ondernemers enorm gemotiveerd zijn om voedselverspilling aan te pakken. De teams zetten zich iedere dag vol enthousiasme in om mooie Magic Boxen samen te stellen en dat zorgde er in 2020 voor dat meer dan 118.000 maaltijden gered werden in plaats van verspild. Ik ben trots op de samenwerking met PLUS, samen kunnen we op grote schaal impact maken!"

- Joost Rietveld, Country Manager bij Too Good To Go Nederland

Pijler 5



Goed werkgeverschap

We investeren graag in de ontwikkeling van onze medewerkers en stimuleren vitaliteit. Want alleen met de inzet en het enthousiasme van alle PLUS medewerkers kunnen we groeien. Dit doen we vanuit onze kernwaarden Betrokken, Vooruit, Open en Samen.



6 geslaagden

PLUS Aspirant
Ondernemers Opleiding

MVO-winkelpaspoort



In **50%** van de supermarkten kunnen medewerkers hun suggesties kwijt in een ideeënbus.



In **17%** van de supermarkten mogen medewerkers één werkdag per jaar besteden aan een goed doel.

Investeren in opleidingen

We investeren in onze medewerkers met opleidingen en trainingen.



PLUS hbo-opleiding

47 medewerkers nemen deel aan de PLUS hbo-opleiding Ondernemerschap en Retail Management. In 2020 hebben 11 PLUS medewerkers deze hbo-opleiding succesvol afgerond.



In **81%** van onze supermarkten werkt minimaal één medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt.



In **99%** van de winkels worden medewerkers ondersteund bij hun opleidingswensen.



90 medewerkers volgen een **PLUS bedrijfsopleiding**, die bij succesvolle afronding een mbo-diploma oplevert.

Small Business & Retail Management

In 2020 zijn 690 klassikale opleidingen georganiseerd. Variërend van een introductiecursus tot een twee jaar durende opleiding Small Business & Retail Management.



Veilig en gezond

Veilig en gezond werken in de winkel, in de distributiecentra en op het servicekantoor



4.329 certificaten behaald op online module 'schoon en voedselveilig werken'



Bij PLUS werken **2.236 gecertificeerde** bedrijfshulpverleners

Pijler 5 Goed werkgeverschap

PLUS wil een goede werkgever zijn. Alleen met de inzet en het enthousiasme van alle PLUS medewerkers kunnen we groeien en onze ambities waarmaken. We investeren in hun ontwikkeling, stimuleren vitaliteit en promoten het belang van sporten.

Veilig en gezond werken in de winkel

In maart kregen we te maken met corona.

Dat zorgde voor drukte in de winkels, ontzettend hoge volumes om te verwerken en maatregelen om te zorgen voor ieders gezondheid. Dit heeft veel van onze medewerkers in de winkels en distributiecentra gevraagd. Extra uren werken, deurbeleid uitvoeren en het werken met een mondkapje, hebben er voor gezorgd dat klanten op ons konden rekenen. In het GfK Zomerrapport 2020 beoordeelden consumenten PLUS als beste van alle landelijke supermarktformules op het naleven van coronamaatregelen

Veilig en gezond werken in de distributiecentra

Ook in de distributiecentra is er veel gevraagd van alle medewerkers. De veel grotere vraag naar producten leidde voor veel medewerkers tot meer arbeidsuren en logistieke uitdagingen. Om veilig te kunnen werken, hebben we extra schoongemaakt en mensen gevraagd toe te zien op het naleven van de maatregelen. In november voerden we een medewerkerstevredenheidsonderzoek op de distributiecentra in coronatijd. 621 medewerkers deden mee. Negen van de tien (92%) medewerkers gaven in dit onderzoek aan (erg) veilig te kunnen werken in coronatijd. PLUS werd als werkgever gemiddeld met een 8 beoordeeld. Aandachtspunten uit het onderzoek zijn de werkdruk en het toezicht op het naleven van coronamaatregelen zoals het bewaren van voldoende afstand.

Veilig en gezond werken op het servicekantoor

Voor medewerkers op het servicekantoor veranderde er veel door corona. Iedereen werkte thuis. Er is hard gewerkt om de winkels en distributiecentra maximaal te ondersteunen. Met daarbij de uitdaging om ook thuis gezond en veilig te werken, met een goede werkhouding, voldoende beweging tussendoor en gezond

eten. Medewerkers worden hierbij ondersteund door hen de mogelijkheid te bieden een goede werkplek in te richten. Daarnaast zijn er nieuwe interne communicatiemiddelen ontwikkeld om het wegvallen van fysieke vergaderingen en sociaal contact te ondervangen. Naast online opleidingen hebben we onze medewerkers ook andere online activiteiten aangeboden om thuiswerken prettiger te maken, zoals yogalessen, work-out-sessies en gastcolleges. In oktober hebben we via online sessies gemeten hoe medewerkers van het servicekantoor thuiswerken ervaren. Meer flexibiliteit, het besparen van reistijd en efficiënter kunnen werken werden als voordelen genoemd. Aandachtspunten zijn het gemis van sociale contacten met collega's en een goede werk-/privébalans.

Investeren in onze medewerkers

We bieden onze medewerkers opleidingen en trainingen aan. Ondanks de toegenomen druk op de werkvloer en de beperkingen vanwege de coronamaatregelen zijn het afgelopen jaar 690 klassikale opleidingen georganiseerd. Dit varieerde van een eendaagse introductiecursus tot de twee jaar durende hbo-opleiding Ondernemerschap & Retail Management. Aan deze PLUS hbo-opleiding nemen momenteel 47 medewerkers deel. In 2020 hebben elf PLUS medewerkers deze hbo-opleiding succesvol afgerond. Negentig medewerkers volgen een PLUS bedrijfsopleiding, die bij succesvolle afronding een mbo-diploma oplevert. MVO is een vast onderdeel van deze opleidingen. In 2020 zijn 4.329 certificaten behaald voor het succesvol afronden van de online module 'schoon en voedselveilig werken'.

Zes nieuwe ondernemers

De PLUS Aspirant Ondernemers Opleiding geeft jonge, ambitieuze mensen de kans hun ondernemersdiploma te halen. Dit leerjaar hebben zes aspirant-ondernemers hun diploma in ontvangst genomen. Zij zijn klaar voor een toekomst als zelfstandig ondernemer bij PLUS. Deze lichting heeft direct geresulteerd in twee nieuwe PLUS ondernemers. Annet ten Den neemt PLUS Ter Maat in Rijssen over van haar vader. Karin van der Zouw is inmiddels ondernemer van de PLUS supermarkt in Renkum. De opleiding telt 55 geslaagden, waarvan 73% PLUS ondernemer is.

Doelstellingen voor 2021

Algemeen

- PLUS is en blijft de Meest Verantwoorde Supermarkt. Dit is intern, extern en in de winkel zichtbaar en wordt erkend en gewaardeerd door de consument, maatschappelijke organisaties en leveranciers. De banden met maatschappelijke organisaties worden aangehaald en we streven naar enkele goed lopende partnerschappen.
- Het PLUS Greenteam komt ook in 2021 zes keer bij elkaar om met elkaar het MVO-beleid, de plannen en de voortgang te bespreken. Ook het actief uitdragen van het MVO-beleid om collega's te inspireren en enthousiasmeren is een vaste taak van het Greenteam.
- MVO komt regelmatig aan bod in het directieoverleg, dat kan in een regulier overleg of in een deep dive.
- We onderzoeken hoe het promotie-beleid meer in lijn kan worden gebracht met het MVO-beleid.
- We versterken de positionering Goed Eten door een aantal thema's en verhaallijnen uit te schrijven. Zorg voor de buurt en Zorg voor elkaar (de klantbelofte) staan daarbij centraal.
- We optimaliseren het MVO-deel op de website van PLUS voor klanten en externe stakeholders.
- We besteden extra aandacht aan onze stakeholders door ze structureel te informeren en te betrekken bij ons beleid en onze activiteiten.

Herkomst van producten

- We breiden ons assortiment onbewerkte AGF-producten van Nederlandse herkomst uit van 50% naar 60%.
- We lanceren de Ken de Keten-meter.
- We gaan nieuwe en nauwere samenwerkingen binnen onze ketens aan (nieuw materieel onderwerp: ketenverantwoordelijkheid).
- We zetten nieuwe stappen op het verbeteren van arbeidsomstandigheden voor de ketens van bananen en cacao.
- Ons assortiment producten met een duurzaamheidskeurmerk groeit verder.

Gezondheid en vitaliteit

- We helpen consumenten in de winkel en via de app een gezonde keuze te maken. Bijvoorbeeld door de implementatie van Nutri-Score en aanbiedingen met gezonde producten.
- We verbeteren onze producten verder in samenstelling (minder zout, suiker, vet), conform Akkoord Verbetering Productsamenstelling (materieel onderwerp: gezonder assortiment).
- We vitaliseren de caloriemeter bij frisdranken, suikermeter bij ontbijtgranen en vezelmeter bij brood.
- We stimuleren Goed drinken door veel aandacht te besteden aan goede dranken zoals thee, water, laagcalorische frisdranken en alcoholvrije wijnen en bier.
- We verhogen het aandeel vezelrijke producten in brood en aanverwante producten.

Een beter milieu

- We gaan verder met de implementatie van het verpakkingsbeleid met als doel minder plastic gebruiken. Op structurele wijze lichten we iedere categorie door op minder verpakkingen, andere verpakkingsmaterialen en het vermelden van weggooiologo's. De dubbele deksels van producten zoals noten, tapas, zuiveltoetjes en brooddips zijn eind 2021 uit de winkels verdwenen (nieuw materieel onderwerp: duurzame verpakkingen).
- We zetten ons actief in voor 50% minder voedselverspilling in 2030 ten opzichte van 2015 (nieuw materieel onderwerp: minder voedselverspilling).
- We gaan efficiënter vervoeren door minder lege kilometers te rijden in binnensteden, door met trucks op gas en een elektrische vrachtwagen te rijden.
- Voor winkels en vastgoed maken we een voorstel met kansen voor meer energie-efficiency, verduurzaming van materialen en circulariteit.

Lokale betrokkenheid

- We laten ondernemers een actieve rol spelen bij het opzetten en initiëren van (nieuw) MVO-beleid. We schalen goed werkende lokale initiatieven op en maken ze bereikbaar voor meer ondernemers.
- We vervolgen bestaande activiteiten: MVO-winkelpaspoort, AED, lokale campagnes en de samenwerking met Too Good To Go (materieel onderwerp: lokale betrokkenheid).
- We maken MVO-activiteiten van ondernemers onderdeel van de verkiezingen voor de PLUS Award (op basis van het winkelpaspoort).
- We onderzoeken de mogelijkheid om ondernemers te belonen voor hun MVO-inspanningen. Bijvoorbeeld met een MVO Certificaat op basis van het MVO-winkelpaspoort.

Goed werkgeverschap

- We introduceren het programma Samen PLUS, waarbij extra aandacht komt voor de werk-/privébalans, het nieuwe werken en de verbinding tussen mensen.
- We introduceren een vernieuwd beloningsbeleid en vernieuwde gesprekscyclus.
- We vernieuwen het programma PLUS POWER (opleidingsaanbod) met de focus op online.
- We vernieuwen de PLUS academie, waarbij MVO een vast onderdeel blijft van alle kader-, mbo en hbo-opleidingen.
- We geven MVO op het servicekantoor extra aandacht, zeker met het oog op anders werken na corona.
- We maken het aanbod in het bedrijfsrestaurant gezonder en verantwoord.
- We ontwikkelen een visie op het beleid over diversiteit.
- We brengen het uitvoeren van vrijwilligerswerk onder de aandacht bij onze ondernemers en collega's.
- We stellen vitaliteit (fysiek en mentaal) van medewerkers centraal.

Donkerloot



Verslag van de raad van commissarissen

De directie van PLUS Holding B.V. legt dit jaarverslag 2020 ter vaststelling voor aan de Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.

In dit door de directie opgestelde verslag is de jaarrekening opgenomen die is gecontroleerd en is voorzien van een goedkeurende verklaring van Ernst & Young Accountants LLP. De inhoud van het verslag en de jaarrekening, de beraadslagingen daarover binnen de raad van commissarissen en het gesprek met de accountant, hebben de raad van commissarissen ervan overtuigd dat het jaarverslag een goede basis vormt voor de verantwoording die de raad aflegt met betrekking tot het gehouden toezicht. Wij stellen u voor de jaarrekening inclusief het daarin opgenomen voorstel tot winstbestemming vast te stellen, de directie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid en de raad van commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde toezicht op dat beleid over het afgelopen boekjaar.

“2020 was een bewogen jaar

Kees Wantenaar

voorzitter van de raad van commissarissen

Interview

“Terugkijkend kunnen we vaststellen dat 2020 in alle opzichten een bijzonder en bewogen jaar was. Aan de ene kant was er sprake van een grote gezondheids crisis in ons land met alle gevolgen van dien. Er werd een groot beroep gedaan op PLUS ondernemers en hun medewerkers om onze rol te vervullen als onderdeel van een van de vitale sectoren van ons land. Er verschoof veel omzet naar e-commerce en er waren veel uitdagingen te overwinnen op het gebied van distributie. Aan de andere kant steeg door de pandemie de vraag en kunnen we terugkijken op goede financiële prestaties van de coöperatie en haar leden.

Een bijzonder jaar al met al, waarin we als branche en als coöperatie een opdracht hadden te vervullen onder omstandigheden die we nog nooit hebben gezien. Veel van onze activiteiten moesten op afstand plaatsvinden. Alle medewerkers van het servicekantoor in Utrecht werkten grotendeels thuis. En alle overlegorganen moesten in het voorjaar overstappen op online vergaderen. Dat alles was lang niet altijd eenvoudig. Maar terugkijkend is

er onder deze omstandigheden veel werk verzet. Er was sprake van veel verbondenheid en goede samenwerking, wat past bij de kernwaarden die we als coöperatie hebben vastgesteld.”

Wat was de rol van de raad van commissarissen in 2020?

“De raad van commissarissen heeft zich vooral opgesteld als sparringpartner van de directie. Er was in het voorjaar sprake van een crisissituatie waarin veel operationele besluiten in korte tijd moesten worden genomen. Dat is bij uitstek de taak van de directie. De raad van commissarissen heeft waar mogelijk ondersteuning geboden zonder zelf op de stoel van de directie te gaan zitten. Daarnaast is tussentijds gekeken naar de financiële resultaten en is er contact geweest met de externe accountant. Dit heeft in onze beleving goed gewerkt. 2020 was ook het eerste jaar van het nieuwe businessplan. De coronacrisis had gemakkelijk voor drempels kunnen zorgen bij de uitvoering ervan, maar dat is gelukkig niet aan de orde geweest. Er zijn flinke stappen gezet.”

Wat waren de belangrijkste thema's van de raad van commissarissen in 2020?

"We hebben als raad veel verschillende thema's besproken, waaronder automatisering, e-commerce, het nieuwe distributiecentrum in Oss, de invoering van elektronische schaplabels en het nieuwe conditiestelsel. Wat betreft automatisering is in 2020 een solide basis gelegd voor de toekomst. De raad is ook positief over de start van de bouw van een nieuw distributiecentrum in Oss dat voor veel efficiency gaat zorgen als het klaar is. Verder besloten we positief over de investering in elektronische schaplabels die ondernemer én klant veel extra gemak bieden. Ook spraken we verder over het conditiestelsel, waarvan we hopen dat we hierover in 2021 definitieve afspraken kunnen maken. De herijking van het conditiestelsel leeft sterk binnen de coöperatie, maar is complex. Niettemin wisten we op dit punt in 2020 veel voortgang te boeken. De raad van commissarissen kwam 2020 zeven keer bijeen voor een reguliere vergadering en belegde daarnaast een strategiedag. Dat gebeurde deels op locatie met elkaar en deels online. De raad nam onder dankzegging voor zijn bijdragen afscheid van Pel 't Lam en heette Jan Verbeeten welkom als nieuwe commissaris."

Hoe kijkt u vooruit naar 2021?

"Er is in het eerste jaar van ons nieuwe businessplan een mooie basis gelegd voor 2021. Die basis hebben we ook nodig, want we gaan ervan uit dat 2020 een uitzonderlijk jaar was voor onze branche. Het wordt in 2021 de uitdaging om net zo succesvol te zijn. Dat zal de inzet vragen van allen die betrokken zijn bij PLUS. Maar op basis van onze nieuwe vastgestelde kernwaarden is heel veel mogelijk."

Utrecht, 8 maart 2021

Namens de raad van commissarissen,
Kees Wantenaar
voorzitter

Samenstelling raad van commissarissen

Kees Wantenaar, voorzitter
Adriana Hoppenbrouwer-Pereira
Alfred Koehoorn
Jan Verbeeten
Gert Smit
Cornelis Trommel
Harold van Velzen
Pascal Visée
Rien Waardenburg

Auditcommissie

Pascal Visée, voorzitter
Alfred Koehoorn
Gert Smit

Remuneratie- en selectiecommissie

Alfred Koehoorn, voorzitter
Cornelis Trommel
Kees Wantenaar



Jaarverslag 2020 Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.

Verslag van het hoofdbestuur

Aan de leden van de Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.

Hierbij bieden wij u het jaarverslag 2020 aan van de ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A., dat is opgesteld door het hoofdbestuur en waarin de jaarrekening over 2020 is opgenomen.

De jaarrekening is gecontroleerd door Ernst & Young Accountants LLP. De goedkeurende verklaring van de accountant is opgenomen in het vervolg van dit verslag. We stellen u voor de jaarrekening, inclusief het daarin opgenomen voorstel tot winstbestemming, vast te stellen en het hoofdbestuur decharge te verlenen voor het gevoerde beleid.



Alfred Koehoorn

PLUS ondernemer in Hendrik-Ido-Ambacht
en voorzitter van het hoofdbestuur

Interview

2020 was een impactvol jaar. Hoe kijkt het hoofdbestuur hierop terug?

“Het was een jaar met veel uitdagingen. Toen eenmaal de coronacrisis in volle omvang uitbarstte, moesten de PLUS ondernemers alle zeilen bijzetten. Het was aanvankelijk spannend wat ons te wachten stond. We wisten bijvoorbeeld niet zeker of we de bevoorrading van winkels op een goed peil konden houden. Productbeschikbaarheid was in het begin echt een uitdaging. Daarnaast zagen we een enorme toename van e-commerce. Daar is door het servicekantoor en de individuele ondernemers goed op ingespeeld. We hebben gezien dat het zelfstandig ondernemerschap binnen een coöperatie een goede basis biedt om snel te handelen. Ondernemers hoefden niet af te wachten, maar konden zelf en in samenspraak

met de coöperatie snel inspelen op de situatie. We hebben veel van de eerste periode geleerd, waardoor we allen veel beter waren voorbereid toen er in het najaar een tweede golf ontstond.”

In 2019 is een start gemaakt met een nieuw conditiestelsel. Hoe heeft dat in 2020 een vervolg gekregen?

“Het hoofdbestuur heeft in 2020 veel aandacht besteed aan het conditiestelsel, dat sterk leeft binnen de coöperatie. Na de aftrap in december 2019 is de stuurgroep conditiestelsel er in 2020 mee verdergegaan. In het najaar waren de contouren van de opzet duidelijk en is deze via een digitale toer aan de leden gepresenteerd. Dat heeft geleid tot veel vragen en suggesties van ondernemers die zijn verzameld en meegenomen

“De coronacrisis vroeg uiteraard de nodige aandacht, waarbij het servicekantoor heel goed de regie heeft genomen

in de verdere uitwerking. Het conditiestelsel is voor de coöperatie en haar ondernemers erg belangrijk omdat het raakt aan de kern van het ondernemerschap: de kosten en baten. Het hoofdbestuur verwacht dat we het ontwerp van het nieuwe stelsel in de eerste helft van 2021 kunnen afronden. Kijkend naar de contouren, is het nieuwe stelsel transparanter en biedt het zo meer duidelijkheid voor elke ondernemer. Wij kijken uit naar een succesvolle afronding van dit belangrijke onderwerp in 2021.”

Met welke activiteiten heeft het hoofdbestuur zich het afgelopen jaar nog meer beziggehouden?

“Er stonden in 2020 nog verschillende andere belangrijke onderwerpen op de agenda. Zo besteedden we veel aandacht aan de contacten met ondernemers via de Clusterraad en de Coördinatieteams. We blijven continu werken aan het optimaliseren van de onderlinge communicatie, onder meer door een pittige bestuurlijke opleiding voor ondernemers die actief zijn of willen worden in de coöperatie. Dat gebeurt in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam. We zien dat er in de Clusterraad en de Coördinatieteams veel behoefte is om vaak bij te praten, ook buiten de reguliere vergaderingen. Het hoofdbestuur stimuleert en waardeert dat. Verder stond e-commerce hoog op de agenda. Deze activiteit groeide erg snel in 2020 en dat plaatste de ondernemers voor uitdagingen op het gebied van logistiek en rendement. E-commerce vereist maximale efficiëntie binnen de gemaakte keuzes. Daarover heeft het hoofdbestuur intensief overlegd met de directie van

PLUS Retail. Verder vroeg de coronacrisis uiteraard de nodige aandacht, waarbij het servicekantoor heel goed de regie heeft genomen.”

Er zijn vier nieuwe waarden gedefinieerd voor de PLUS coöperatie: betrokken, vooruit, open en samen. Hoe hebben deze in 2020 invulling gekregen?

“De waarden hebben duidelijk hun betekenis laten zien, juist doordat we in het voorjaar in een grote gezondheidscrisis terecht kwamen. Dankzij gezamenlijk optrekken, veel betrokkenheid en een open houding wisten we heel snel te reageren op de ontstane situatie en konden we onder moeilijke omstandigheden toch vooruit. Het hoofdbestuur wil ook in 2021 deze waarden die volledig aansluiten bij wat een coöperatie zou moeten zijn, hoog op de agenda houden. Als hoofdbestuur kijken we verder ook terug op een goede onderlinge samenwerking binnen ons bestuur. We hebben een goede taakverdeling en een goede mix van competenties. Uiteraard hebben we in 2020 noodgedwongen veel online vergaderd. Dat ging heel goed, hoewel we de persoonlijke contacten hebben gemist. We kijken ernaar uit om elkaar in 2021 weer vaker in persoon te kunnen ontmoeten, zodat we de onderlinge banden ook in de informele sfeer kunnen versterken. Die zijn zeker bij een coöperatie immers van groot belang.”

Utrecht, 8 maart 2021

Namens het Hoofdbestuur,
Alfred Koehoorn
voorzitter

De Clusterraad en de Coördinatieteams in 2020

Het succes van een coöperatie staat of valt met de actieve inzet van zijn leden. Bij PLUS spelen de Clusterraad en de drie Coördinatieteams Commercie, WoLog (winkelorganisatie en logistiek) en AFA (automatisering, financiën en administratie) hierin een cruciale rol. Zij zorgen voor de intensieve wisselwerking tussen alle betrokkenen binnen PLUS vanuit hun expertise als ondernemer.



Pascal Starren

PLUS ondernemer in Maastricht
en voorzitter van de Clusterraad

Hoe kijkt u terug op 2020?

“2020 was in alle opzichten een opmerkelijk en intensief jaar. In maart – toen de coronacrisis serieuze vormen aannam – gingen we als PLUS ondernemers in de overlevingstand. Alles moest aan de kant om ervoor te zorgen dat we het voor klanten mogelijk maakten om veilig te winkelen en voor medewerkers dat ze veilig konden werken. Er was onzekerheid of we wel open mochten blijven. Er was onzekerheid over levering. Er moest van alles geregeld worden: winkelwagens ontsmetten, een deurbeleid bepalen, de personele bezetting. Daarnaast ontstond er een piek in de e-commerce-activiteiten met alle extra uitdaging die daarbij hoort. Gelukkig normaliseerde de situatie na verloop van tijd en konden we terugkijken op een succesvolle aanpak, waarbij PLUS Retail ons goed heeft gefaciliteerd. We hebben ons gerealiseerd dat we als supermarktbranche een vitale rol vervullen. Dat is een belangrijke les uit deze crisis.”

PLUS heeft in 2020 vier kernwaarden benoemd: betrokken, vooruit, open en samen. Hoe kijkt u daar tegenaan?

“Deze kernwaarden zijn erg belangrijk voor ons als coöperatie. Ze krijgen mede praktisch vorm via de activiteiten van de Clusterraad, die dit jaar veel heeft moeten improviseren. Tijdens de piek van de coronacrisis had elke ondernemer de handen vol

aan de eigen winkel. Maar daarna ontstond er snel weer behoefte om onderling contact te hebben en ervaringen te delen. Dat gebeurde aanvankelijk via online meetings en later ook weer voor het eerst via een fysieke vergadering, uiteraard met inachtneming van alle regels.”

Wat heeft de Clusterraad met name beziggehouden naast corona?

“We hebben intensief gepraat over verschillende onderwerpen, waarbij het businessplan, de productbeschikbaarheid en het conditiestelsel belangrijke thema's waren. Belangrijke onderwerpen die een goede informatievoorziening vanuit PLUS Retail, het hoofdbestuur en de Clusterraad vereisen. Verder zijn we erg blij met enkele nieuwe clustervoorzitters. Het blijft belangrijk dat ondernemers zich inzetten voor de coöperatie.”

Een van de kernwaarden van PLUS is ‘open’. Wat betekent deze waarde voor u?

“Open is zowel voor mijn werk in de Clusterraad als in mijn winkel van cruciaal belang. Met open en eerlijke communicatie helpen we de coöperatie en elkaar vooruit. Ook in mijn dagelijkse werk als ondernemer luister ik naar mijn werknemers. Ieders mening is belangrijk. Goed luisteren naar elkaar leidt tot betrokkenheid en dat is cruciaal in onze branche.”



Herwin Imanse

PLUS ondernemer in Klarenbeek
en vicevoorzitter van de Clusterraad

Hoe kijkt u terug op 2020?

“Als een zeer bijzonder jaar. De coronacrisis zorgde er in het voorjaar voor dat we als ondernemers ons volledig moesten richten op het draaiend houden van onze winkels. Daardoor was er minder tijd en gelegenheid om met elkaar te overleggen en te sparren, zoals we dat gewend zijn. Tegelijkertijd bestond die behoefte wel. Er moest zoveel gelijktijdig geregeld worden en dan wil je graag ervaringen delen met je collega-ondernemers. We hebben dat opgepakt met digitaal overleg. Dat is goed gegaan, maar hopelijk kunnen we in 2021 weer meer fysiek bij elkaar komen. Dat geeft uiteindelijk meer energie dan een online meeting.”

Hoe kijkt u aan tegen de nieuw vastgestelde waarden van PLUS: betrokken, vooruit, open en samen?

“De voorjaarsperiode heeft vooral laten zien hoe belangrijk deze waarden zijn. Door de enorme betrokkenheid van iedereen die bij PLUS actief is, konden we heel snel schakelen en ons aanpassen aan een nieuwe situatie. Hier zag je de kracht van een coöperatie, die een gezamenlijk doel nastreeft en daarnaar handelt. We wisten in korte tijd allerlei vragen en problemen op te lossen, zodat klanten veilig onze winkels konden bezoeken en medewerkers met vertrouwen hun werk konden doen.”

Een van de waarden is ‘open’.

Hoe kijkt u daar tegenaan?

“Open betekent voor mij twee dingen: een open houding aannemen en daarmee je kunnen en willen verplaatsen in de ander, en eerlijk zijn. Hier begint alles mee. Dit is ook de manier waarop wij als Clusterraad met elkaar om willen gaan. Als bestuursleden van de raad hebben wij te maken met veel verschillende meningen. Wij vinden het belangrijk om iedereen te horen en van daaruit vooruit te kijken, samen met alle andere partijen binnen PLUS. De structuur die we daarvoor enkele jaren geleden hebben opgezet, gaat steeds beter werken. Dat is een goede zaak.

Als ondernemer wil ik ook open zijn. Dat betekent onder meer goed luisteren naar mijn medewerkers. Welke ideeën en suggesties hebben zij om klanten nog weer beter van dienst te zijn? Door deze openheid vergroot je als ondernemer de betrokkenheid en dat is iets dat klanten merken. Betrokken medewerkers zijn enthousiaste medewerkers en dat werkt door onder onze klanten. Zo kunnen we het elke dag nog weer beter doen!”



Bas Rechtuyt

PLUS ondernemer in Schoonhoven
en coördinator van het
Coördinatieteam automatisering,
financiën en administratie (CT AFA)

Hoe kijkt u terug op 2020?

“Als een zeer enerverend jaar dat niemand had kunnen voorzien. In heel korte tijd was alles anders. We moesten als ondernemers en als coöperatie veel slagen maken en dat is heel goed gelukt. Ook PLUS Retail verdient een compliment voor de manier waarop het de ondernemers wist te steunen met goede informatie en praktische adviezen. Ons Coördinatieteam was begin 2020 nog twee keer fysiek bij elkaar, maar daarna hebben we alles digitaal gedaan. Je mist dan weliswaar het sociale contact voor en na een vergadering, maar we hebben een goede modus met elkaar gevonden om het werk op een enthousiaste manier door te laten gaan.

Op het gebied van automatisering, financiën en administratie is er veel bereikt in 2020. Zo wisten we dankzij de inspanningen van de IT-afdeling van PLUS Retail heel snel op te schalen op het gebied van e-commerce. Dat was nodig toen klanten in het voorjaar massaal hun boodschappen online wilden doen. Verder is er in 2020 een sterke technologische basis gelegd voor alle processen aan de voor- en achterkant van onze winkels. Een supermarktbedrijf is meer en meer een technologiebedrijf. Alles hangt samen met technologie, van bestellen en distributie tot aan betalen en bezorgen en het creëren van kennis over de klant. Hoe beter we dat inrichten, hoe efficiënter en klantvriendelijker we kunnen opereren.”

Hoe kijkt u aan tegen de nieuw vastgestelde waarden van PLUS: betrokken, vooruit, open en samen?

“Die waarden passen heel sterk bij de coöperatieve gedachte van PLUS. Ze geven in feite weer waar we al heel lang voor staan. Door ze vast te stellen en daadwerkelijk te benoemen, worden ze tastbaarder en kunnen we ze beter gebruiken in al onze activiteiten. Dat is heel positief.”

Een van de waarden is ‘vooruit’. Hoe kijkt u daar specifiek tegenaan?

“Deze waarde past goed bij mij en bij het Coördinatieteam automatisering, financiën en administratie. Wij kijken graag vooruit om met behulp van technologie PLUS ondernemers verder te helpen. Dat hebben we ook in 2020 met veel enthousiasme binnen ons team gedaan. Samenwerken is uiteindelijk de enige manier om vooruit te komen.”



Remco van Ee

PLUS ondernemer in Gouda
en coördinator van het Coördinatieteam
Winkelorganisatie en Logistiek (WOLOG)

Hoe kijkt u terug op 2020?

“2020 was totaal anders dan andere jaren. We hebben in korte tijd veel belangrijke zaken uit het businessplan de revue zien passeren. Binnen het Coördinatieteam ging dat niet zoals we gewend waren, ingegeven door corona. Desondanks hebben we via de beschikbare digitale kanalen veel met elkaar gesproken over deze belangrijke onderwerpen. Denk aan de landelijke uitrol van elektronische schaplabels, het nieuwe distributiecentrum in Oss en de keuze voor het nieuwe forecasting & replenishment-systeem dat in 2021 zal plaatsvinden in samenwerking met RELEX. Allemaal onderwerpen waar PLUS ondernemers dagelijks op de winkelvloer mee werken of gaan werken. Wij verwachten dat deze processen het werk efficiënter maken en gaan bijdragen aan een hogere klanttevredenheid en werkgemak voor onze fantastische medewerkers in de winkel.”

Hoe kijkt u aan tegen de nieuw vastgestelde waarden van PLUS: betrokken, vooruit, open en samen?

“Het is voor iedere organisatie belangrijk om zich te blijven herontdekken. Waar blinken we in uit? Waar kunnen we nog beter in worden? Wat drijft ons? Door hier met elkaar over te praten, te leren van elkaar en elkaars mening te respecteren, kunnen we mijns inziens met PLUS

nog verder groeien. Als iedereen binnen onze prachtige coöperatie betrokken is, gaan we als formule vooruit, durven we alles tegen elkaar met respect te zeggen, komen we overal uit, en kunnen we samen de horizon verbreden.”

Een van de waarden is ‘betrokken’. Hoe kijkt u daar tegenaan?

“Die spreekt mij als persoon erg aan. Vanuit al mijn vezels ben ik al 28 jaar sterk betrokken bij PLUS als formule, maar natuurlijk ook bij mijn eigen bedrijf en de topmedewerkers. Dat komt vooral tot uiting doordat ik altijd het beste wil voor de ondernemers en de winkels, zonder de organisatie te vergeten. Het beste dus voor twee werelden die samen één coöperatie zijn. Betrokken betekent in mijn ogen dat je erom geeft. Je bent onderdeel van het geheel en je wilt en kunt een steentje bijdragen aan het verbeteren ervan. Bij mijzelf komt dit tot uiting doordat ik altijd het maximale uit mijn werk wil halen om zo het beste te bieden aan onze klanten. Ik hoop dat ik de belangen van de ondernemers goed behartig en ook de komende jaren van dienst kan zijn.”



Michel Wallerbosch

PLUS ondernemer in Geesteren
en coördinator van het
Coördinatieteam Commercie

Hoe kijkt u terug op 2020?

“Terugkijkend is het gemis aan persoonlijk contact een van de dingen die mij het meest zijn bijgebleven. We hebben als Coördinatieteam veel online vergaderd, en dat is toch anders dan dat je bij elkaar komt. Niettemin is er veel werk verzet binnen ons team, mede dankzij een training die we volgden om onze vergadertechniek en communicatie verder te verbeteren.

De coronacrisis leidde bij veel ondernemers tot vragen, ook op het terrein van commercie, en die hebben we als team zo goed mogelijk willen beantwoorden. Daar zijn we in onze optiek goed in geslaagd. We hebben veel begrip ervaren als het gaat om de manier waarop we noodgedwongen te werk moesten gaan. Communiceren op afstand kost nu eenmaal meer energie en we kijken ernaar uit om elkaar weer in persoon te spreken.”

PLUS bepaalde in 2020 vier kernwaarden: betrokken, vooruit, open en samen? Hoe kijkt u daar tegenaan?

“Die waarden zijn heel belangrijk en hebben door de buitengewone omstandigheden van 2020 een extra dimensie gekregen. Het gaat er vooral om dat we ze goed laten landen en er zijn op dat gebied al veel stappen gezet. Dat blijven we doen, ook binnen ons Coördinatieteam. Ook hechten we veel waarde aan openheid en het delen van informatie over de

plannen en de redenen van bepaalde beslissingen. Dan kunnen wij dat ook uitleggen aan onze achterban. We hebben afgelopen maanden ook besloten vaker en korter te vergaderen om in deze turbulente tijd goed aangesloten te blijven.”

Een van de waarden is ‘samen’. Hoe vult u deze als ondernemer en Coördinatieteam in?

“Samen dingen voor elkaar krijgen, is cruciaal voor onze coöperatie. Als CT commercie werken we op veel vlakken samen. We worden gekend in ontwikkelingen op gebied van assortiment, promotie en communicatie. Ook worden we betrokken in een kerstaanpak. We kijken dan terug en vooruit. Wat kan beter en hoe geven we dat vorm?

Een van de mooie voorbeelden is de kerstcommercial waar elk jaar veel tijd en energie in gaat zitten. Dat traject begint al vóór de zomer met de eerste ideeën en scripts. Daar geven we als team onze reactie op en we komen met aanvullende ideeën. Zo komt er uiteindelijk een eindresultaat met een maximale kwaliteit en een breed draagvlak. Hetzelfde geldt voor andere initiatieven, zoals de ontwikkeling van spaarcampagnes, waarbij ook veel aandacht is voor de juiste executie zodat op de winkelvloer alles klopt. Al deze activiteiten worden ontwikkeld in nauwe samenwerking met de PLUS ondernemers en dat is precies hoe het moet om het beste resultaat te behalen.”

Jaarrekening 2020 Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.

(bedragen x € 1.000, tenzij anders vermeld)

Balans per 3 januari 2021, na winstbestemming

	pagina	3 januari 2021	29 december 2019
Financiële vaste activa			
deelneming PLUS Holding B.V.	65	266.280	256.277
Vlottende activa			
vorderingen	65	131	69
liquide middelen		409	470
		540	539
Totaal activa		266.820	256.816
Eigen vermogen			
wettelijke reserves	66	49.717	46.608
overige reserves	66	216.988	210.085
		266.705	256.693
langlopende schulden	66	51	52
kortlopende schulden	66	64	71
Totaal passiva		266.820	256.816

Winst- en verliesrekening over 2020

	pagina	2020	2019
Baten			
contributie leden		64	62
managementfee PLUS Holding B.V.	67	380	310
		444	372
Lasten			
bezoldigingskosten	67	172	171
overige kosten	67	255	189
rente participatiebewijzen leden		6	5
		433	365
Resultaat voor belastingen		11	7
belastingen		-2	-1
Resultaat na belastingen		9	6
resultaat deelnemingen		10.003	10.016
Nettowinst		10.012	10.022

Algemene toelichting

Het boekjaar van de Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A. omvat een periode van 52 of 53 weken en eindigt op de zondag van week 52 of 53. Het boekjaar 2020 bestond uit 53 weken en eindigde op 3 januari 2021. Het vergelijkende boekjaar 2019 bestond 52 weken en eindigde op 29 december 2019.

Waarderingsgrondslagen

De jaarrekening van de coöperatie wordt opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Voor zover niet anders is vermeld, zijn de activa en de passiva daarbij opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs.

Toelichting op de balans

Financiële vaste activa

Deelnemingen zijn gewaardeerd tegen (het aandeel in) de nettovermogenswaarde.

Deelneming PLUS Holding B.V. 266.280 (2019: 256.277)

Dit betreft een 100% dochtermaatschappij. De deelneming muteerde als volgt:

	2020	2019
Stand begin boekjaar	256.277	246.262
resultaat deelneming	10.003	10.016
Stand einde boekjaar	266.280	256.277

Consolidatie van deze deelneming met de financiële gegevens van de coöperatie is achterwege gelaten, aangezien het totale verslag de jaarrekening van de coöperatie en de (geconsolideerde) jaarrekening van PLUS Holding B.V. bevat, waarmee aan het wettelijk vereiste inzicht wordt voldaan.

Kortlopende vorderingen 131 (2019: 69)

Hieronder zijn opgenomen:

	2020	2019
vennootschapsbelasting	-	9
overige	131	60
Stand einde boekjaar	131	69

Liquide middelen 409 (2019: 470)

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Winstbestemming

Voorgesteld wordt de winst over 2020 groot € 10.012 als volgt te bestemmen:

	2020	2019
toevoeging aan de wettelijke reserves	6.817	5.433
toevoeging aan de overige reserves	3.195	4.589
	10.012	10.022

Wettelijke reserves 49.717 (2019: 46.608)

Deze reserve is gevormd voor ingehouden winsten van direct of indirect gehouden deelnemingen waarvan de uitkering niet zonder beperking kan worden bewerkstelligd, alsmede voor rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van deze deelnemingen.

De wettelijke reserves muteerden als volgt:

	2020	2019
Stand begin boekjaar	46.608	30.954
bij: van overige reserves	22.467	17.029
af: naar overige reserves	-26.175	-6.808
bij: volgens winstbestemming	6.817	5.433
Stand einde boekjaar	49.717	46.608

Overige reserves 216.988 (2019: 210.085)

De overige reserves muteerden als volgt:

	2020	2019
Stand begin boekjaar	210.085	215.718
af: naar wettelijke reserves	-22.467	-17.029
bij: van wettelijke reserves	26.175	6.808
bij: volgens winstbestemming	3.195	4.589
Stand einde boekjaar	216.988	210.085

Langlopende schulden 51 (2019: 52)

De langlopende schulden muteerden als volgt:

	2020	2019
Stand begin boekjaar	52	54
af: inname participaties	-1	-2
Stand einde boekjaar	51	52

Als onderdeel van een juridische herstructurering van PLUS Holding in 2004 zijn de preferente aandelen die door de ondernemers werden gehouden in het kapitaal van PLUS vennootschappen waarin de distributiecentra waren ondergebracht ingekocht. Daarvoor in de plaats zijn er door de Ondernemers-coöperatie De Sperwer U.A. aan PLUS ondernemers participaties 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.

Kortlopende schulden 64 (2019: 71)

Hieronder zijn opgenomen:

	2020	2019
omzetbelasting	3	2
overige	61	69
Stand einde boekjaar	64	71

Toelichting op de winst- en verliesrekening

Managementfee PLUS Holding B.V. 380 (2019: 310)

Binnen de bestuurlijke structuur wordt een bezoldiging toegekend aan de leden van het hoofdbestuur, 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 172 (2019: 171)

Hieronder zijn opgenomen:

	2020	2019
bezoldiging hoofdbestuur	38	37
overige bezoldigingen	134	134
	172	171

Overige kosten 255 (2019: 189)

Hieronder zijn vooral de kosten van de secretaris van de coöperatie en van externe adviseurs opgenomen.

Utrecht, 8 maart 2021

Het hoofdbestuur

Alfred Koehoorn
Gert Smit
Cornelis Trommel
Harold van Velzen
Jan Verbeeten
Rien Waardenburg

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake de winstbestemming

Artikel 29 van de statuten luidt: "De algemene vergadering besluit, op voorstel van het hoofdbestuur, over de bestemming van de winst, die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald."

Aansprakelijkheid ondernemers

Artikel 2 lid 3 van de statuten bepaalt hieromtrent: "Iedere verplichting van leden of oud-leden van de coöperatie om in een tekort bij te dragen is uitgesloten."

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het hoofdbestuur van Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A. te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A. per 3 januari 2021 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 3 januari 2021;
- de winst-en-verliesrekening over 2020;
- 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 Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A. 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.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het hoofdbestuur voor de jaarrekening

Het hoofdbestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het hoofdbestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het hoofdbestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het hoofdbestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het hoofdbestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het hoofdbestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het hoofdbestuur 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controles-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het hoofdbestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het hoofdbestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede 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. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het hoofdbestuur 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, 8 maart 2021

Ernst & Young Accountants LLP
drs. M. de Kimpe RA



PLUS

Geconsolideerde jaarrekening 2020 PLUS Holding B.V.

(bedragen x € 1.000, tenzij anders vermeld)

Geconsolideerde balans per 3 januari 2021, na winstbestemming

	pagina	3 januari 2021	29 december 2019
Vaste activa			
immateriële vaste activa	81	119.361	113.201
materiële vaste activa	82	191.201	139.409
financiële vaste activa	83	44.900	42.547
		355.462	295.157
Vlottende activa			
voorraden	83	50.879	44.231
vorderingen	83	227.780	195.979
liquide middelen	84	37.395	88.680
		316.054	328.890
Totaal activa		671.516	624.047
groepsvermogen	84	266.280	256.277
voorzieningen	84	38.710	38.933
langlopende schulden	85	54.350	49.837
kortlopende schulden	86	312.176	279.000
Totaal passiva		671.516	624.047

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020

	pagina	2020	2019
Netto-omzet	89	2.217.955	1.966.963
kostprijs omzet		1.994.393	1.758.030
Bruto-omzetresultaat		223.562	208.933
verkoopkosten		70.555	80.879
algemene beheerskosten		76.609	69.372
		147.164	150.251
Bedrijfsresultaat voor afnamekortingen		76.398	58.682
financiële baten en lasten	91	2.102	1.176
Resultaat voor afnamekortingen en belastingen		78.500	59.858
afnamekortingen		74.976	53.337
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		3.524	6.521
belastingen	91	-339	-1.939
resultaat deelneming	91	6.818	5.433
Nettowinst		10.003	10.016

Overzicht van kasstromen van de groep over 2020

	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten		
bedrijfsresultaat voor afnamekortingen	76.398	58.682
betaalde afnamekortingen	-73.285	-44.489
	3.113	14.193
afschrijvingen en waardeverminderingen	31.900	31.304
mutaties in voorzieningen	-223	-4.731
veranderingen in werkkapitaal:		
- handelsvorderingen	-10.391	-10.503
- overige vorderingen	-20.326	-199
- voorraden	-6.648	1.045
- handelsschulden	16.936	5.816
- belastingen en sociale premies (exclusief winstbelasting)	-3.320	1.536
- overige schulden (exclusief bankkrediet)	18.407	2.848
	-5.342	543
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	29.447	41.310
ontvangen interest	721	908
ontvangen dividend	3.600	4.320
betaalde interest	-1.409	-1.337
betaalde winstbelasting	-2.241	-4.524
	671	-633
Kasstroom uit operationele activiteiten	30.118	40.677
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
investeringen immateriële vaste activa	-27.606	-37.196
investeringen materiële vaste activa	-73.592	-5.140
desinvesteringen immateriële vaste activa	1.375	1.176
desinvesteringen materiële vaste activa	11.124	2.782
(des)investeringen in financiële vaste activa	2.783	7.423
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-85.916	-30.955
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
langlopende schulden (per saldo)	4.513	1.706
Saldo geldmiddelen	-51.285	11.428
liquide middelen begin boekjaar	88.680	77.252
liquide middelen einde boekjaar	37.395	88.680
Mutatie liquide middelen	-51.285	11.428

Algemene toelichting

Algemeen

Het boekjaar van PLUS Holding B.V. omvat een periode van 52 of 53 weken en eindigt op de zondag van week 52 of 53. Het boekjaar 2020 bestond uit 53 weken en eindigde op 3 januari 2021. Het vergelijkende boekjaar 2019 bestond 52 weken en eindigde op 29 december 2019.

Consolidatie

De consolidatie omvat de financiële gegevens van PLUS Holding B.V. en van die ondernemingen waarin door de vennootschap direct of indirect de beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen worden voor 100% opgenomen in de consolidatie vanaf het moment dat deze zeggenschap ontstaat, tot het moment dat deze eindigt. De geformuleerde grondslagen hebben betrekking op de jaarrekening als geheel en daarmee tevens op de geconsolideerde jaarrekening, die daarvan een onderdeel uitmaakt.

In de consolidatie zijn betrokken de jaarrekening van de vennootschap alsmede die van de volgende deelnemingen:

- PLUS Retail B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Distributiecentra B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Vastgoed B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Financieringen B.V., Utrecht (100%)

De hiervoor genoemde groepsmaatschappijen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Aangezien de financiële gegevens van de jaarrekening van PLUS Holding B.V. zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening, is bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening gebruikgemaakt van de vrijstelling conform artikel 2:402 BW.

Overige vermeldingen

De afnemers van PLUS Retail B.V. zijn tevens lid van de Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A., houdster van alle aandelen in het kapitaal van PLUS Holding B.V. Diverse vorderingen op en schulden aan de afnemers van de PLUS 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 jaarrekening van de vennootschap wordt opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor de financiële verslaglegging, conform Titel 9 Boek 2 BW. Voor zover niet anders is vermeld, zijn de activa en de passiva daarbij opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs.

Schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van PLUS Holding zich verschillende oordelen en maakt schattingen die essentieel zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Belangrijke schattingen en veronderstellingen zijn gehanteerd voor, met name, de bepaling van de aanspraak op leveranciersbijdragen, voorzieningen voor garantiestellingen, pensioenen en uitgestelde personeelsbeloningen en reorganisaties, bijzondere waardeverminderingen van vaste activa en voorzieningen voor kredietrisico's en groot onderhoud. Indien en voor zover er sprake is van schattingswijzigingswijzigingen 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 kredietrisico's samenhangend met de financiering van aangesloten ondernemers worden voorzieningen getroffen ten laste van het resultaat. Het bepalen van het kredietrisico hangt samen met de financiële positie van de betreffende ondernemer en is mede gebaseerd op aannames en schattingen.
- Voor vestigingspunten in ontwikkeling en panden bestemd voor verkoop - in de balans opgenomen onder de materiële vaste activa - worden in voorkomende gevallen bijzondere waardeverminderingen ten laste van het resultaat gebracht. Deze bijzondere waardeverminderingen betreffen het verschil tussen de verwachte opbrengstwaarde en de verwachte totale ontwikkelingskosten respectievelijk verkrijgingskosten. De bepaling van de verwachte opbrengstwaarde is in belangrijke mate gebaseerd op schattingen en veronderstellingen.
- In voorkomende gevallen worden met ondernemers afspraken gemaakt over de aankoop van hun winkel door PLUS Holding op een in de toekomst liggend moment. Incidenteel worden daarbij vooruitbetalingen verricht voor de waarde van de winkelgoodwill. De waardering vindt plaats tegen kostprijs of lagere realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van vooruitbetalingen op winkelgoodwill wordt gesteld op de verwachte toekomstige opbrengstwaarde bij verkoop van het filiaal aan een zelfstandig ondernemer en is gebaseerd op aannames en schattingen.
- De voor leveringsrechten betaalde bedragen worden terugverdiend met het behaalde resultaat op de levering van goederen en diensten aan het betreffende vestigingspunt. De betaalde bedragen zijn gebaseerd op aannames en schattingen van de in de toekomst te behalen resultaten op de levering van goederen en diensten.

Saldere

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 voor-nemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Immateriële vaste activa

Goodwill - leveringsrechten

Onder dit hoofd worden verantwoord de betaalde bedragen voor de verwerving of verlenging van het recht tot levering van goederen en diensten aan bij de vennootschap aangesloten zelfstandig ondernemers. Deze goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met lineair berekende afschrijvingen over een periode van tien jaar, tenzij incidenteel een andere looptijd is overeengekomen. Jaarlijks wordt per balansdatum per winkel beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de goodwill aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien hier sprake van is, vindt afwaardering plaats tot lagere realiseerbare waarde ten laste van het resultaat. De realiseerbare waarde van leveringsrechten wordt bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen gegenereerd door het betreffende vestigingspunt, waarbij marktconforme disconteringsvoeten - voor belasting - worden gehanteerd.

Software

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

Vooruitbetalingen

In een aantal gevallen zijn aan ondernemers bedragen betaald voor goodwill-leveringsrechten waarbij de uiteindelijke koopsom wordt bepaald op een in de toekomst liggend moment. De vooruitbetaalde bedragen zijn gebaseerd op aannames en schattingen. In een aantal gevallen worden met ondernemers afspraken gemaakt over de aankoop van hun winkel door PLUS Holding op een in de

toekomst liggend moment. Incidenteel worden daarbij vooruitbetalingen verricht voor de waarde van de winkelgoodwill. Daarnaast wordt in sommige gevallen leveringsrecht vooruitbetaald om een overeenkomst te verlengen met een ondernemer. Ook worden er vooruitbetalingen gedaan aan ondernemers voor leveringsrecht waarvan de hoogte in de toekomst kan worden bijgesteld. Als dit voorzien is, wordt het bedrag van de vooruitbetaling verhoogd met het verschil onder gelijktijdige opname van dit verschil onder de kortlopende schulden (earn-out verplichting).

De waardering vindt plaats tegen kostprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van duurzame bijzondere waardevermindering, vindt afwaardering plaats tot lagere realiseerbare waarde ten laste van het resultaat. De realiseerbare waarde van vooruitbetalingen op winkelgoodwill wordt gesteld op de verwachte toekomstige opbrengstwaarde bij verkoop van het filiaal aan een zelfstandig ondernemer. Op de vooruitbetaalde bedragen wordt niet afgeschreven.

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. Voor kosten van groot onderhoud van de bedrijfsgebouwen is een voorziening gevormd. De kosten van uitgevoerd groot onderhoud worden ten laste van deze voorziening gebracht. Aan onroerend goed in uitvoering wordt, 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.

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 vermogens-vermeerderingen en verminderingen van de deelnemingen wordt ook in de wettelijke reserve opgenomen. Het lidmaatschap in de inkoop- en marketingorganisatie is gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, tenzij verwacht wordt dat sprake is van een duurzame waardevermindering. De onder dit hoofd opgenomen vorderingen 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.

Vorraden

De voorraden handelsgoederen zijn gewaardeerd tegen de historische kostprijs dan wel lagere opbrengstwaarde.

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.

Voorzieningen

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 vanaf boekjaar 2020, indien het effect van de tijds waarde 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.

Pensioenregelingen

Binnen PLUS Holding bestaat een aantal pensioenregelingen dat samenhangt met de cao voor medewerkers werkzaam in de distributiecentra en het servicekantoor en de cao voor medewerkers werkzaam in eigen winkelfilialen. De pensioenregeling voor medewerkers van eigen filialen is ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De pensioenregelingen voor de medewerkers in de distributiecentra en het servicekantoor zijn tot en met 31 december 2018 ondergebracht bij verzekeringsmaatschappij Aegon. Het met Aegon afgesloten contract is per 1 januari 2019 beëindigd. Vanaf 1 januari 2019 zijn de pensioenregelingen ondergebracht bij het Algemeen Pensioenfonds van Centraal Beheer (CB APF). De tot en met 31 december 2018 opgebouwde pensioenaanspraken blijven ondergebracht bij Aegon.

De bij Aegon ondergebrachte regelingen betroffen geïndexeerde middelloonregelingen. De tot de einddatum van de uitvoeringsovereenkomst gefinancierde pensioenen worden ten volle gegarandeerd door Aegon. Voor de in 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 en geldt voor een periode van vijf jaar eindigende op 31 december 2023. De voor de indexatie van pensioenrechten benodigde

koopsommen worden door Aegon ten laste van het toeslagendepot gebracht. Bij onvoldoende middelen volgt geen indexatie. Ultimo 2023 zal de indexatie van de bij Aegon opgebouwde pensioenaanspraken worden herzien.

Vanaf 1 januari 2019 is een tweetal pensioenregelingen bij 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.

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.

Op basis van RJ-Uiting 2009-6: '271.3 Personeelsbeloningen - Pensioenen' gaat PLUS Holding voor de verwerking van de pensioenlasten uit van de verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering. In deze benadering dient:

- De rechtspersoon de aan de pensioenuitvoerder te betalen premies voor zowel de basisregeling als de excedentregeling als last in de winst- en verliesrekening te verantwoorden.
- De rechtspersoon aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst te beoordelen of, en zo ja, welke verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan. Deze eventuele aanvullende verplichtingen leiden tot lasten voor de rechtspersoon.
- De waardering van de eventuele aanvullende verplichtingen dient de beste schatting te zijn van de bedragen die noodzakelijk zijn om deze per balansdatum af te wikkelen.

Naast de voorziening voor in de toekomst verschuldigde garantievergoedingen is door PLUS Holding een voorziening voor voorwaardelijk toegezegde pensioenaanspraken (ultimo 2019) en een voorziening voor jubileumuitkeringen opgenomen. De voorwaardelijk toegezegde pensioenaanspraken zijn per 1 januari 2021 onvoorwaardelijk geworden en per balansdatum tegen betaling van een koopsom ondergebracht bij Aegon.

Voorziening latente belastingen

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

Voorziening voor reorganisatiekosten

In 2016 en 2017 is een plan opgesteld inzake de bouw van één centraal en volledig gemechaniseerd distributiecentrum. PLUS heeft op dit moment vier distributiecentra. De activiteiten van de vier distributiecentra zullen binnen enkele jaren stapsgewijs worden ondergebracht in het centrale distributiecentrum. Een deel van deze medewerkers kan mee naar het nieuwe distributiecentrum. Inzake de medewerkers die niet mee kunnen naar het nieuwe distributiecentrum is in 2020 met de Ondernemingsraad en vakbonden een akkoord bereikt over een herzien sociaal plan, waarbij het uitgangspunt is om de medewerkers zo goed mogelijk te begeleiden van werk naar werk. Voor de kosten van dit sociaal plan is een voorziening gevormd. In de toekomst verwachte uit te keren transitievergoedingen zijn opgenomen tegen nominale waarde omdat het effect van het contant maken van de voorziening niet materieel is. Tevens is rekening gehouden met toekomstige indexatie van salarissen tot het verwachte moment van ingebruikneming van het centrale distributiecentrum.

Overige

Hieronder zijn opgenomen een voorziening voor groot onderhoud aan gebouwen om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren, een voorziening voor risico's met betrekking tot afgegeven garanties en zekerheden en een voorziening voor risico's terzake 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 als gerealiseerd beschouwd op het moment van levering van goederen of het verrichten van diensten en waarbij de economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgedragen aan de koper respectievelijk afnemer van diensten. Verliezen worden genomen zodra zij voorzienbaar zijn.

Netto-omzet en kostprijs van de omzet

Onder de netto-omzet wordt verstaan de in het verslagjaar aan derden in rekening gebrachte bedragen voor de levering van goederen en diensten, alsmede in rekening gebrachte bedragen voor de verhuur van onroerend goed, exclusief omzetbelasting. Een deel van de goederen wordt rechtstreeks door de leveranciers aan de ondernemers geleverd. PLUS Holding verzorgt de contractvoorwaarden, de commerciële aansturing en de financieel-administratieve afwikkeling. Om deze redenen worden de voor deze leveringen aan ondernemers in rekening gebrachte bedragen in de omzet opgenomen. In het kader van haar dienstverlening treedt PLUS Holding onder meer op als intermediair tussen leveranciers van goederen en diensten, anders dan handelsgoederen en één of meer afnemers van PLUS Holding. In deze gevallen wordt uitsluitend de met deze dienstverlening verband houdende vergoeding in de resultatenrekening verantwoord. Onder de kostprijs van de omzet wordt verstaan de direct aangeleverde 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- 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

Onder verkoopkosten worden met name verantwoord de marketingkosten, de personeelskosten samenhangend met stafafdelingen die zich bezighouden met winkelorganisatie en commerciële activiteiten en kosten met betrekking tot ondersteuning van winkelexploitaties.

Algemene beheerskosten

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

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.

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.

Afnamekortingen

PLUS Holding kent voor haar afnemers een regeling inzake afnamekortingen. De hoogte van de afnamekortingen hangt mede af van de hoogte van de behaalde operationele resultaten. Jaarlijks

wordt door de directie de hoogte van aan ondernemers uit te keren afnamekortingen vastgesteld. Gelet op het specifieke karakter van de afnamekortingen worden deze door PLUS Holding als een afzonderlijke post in de winst- en verliesrekening verantwoord. Hiermee wordt afgeweken van het, op grond van artikel 2:363 lid 6 BW, uitgevaardigde Besluit Modellen Jaarrekening. In deze beroept PLUS Holding zich op artikel 2:362 lid 4 BW waarin aangegeven wordt dat van de voorschriften afgeweken moet worden indien het te verschaffen inzicht dit vereist.

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.

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. Betaalde afnamekortingen zijn eveneens opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

Toelichting op de geconsolideerde balans

Immateriële vaste activa 119.361 (2019: 113.201)

De mutaties in het verslagjaar kunnen als volgt worden weergegeven:

	Leverings- rechten	Overig	Software	Vooruit- betalingen	Erfpacht	Activa in uitvoering	Totaal 2020	Totaal 2019
historische uitgaafprijzen	145.526	-	57.311	14.374	1.206	11.777	230.194	218.054
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	74.631	-	37.843	3.676	59	784	116.993	121.312
Stand begin boekjaar	70.895	-	19.468	10.698	1.147	10.993	113.201	96.742
Mutaties:								
investeringen	17.575	245	399	2.788	-	6.743	27.750	26.572
desinvesteringen	-1.375	-	-	-	-	-	-1.375	-1.176
overboekingen	213	-	12.708	-	-	-12.708	213	10.624
afschrijvingen en waardeverminderingen	-13.676	-6	-6.203	-519	-24	-	-20.428	-19.561
Saldo mutaties	2.737	239	6.904	2.269	-24	-5.965	6.160	16.459
historische uitgaafprijzen	154.800	243	70.417	17.162	1.207	5.813	249.642	230.194
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	81.168	4	44.046	4.195	84	784	130.281	116.993
Stand einde boekjaar	73.632	239	26.371	12.967	1.123	5.029	119.361	113.201

De betaalde bedragen voor leveringsrechten worden in tien jaar lineair afgeschreven, tenzij incidenteel anders is overeengekomen.

Software wordt in een termijn van drie tot tien jaar lineair afgeschreven, afhankelijk van de economische levensduur van het actief.

De vooruitbetalingen hebben betrekking op vooruitbetaalde goodwill en vooruitbetaalde leveringsrechten. Onder de immateriële vaste activa in uitvoering zijn investeringen in de ontwikkeling van software opgenomen. Vooruitbetalingen en activa in uitvoering worden niet afgeschreven. In 2020 zijn duurzame waardeverminderingen inzake activa in uitvoering verwerkt van € 1,1 miljoen. In 2019 was sprake van een bijzondere waardevermindering van € 1,6 miljoen.

Activa waarvan het gebruiksrecht via erfpacht wordt verkregen en waarvoor een afkoopsom betaald is, worden afgeschreven over de termijn waarvoor de erfpacht is overeengekomen.

Materiële vaste activa 191.201 (2019: 139.409)

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 2020	Totaal 2019
historische uitgaafprijzen	193.734	55.129	15.556	785	265.204	273.768
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	83.054	38.703	3.768	270	125.795	124.974
Stand begin boekjaar	110.680	16.426	11.788	515	139.409	148.794
Mutaties:						
investeringen	1.937	4.382	68.283	-	74.602	15.764
desinvesteringen	-9.148	-1.976	-	-	-11.124	-2.782
overboekingen	5.037	16.218	-21.469	-	-214	-10.624
afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.984	-6.512	23	-	-11.473	-11.743
Saldo mutaties	-7.158	12.112	46.837	-	51.791	-9.385
historische uitgaafprijzen	187.898	71.367	61.767	785	321.817	265.204
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	84.376	42.828	3.142	270	130.616	125.795
Stand einde boekjaar	103.522	28.539	58.625	515	191.201	139.409

Onder de bedrijfsgebouwen en terreinen zijn begrepen distributiecentra en aan ondernemers verhuurde winkelpanden. De distributiecentra en winkelpanden hebben tot doel de exploitatie van een supermarkt te realiseren, dragen bij aan de primaire bedrijfsdoelstelling van PLUS en worden daarom verantwoord als materiële vaste activa en niet als vastgoedbelegging. De actuele waarde van de gezamenlijke bedrijfsgebouwen en terreinen bedraagt circa € 200,9 miljoen (2019: € 203,1 miljoen). Hierbij is de actuele waarde van de distributiecentra gebaseerd op de extern getaxeerde onderhandse verkoopwaarde en de actuele waarde van de winkelpanden op de gekapitaliseerde huuropbrengsten.

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 van € 0,5 miljoen 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 44.900 (2019: 42.547)

De mutaties in het verslagjaar kunnen als volgt worden weergegeven:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen	Vorderingen	Belasting- latenties	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand begin boekjaar	25.998	14.172	2.377	42.547	44.803
Mutaties:					
verstrekkingen	182	3.003	-	3.185	894
aflossingen	-	-7.768	-	-7.768	-8.318
overboekingen	-	-	-	-	1.868
dividend	-3.600	-	-	-3.600	-4.320
resultaat	6.818	2.904	814	10.536	7.620
Saldo mutaties	3.400	-1.861	814	2.353	-2.256
Stand einde boekjaar	29.398	12.311	3.191	44.900	42.547

Onder de niet-geconsolideerde deelnemingen is begrepen het 45%-belang in de aandelen van SPAR Holding B.V. te Waalwijk en het aandeel in het ledenkapitaal van de Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A. te Beesd.

Onder vorderingen wordt voornamelijk verstaan: rentedragende leningen verstrekt aan ondernemers. Hiervan dient contractueel in 2021 een bedrag van circa € 3,6 miljoen te worden afgelost. De in rekening gebrachte rente is gebaseerd op de gepubliceerde Euribor-tarieven verhoogd met een opslag.

Ultimo 2020 is na saldering met passieve belastinglatenties sprake van een latente belastingaanspraak. Deze latente belastingaanspraak heeft volledig betrekking op tijdelijke waarderingsverschillen.

Voorraden 50.879 (2019: 44.231)

De voorraden bestaan uit bij de distributiecentra en filialen aanwezige handelsgoederen en winkel-automatiseringsmaterialen. Daarnaast zijn hieronder begrepen de voorraden van het externe versdistributiecentrum waarover PLUS Retail B.V. het prijsrisico loopt.

Vorderingen 227.780 (2019: 195.979)

De vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2020	2019
handelsdebiteuren	179.913	169.522
kortlopende financiering aan ondernemers	8.932	4.742
marketingbijdragen	11.452	6.015
belastingen en sociale lasten	5.910	2.935
vooruitbetaalde huur	5.912	-
overige vorderingen	15.661	12.765
Stand einde boekjaar	227.780	195.979

Liquide middelen 37.395 (2019: 88.680)

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Groepsvermogen 266.280 (2019: 256.277)

Het groepsvermogen muteerde als volgt:

	2020	2019
Stand begin boekjaar	256.277	246.261
nettowinst boekjaar	10.003	10.016
Stand einde boekjaar	266.280	256.277

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

Totaalresultaat rechtspersoon 10.003 (2019: 10.016)

Het totaalresultaat van de rechtspersoon is in 2020, evenals in 2019, gelijk aan de nettowinst.

Voorzieningen 38.710 (2019: 38.933)

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden gespecificeerd:

	Stand begin 2020	Dotatie	Vrijval	Onttrek- kingen	Stand eind 2020
pensioenen en overige uitgestelde personeelsbeloningen	23.864	3.637	-	-5.977	21.524
garantiestellingen	4.228	6.565	-851	-4.730	5.212
groot onderhoud	3.886	393	-172	-854	3.253
reorganisatiekosten	6.028	2.324	-	-20	8.332
overige voorzieningen	927	309	-817	-30	389
	38.933	13.228	-1.840	-11.611	38.710

Van de voorzieningen heeft een bedrag van circa € 2,7 miljoen een verwachte looptijd van minder dan een jaar, € 17,4 miljoen heeft een verwachte looptijd van tussen een en vijf jaar en € 18,6 miljoen een looptijd langer dan vijf jaar. De sterke daling van het bedrag <1 jaar komt door de afwikkeling van de 15-jaarsregeling in 2020.

Pensioenen en overige uitgestelde personeelsbeloningen

De onder dit hoofd opgenomen voorzieningen hebben betrekking op aan het personeel voorwaardelijk toegezegde pensioenrechten, jubileumuitkeringen en op in de toekomst aan de verzekeraar te betalen vergoedingen inzake tot de balansdatum door (oud-)werknemers opgebouwde en gegarandeerde pensioenaanspraken. De voorziening daalde in 2020 in verband met de afwikkeling van de aan het personeel voorwaardelijk toegezegde pensioenrechten.

De belangrijkste gehanteerde actuariële uitgangspunten bij het bepalen van deze voorzieningen zijn:

	eind 2020	eind 2019
disconteringsvoet pensioenregeling	0,00%	0,70%
disconteringsvoet garantie aanspraken	0,25%	0,85%
disconteringsvoet jubileumregeling	0,01%	0,20%
algemene salarisstijging	1,50%	1,50%
prijsinflatie	2,00%	2,00%
sterftetabel	AG 2020	AG 2018

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. Tevens zijn onder dit hoofd voorzieningen opgenomen voor risico's verband houdend met aan kopers van vestigingspunten gegarandeerde koopsommen bij eventuele toekomstige terugkoop van het vestigingspunt. Daarnaast zijn hieronder begrepen de getroffen voorzieningen voor lasten samenhangend met de sluiting of voorgenomen sluiting van vestigingspunten en voor huurverliezen.

Voorziening reorganisatiekosten

Deze voorziening is getroffen voor de kosten samenhangend met het in 2017 met de ondernemingsraad en vakbonden overeengekomen sociaal plan in verband met de voorgenomen reorganisatie van de logistieke activiteiten. Dit betreft het over enkele jaren onderbrengen van de activiteiten van de distributiecentra in een - in ontwikkeling zijnde - vergaand gemechaniseerd distributiecentrum. De dotatie in 2020 aan deze voorziening houdt vooral verband met de herijking van de voorziening doordat de locatie van het distributiecentrum is gewijzigd van Tiel naar Oss.

Langlopende schulden 54.350 (2019: 49.837)

Dit betreft door ondernemers gestorte waarborgsommen. Deze waarborgsommen dienen op grond van de Algemene Leverings- en Betalingsvoorwaarden als zekerheid voor alle lopende vorderingen op de betreffende ondernemers. De ondernemers dienen een waarborgsom op te bouwen ter grootte van tweemaal de gemiddelde weekafname bij PLUS Retail. In 2020 werd op de waarborgsommen een gemiddelde rente - gebaseerd op het Euribor-tarief - vergoed van 1,75% (2019: 1,75%).

Kortlopende schulden 312.176 (2019: 279.000)

Hieronder zijn opgenomen:

	2020	2019
handelscrediteuren	201.476	184.539
zegelverplichtingen	24.470	20.455
belastingen en sociale lasten	2.135	5.456
marketingverplichtingen	-	5.804
emballageverplichtingen	4.222	4.385
afnamekortingen en overige uitkeringen leden-ondernemers	41.578	27.554
vooruitontvangen huur	6.049	-
overige schulden	32.246	30.807
Stand einde boekjaar	312.176	279.000

Zegelverplichtingen

Op de schuld uit hoofde van zegelverplichtingen wordt jaarlijks een vast percentage van de over enig jaar uitgegeven zegels in mindering gebracht. Dit percentage wordt bepaald op basis van ervaringscijfers uit het verleden. Voor 2020 leidde dit tot een vrijval van € 0,3 miljoen aan in het verleden opgenomen zegelverplichtingen ten gunste van het resultaat over 2020.

Afnamekortingen en overige uitkeringen leden-ondernemers

Gedurende het boekjaar worden voorschotten op de afnamekortingen uitbetaald. Het restant wordt na afloop van het boekjaar uitbetaald.

Kredietfaciliteiten en zekerheden

Kredietfaciliteiten

Eind 2020 beschikt PLUS Holding over kredietfaciliteiten van maximaal € 160,0 miljoen bij een consortium van banken. De faciliteiten kunnen met maximaal € 50,0 miljoen worden uitgebreid tot € 210,0 miljoen, mits voldaan blijft worden aan de overeengekomen schulddekkingsratio. Eind 2019 was de omvang van de maximale kredietfaciliteiten eveneens € 160,0 miljoen.

Van de totale faciliteit is € 60,0 miljoen beschikbaar in de vorm van niet-gecommitteerd krediet in rekening-courant en € 100,0 miljoen in de vorm van een gecommitteerde revolverende kredietfaciliteit. Eind 2020 werd geen gebruikgemaakt van de kredietfaciliteiten.

De rekening-courantfaciliteit is dagelijks opzegbaar. De revolverende kredietfaciliteit loopt tot 21 juni 2024.

Gestelde zekerheden

Als zekerheid voor deze verstrekte kredietfaciliteiten zijn winkelpanden tot een waarde van minimaal € 70,0 miljoen hypothecair verbonden. Daarnaast zijn pandrechten gevestigd op roerende zaken behorend bij de verhypothekerde panden, handelsdebiteuren, bankrekeningen en uitkeringen uit hoofde van verzekeringspolissen. De faciliteiten bevatten de gebruikelijke clausules ten aanzien van positieve en negatieve pledge, cross default en pari passu. PLUS Holding dient te voldoen aan een ratio met betrekking tot schulddekking. Deze ratio, bepaald als de netto rentedragende schulden (exclusief door leden verstrekte waarborgsommen) / EBITDA, dient lager dan 3,5 te zijn. Per balansdatum wordt ruimschoots aan de gestelde ratio voldaan.

Risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt PLUS Holding investeringsrisico's, kredietrisico en liquiditeitsrisico.

Investeringsrisico's

De risico's ten aanzien van investeringen op het gebied van vestigingspunten en vastgoed dienen goed te worden afgewogen. PLUS voert gedegen analyses uit ten aanzien van de vestigingspunten en vastgoed en heeft hiervoor plannen voor de toekomst opgesteld. Er is een centrale multidisciplinaire investeringscommissie die vooraf alle belangrijke voorstellen voor investeringen toetst ter beperking en beheersing van de risico's. Investerings boven een bepaald bedrag dienen eveneens door de raad van commissarissen te worden goedgekeurd.

Investerings zijn nooit geheel zonder risico. Om deze reden beschouwt PLUS Holding dit als een middenrisico gezien de maatregelen die getroffen zijn. Indien zich een risico voordoet, hangt de impact af van de hoogte van de investering die hiermee gemoeid is. Gemiddeld genomen worden de impact en het restrisico als midden beschouwd.

Kredietrisico

Het kredietrisico dat PLUS Holding loopt, is nauw verbonden met de financiële positie van de bij haar aangesloten ondernemers. Het kredietrisico beperkt zich niet alleen tot de openstaande handelsverdringen, maar omvat ook de financiering van de aangesloten ondernemers. Daarnaast staat PLUS Holding in specifieke situaties borg voor door banken aan ondernemers verstrekte financieringen. Tegenover de aan de bank te verstrekken zekerheden – veelal in de vorm van borgstellingen – staan door de ondernemers te verstrekken zekerheden aan PLUS Holding. Het totale kredietrisico wordt beheerst door intensieve monitoring en bewaking van de financiële positie van de winkels. Ook worden de rentabiliteit en levensvatbaarheid van de winkels 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. De impact op de resultaten en financiële positie is afhankelijk van de financiële positie van de winkels en kan daardoor variëren en wordt door PLUS als midden geclassificeerd. Het restrisico wordt eveneens als midden geclassificeerd.

Liquiditeitsrisico

Door een continue monitoring van de toekomstige kredietbehoeften in relatie tot beschikbare kredietfaciliteiten wordt bewaakt dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn, zodat PLUS Holding te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Doordat PLUS Holding geen valutarisico's kent en er sprake is van beperkte renterisico's, worden de (toekomstige) kasstromen uit dien hoofde ook niet of nauwelijks beïnvloed. De impact en het restrisico worden derhalve als laag geclassificeerd.

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 2020	Totaal 2019
investeringsverplichtingen	68.281	21.945	-	90.226	95.715
huurverplichtingen	40.820	128.235	51.810	220.865	247.876
lease- en onderhoudsverplichtingen	21.877	17.425	-	39.302	27.732
overige verplichtingen	15.507	14.983	4.636	35.126	42.207
Totaal	146.485	182.588	56.446	385.519	413.530
Garanties	14.767	36.925	26.432	78.124	88.715

Investeringsverplichtingen

De investeringsverplichtingen hebben eind 2020 voor een bedrag van € 85,6 miljoen (2019: € 89,6 miljoen) betrekking op de ontwikkeling van het centraal gemechaniseerd distributiecentrum.

Huurverplichtingen en -inkomsten

Door de vennootschap zijn verplichtingen aangegaan voor de huur van 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 inzake de distributiecentra.

Overige (langlopende) verplichtingen

PLUS Retail 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 Retail de logistiek dienstverlener een normresultaat van circa € 2,1 miljoen per jaar (op basis van het volume 2020) op deze activiteiten. Dit contract loopt tot juli 2028.

Garanties

Ten behoeve van de financiering van de bedrijven van ondernemers worden door PLUS Holding 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 € 57,3 miljoen (2019: € 70,4 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 bank garanties, voor rekening en risico van PLUS Holding, verstrekt tot een bedrag van € 0,1 miljoen (2019: € 0,1 miljoen).

Inkoopcontracten

Naast de hiervoor genoemde verplichtingen zijn er ultimo 2020 en 2019 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 winkelexploitatie 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.

Technisch resultaat pensioenregelingen AEGON

In het ultimo 2018 beëindigde pensioencontract met Aegon is een regeling opgenomen inzake de verdeling van het zogenaamde technisch resultaat als dit ultimo 2020 positief is. Als er ultimo 2020 inzake dit contract een positief technisch resultaat bestaat, zal 65% daarvan aan PLUS worden uitgekeerd. De afwikkeling van een eventueel positief technisch resultaat zal in 2021 plaatsvinden.

Hoofdelijke aansprakelijkheid belastingen

Alle in de consolidatie betrokken vennootschappen van PLUS Holding vormen voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting een fiscale eenheid en zijn hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars schulden uit hoofde van vennootschapsbelasting respectievelijk omzetbelasting.

Artikel 2:403 BW

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

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Netto-omzet 2.217.955 (2019: 1.966.963)

Deze omzet is als volgt opgebouwd:

	2020	2019
goederen	1.923.401	1.698.424
distributiefce	141.568	124.385
groothandelsomzet	2.064.969	1.822.809
diensten	96.276	88.985
huren	56.710	55.169
	2.217.955	1.966.963

Personeelskosten 93.753 (2019: 80.725)

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

	2020	2019
salarissen	51.560	46.517
sociale lasten	8.387	7.971
pensioenlasten	9.215	7.494
sociaal plan	2.324	-617
overige personeelskosten	22.267	19.360
	93.753	80.725

In 2020 heeft een herberekening plaatsgevonden van de kosten van het sociaal plan in verband met het wijzigen van de vestigingslocatie van Tiel naar Oss. Dit leidde tot een dotatie van € 2.324 miljoen aan de reorganisatievoorziening.

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

	2020	2019
filialen	269	226
distributiecentra	474	441
servicekantoor	396	410
	1.139	1.077

De beloningen bestuurders bedroegen € 1.777 (2019: € 1.431).

De vergoeding aan commissarissen bedroeg € 242 (2019: € 227).

Afschrijvingen en waardeverminderingen 31.900 (2019: 31.304)

Dit bedrag is als volgt samengesteld:

	2020	2019
amortisatie immateriële vaste activa	20.427	19.561
afschrijvingen materiële vaste activa	11.473	11.743
	31.900	31.304

Onder de afschrijvingen en waardeverminderingen van de materiele vaste activa is in 2020 een last van € 1.099 (2019: € 2.592) begrepen aan duurzame waardeverminderingen. De amortisatie op immateriële vaste activa is verantwoord onder verkoopkosten € 14.195 (2019: € 13.307) en algemene beheerskosten € 6.233 (2019: € 6.254). De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn vooral verantwoord onder algemene beheerskosten € 11.496 (2019: € 11.132).

Financiële baten en lasten, bate 2.102 (2019: bate 1.176)

De financiële baten en lasten bestaan uit:

	2020	2019
Baten		
opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren	494	692
overige rentebaten	290	255
	784	947
Lasten		
rentelasten	-1.586	-1.450
duurzame waardeverandering financiële vaste activa	2.904	1.679
	1.318	229
	2.102	1.176

De duurzame waardeverandering financiële vaste activa betreft in 2020 een vrijval van € 2.904 van voorzieningen op in het verleden verstrekte leningen aan ondernemers. In 2019 betrof het een vrijval van deze voorzieningen van € 1.679.

Belastingen 339 (2019: 1.939)

De belastingdruk over 2020 komt uit op 9,6% tegenover 29,7% over 2019. De belastingdruk kwam in 2020 onder het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting van 25,0% uit, vooral door verkregen milieu- en energieinvesteringsaftrekken met betrekking tot ons nieuwe distributiecentrum en door een eenmalige bate samenhangend met het niet doorgaan van de eerdere aangekondigde aanpassing van het tarief voor de vennootschapsbelasting voor het jaar 2021 en verder. In 2019 leidde dit laatste juist tot een hogere belastingdruk dan het nominale tarief van 25,0%.

De direct over 2020 verschuldigde vennootschapsbelasting bedraagt € 1,2 miljoen. Hiertegenover staat een bate van € 0,8 miljoen door een hogere latente belastingaanspraak.

Resultaat deelneming 6.818 (2019: 5.433)

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



Enkelvoudige jaarrekening 2020 PLUS Holding B.V.

(bedragen x € 1.000, tenzij anders vermeld)

Vennootschappelijke balans per 3 januari 2021, na winstbestemming

	pagina	3 januari 2021	29 december 2019
Vaste activa			
financiële vaste activa	94	288.642	279.953
Vlottende activa			
vorderingen	94	3.722	2.639
groepsmaatschappijen		17	-
liquide middelen		7	8
		3.746	2.647
Totaal activa		292.388	282.600
Eigen vermogen			
geplaatst kapitaal	94	227	227
agio	94	1.490	1.490
wettelijke reserves	94	49.717	46.608
overige reserves	95	214.846	207.952
		266.280	256.277
Kortlopende schulden	95	26.108	26.323
Totaal passiva		292.388	282.600

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2020

	pagina	2020	2019
overige baten en lasten	96	-1.128	-1.104
belastingen	96	-339	-1.939
		-1.467	-3.043
resultaat deelnemingen		11.470	13.059
Nettowinst		10.003	10.016

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 288.642 (2019: 279.953)

	Groepsmaatschap- pijen	Overige deel- nemingen	Belasting- latenties	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand begin boekjaar	259.905	17.671	2.377	279.953	228.836
Mutaties:					
stortingen	-	-	-	-	40.000
dividend	-	-3.600	-	-3.600	-4.320
resultaat	4.652	6.817	820	12.289	13.569
overboeking	-	-	-	-	1.868
Saldo mutaties	4.652	3.217	820	8.689	51.117
Stand einde boekjaar	264.557	20.888	3.197	288.642	279.953

Onder de overige deelnemingen is begrepen het 45%-belang in de aandelen van SPAR Holding B.V. te Waalwijk.

Vorderingen 3.722 (2019: 2.639)

	2020	2019
vennootschapsbelasting	3.704	2.621
omzetbelasting	18	18
Stand einde boekjaar	3.722	2.639

Geplaatst kapitaal 227 (2019: 227)

Geplaatst en volgestort zijn 226.500 gewone aandelen van € 1 nominaal per aandeel. De aandelen worden gehouden door de Ondernemerscoöperatie De Sperwer U.A.

Agio 1.490 (2019: 1.490)

Dit betreft het bedrag waarmee het bij uitgifte op de aandelen van de vennootschap gestorte bedrag de nominale waarde overschreed. De agioreserve is fiscaal erkend.

Wettelijke reserves 49.717 (2019: 46.608)

Deze reserve is gevormd voor ingehouden winsten van direct of indirect gehouden deelnemingen (€ 20,8 miljoen in 2020 en € 17,6 miljoen in 2019) 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 (€ 28,9 miljoen in 2020 en € 29,0 miljoen in 2019).

Het verloop van de wettelijke reserves is als volgt:

	2020	2019
Stand begin boekjaar	46.608	30.954
bij: van overige reserves	22.467	17.029
af: naar overige reserves	-26.175	-6.808
bij: volgens winstbestemming	6.817	5.433
Stand einde boekjaar	49.717	46.608

Overige reserves 214.846 (2019: 207.952)

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2020	2019
Stand begin boekjaar	207.952	213.590
af: naar wettelijke reserves	-22.467	-17.029
bij: van wettelijke reserves	26.175	6.808
bij: volgens winstbestemming	3.186	4.583
Stand einde boekjaar	214.846	207.952

Kortlopende schulden 26.108 (2019: 26.323)

Hieronder zijn opgenomen:

	2020	2019
groepsmaatschappijen	-	49
kredietinstellingen	25.891	26.128
overige	217	146
Stand einde boekjaar	26.108	26.323

Kosten voor diensten die zijn uitgevoerd door Ernst & Young Accountants LLP 302 (2019: 327)

	2020	2019
jaarrekeningcontrole	283	313
aan de controle gerelateerde werkzaamheden	15	7
andere niet-controlediensten	4	7
	302	327

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, last 1.128 (2019: last 1.104)

Dit betreffen de baten en lasten van PLUS Holding B.V.

Belastingen 339 (2019: 1.939)

Dit betreft de last aan vennootschapsbelasting van PLUS Holding en haar 100% dochtermaatschappijen.

Winstbestemming

Voorgesteld wordt de nettowinst over 2020 ad € 10.003 toe te voegen aan de reserves. Van de winst dient een bedrag van € 6.817 te worden toegevoegd aan de wettelijke reserves. Voorgesteld wordt het restant ad € 3.186 toe te voegen aan de overige reserves.

Overzicht deelnemingen

De direct door PLUS Holding B.V. gehouden deelnemingen zijn:

Volledig geconsolideerd:

- PLUS Retail B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Distributiecentra B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Vastgoed B.V., Utrecht (100%)
- PLUS Financieringen B.V., Utrecht (100%)

Niet-geconsolideerde deelnemingen:

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

Utrecht, 8 maart 2021

De raad van commissarissen

Kees Wantenaar

Adriana Hoppenbrouwer-Pereira

Alfred Koehoorn

Gert Smit

Cornelis Trommel

Harold van Velzen

Jan Verbeeten

Pascal Visée

Rien Waardenburg

De directie

Duncan Hoy, algemeen directeur

Mayte Oosterveld, financieel directeur

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake de winstbestemming

Artikel 39 van de statuten luidt:

1. De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald, alsmede tot vaststelling van uitkeringen uit de winst of de reserves voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
2. Een besluit tot uitkering is onderworpen aan de goedkeuring van het bestuur. Het bestuur weigert slechts de goedkeuring indien het weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
3. Bij de berekening van iedere uitkering tellen de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.
4. Ten laste van de door de wet -voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie en de raad van commissarissen van PLUS Holding B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van PLUS Holding B.V. te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van PLUS Holding B.V. per 3 januari 2021 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 3 januari 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening. Wij zijn onafhankelijk van PLUS Holding B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountants-organisaties (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.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Voorwoord
- Ondernemingsprofiel
- Belangrijke cijfers
- Verslag van de directie
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Verslag van de raad van commissarissen
- Overzicht deelnemingen
- Overige gegevens

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 vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren

of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel

controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn 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. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Rotterdam, 8 maart 2021

Ernst & Young Accountants LLP

drs. M. de Kimpe RA

Adressen

PLUS Holding B.V.

KvK nummer 30075554

PLUS Retail B.V.

PLUS Distributiecentra B.V.

PLUS Vastgoed B.V.

PLUS Financieringen B.V.

Archimedeslaan 21

3584 BA Utrecht

Postbus 85405

3508 AK Utrecht

Telefoon 088 - 344 60 00

E-mail corporate-communicatie@plusretail.nl

www.plus.nl

Regionale distributiecentra

PLUS Retail B.V.

Industriestraat 67

7482 EW Haaksbergen

Telefoon 053 - 573 14 00

PLUS Retail B.V.

Afrikastraat 10

6014 CG Ittervoort

Telefoon 0475 - 56 79 00

PLUS Retail B.V.

Nijverheidsweg 61

3341 LJ Hendrik-Ido-Ambacht

Telefoon 078 - 684 14 14

Landelijk distributiecentrum

PLUS Retail B.V.

Insulindeweg 1

1462 MJ Middenbeemster

Telefoon 0299 - 68 94 55

Met dank aan PLUS Richard de Zoete en medewerkers voor de fotografie.

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.