



# Primera

## JAARVERSLAG 2021



Even naar Primera.



## Voorwoord

# Retailer of the Year!

**Afgelopen jaar was opnieuw bijzonder. Het jaar waarin we ons 30-jarig bestaan vierden werd een jaar met hoogte- en dieptepunten, waarin ondernemerschap en onze klanten centraal stonden. We begonnen 2021 met een 'valse start': met gesloten deuren. Maar klanten misten Primera en ons ondernemerschap werd beloond met het winnen van dé consumentenprijs: ABN AMRO Retailer of the Year 2021/2022.**

Een enorme waardering voor onze ondernemers, medewerkers en relaties, na een jaar waarvan de eerste maanden weer in het teken stonden van een lockdown. Een jaar waarin we weer steeds moesten kijken naar wat wél kon en mocht.

Op 28 april 2021 waren we weer helemaal 'back in business'. Aan de oplopende omzetcijfers zagen we dat klanten ons hadden gemist. Als we de periodes met winkelsluitingen buiten beschouwing laten en de periode van 28 april t/m 18 december 2021 vergelijken met 2019 (het jaar voor corona), zien we een omzetsijging van 3 %. Het aantal klanten daalde daarentegen met 13 %. Een daling die vooral wordt veroorzaakt doordat tabaksklanten moeizaam de weg naar onze winkels terugvinden, maar ook doordat klanten meer aankopen in minder bezoeken doen. Primera was 'de handige winkel in de buurt' voor de thuiswerkers én de mensen die meer dan ooit de vrije tijd thuis besteedden.

Met het winnen van de ABN AMRO Retailer of the Year-award leken we het uitdagende jaar alsnog te eindigen met een gouden randje. Maar in december werden we opnieuw geconfronteerd met een winkelsluiting, tegen alle verwachtingen in. En uitgerekend in de belangrijkste maand van het jaar. Een enorme klap, maar opnieuw bleken we veerkrachtig. Ook nu keken we naar wat wél kon, om klaar te blijven staan voor onze klanten.

We sluiten het jaar af met een omzet van € 625 miljoen, een verlies van zo'n € 133 miljoen ten opzichte van 2020. Voor de meeste ondernemers is hun verlies gecompenseerd door het steunpakket vanuit de overheid. Maar de verschillen tussen winkels zijn groot. Toch overheerst het positieve gevoel, kijkend naar de resultaten in de periode waarin de winkels geopend waren, de resultaten van onze gezamenlijke winkel [primera.nl](https://www.primera.nl) en de waardering van onze klanten met het winnen van de ABN AMRO Retailer of the year 2021/2022-award.

Ter afsluiting wil ik mijn voorganger, Gert van Doorn, het Bestuur en de Raad van Commissarissen bedanken voor de samenwerking en het vertrouwen in 2021. Een bijzonder jaar, voor iedereen.

Namens de Directie en het Management Team,

**Christel Teeuwen-van der Pol**  
Algemeen Directeur



# Inhoud

1. SAMENGEVAT

04

Verduurzaming  
de winkels (incl. nieuwe  
basis van kassa transacties.  
oen  
top 100 retailers in  
antal verkooppunt  
nieuwe winkel-)

Cadeaukaarten  
+ 20 % \*

Boeken  
+ 21 % \*

Cadeau  
+ 30 % \*

Telefoonaccessoires  
+ 34 % \*



# 1. Samengevat



Aantal winkels

**531**



Aantal nieuw geopende winkels

**12**



Aantal verbouwingen

**19**



Klanten in de winkels (incl. nieuwe winkels). Op basis van kassa transacties.

**31 miljoen**



Positie landelijke top 100 retailers in NL op basis van aantal verkooppunten

**6<sup>e</sup>**



Omzet niet-identiek (incl. nieuwe winkels)

**625 miljoen**



Omzet identiek (excl. nieuwe winkels)

**607 miljoen**



Omzetstijging Primera Keuze Cadeaukaarten

**+ 11 %**



Omzet primera.nl

**28,2 miljoen**



Bezoekers primera.nl

**3,5 miljoen**

## Omzetstijging speerassortimenten



Cadeaukaarten

**+ 20 % \***



Boeken

**+ 21 % \***



Cadeau

**+ 30 % \***



Telefoonaccessoires

**+ 34 % \***



Aantal spaarpashouders

**1,5 miljoen**



Aantal actieve spaarpashouders

**557.000**



Downloads Primera app (vanaf maart 2019)

**107.000**



Aantal lokale Facebook pagina's gekoppeld

**153**



Net Promoter Score (Beveelt winkel aan)

**69,7**

\* Ten opzichte van 28 april t/m 31 december 2020.

# 2. Primera ontwikkelingen 2021

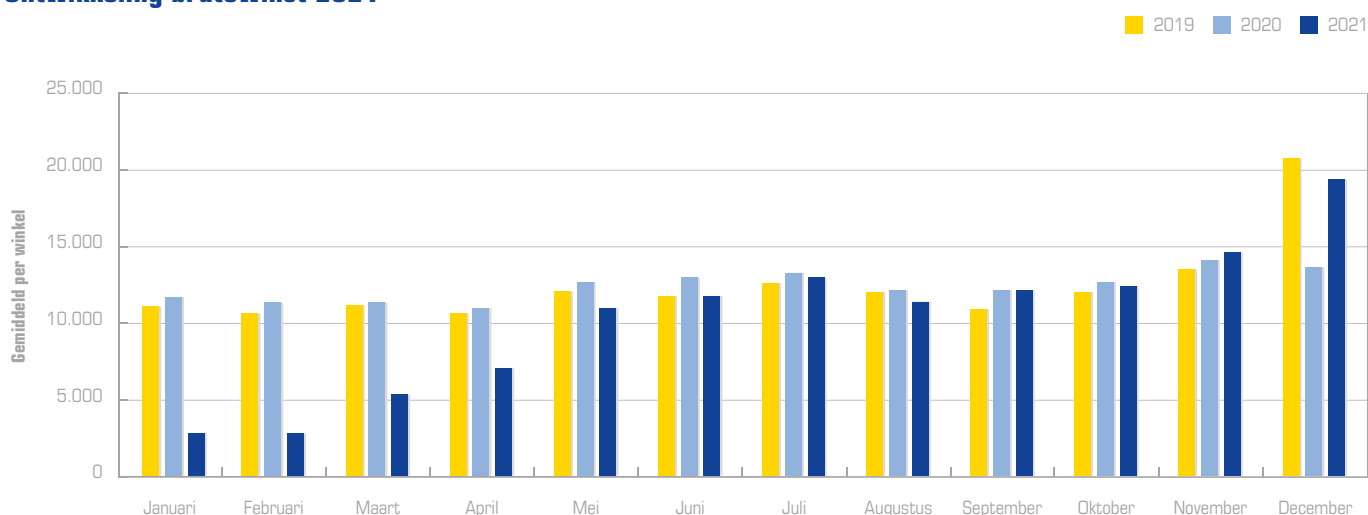
Het jaar 2021 begon zoals 2020 eindigde: in lockdown. Een situatie die we niet eerder hadden meegemaakt. De lockdown duurde maar liefst tot 28 april. Wel mochten we steeds iets meer. Waar we eerst alleen essentiële diensten mochten leveren, konden we daarna met 'Click & Collect' ook overige producten verkopen. En in de laatste lockdown-fase mochten klanten winkelen op afspraak.

De lockdown leverde een omzetindex ten opzichte van 2020 op van 44,8 (voor de periode tot 28 april 2021). De brutomarge lag met 38,9 zelfs nog lager. Ondernemers in stadscentra en in de buurt van kantoren en scholen hadden

het tijdens de lockdown nog lastiger. Klanten kochten lokaal en vooral online. Onze gezamenlijke winkel [primera.nl](https://www.primera.nl) beleefde daardoor een geweldig 2021, met een omzetindex van 133. Het enige lichtpuntje in die periode, want de fysieke Primera winkels hadden vier moeizame maanden. Veel kosten liepen door en de omzet was onder de maat. Gelukkig kwamen veel van onze winkels in aanmerking voor de steunmaatregelen van de overheid, waardoor alle winkels deze moeilijke periode hebben overleefd.

Op 28 april 2021 brak de zon door en konden we weer gaan doen wat we allemaal willen en waar we goed in zijn: ondernemen.

## Ontwikkeling brutowinst 2021



## 2.1 Omzetontwikkeling 2021

De eerste maanden na de heropening van de winkels verliepen nog stroef. Het aantal klanten bleef achter, ondanks de campagne 'Fijn je weer te zien!'. Datzelfde gold voor de brutowinst. Onze klanten moesten duidelijk weer even wennen dat we open waren. Pas vanaf september was de brutowinst weer op het niveau van 2020 en in november was er zelfs sprake van een groei van 1,7 %. Ook december begon fantastisch, maar het onwaarschijnlijke werd toch weer realiteit: op 18 december gingen we weer in lockdown.

De totale omzet daalde in 2021 met 19 % ten opzichte van 2020, waarmee de omzet van de winkels niet-identiek uitkwam op € 625 miljoen en identiek (exclusief nieuwe winkels) op € 607 miljoen. De brutowinst over het hele jaar daalde met 17 %. In de periode van 28 april tot en met 31 december 2021 was de omzetzaling veel beperkter, namelijk 4 %. De brutowinst steeg in die periode zelfs met 1 %.



Omzet 2021 niet-identiek (incl. nieuwe winkels)

**625 miljoen**



Omzet 2021 identiek (excl. nieuwe winkels)

**607 miljoen**

Voor [primera.nl](https://www.primera.nl) was 2021, doordat er veel online gewinkeld, werd een uitstekend jaar. De totale omzet op [primera.nl](https://www.primera.nl) is in 2021 uitgekomen op € 28,2 miljoen, wat een groei betekende ten opzichte van 2020 van 33 %.



## 2.2 Primera ledenbestand

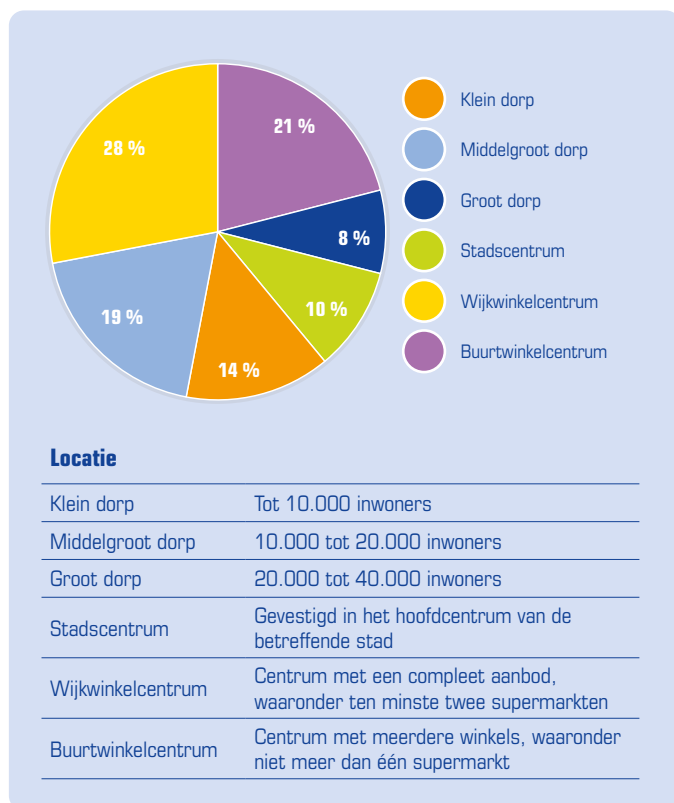
Primera is 2021 begonnen met 523 winkels in Nederland. In de loop van het jaar zijn er 12 nieuwe winkels geopend en zijn er 4 gesloten. Daarmee komt het aantal winkels op 31 december 2021 uit op 531.

Er zijn in 2021 19 winkels verbouwd. In 10 gevallen ging het om een verplaatsing van de winkel; 3 winkels konden hun winkelopervlakte uitbreiden met het naastgelegen pand. Vrijwel direct na de heropening van deze uitgebreide winkelpanden zagen we een behoorlijke omzettoename in met name de margerijke assortimentsgroepen: boeken, cadeau-artikelen en andere assortimenten. In de komende jaren wordt het steeds belangrijker om deze groepen meer ruimte te bieden.

Een fraaie ontwikkeling, die het aanhoudende vertrouwen in de formule Primera bevestigt. Van nieuwe ondernemers, maar zeker ook van bestaande ondernemers.

### Primera winkels naar locatietype

49% van de Primera winkels is gevestigd in wijkwinkel- en buurtwinkelcentra: dicht bij de supermarkten en in de buurt van de consument. Het merendeel van de in 2021 geopende nieuwe winkels valt ook in deze categorie. Een drietal nieuwe winkels is in kleine dorpen geopend. De toplocaties in het centrum van de grote steden (de zogenaamde A1-locaties) zijn voor Primera minder interessant, vanwege de hoge huren en de beperkte binding met de consument. De klantloyaliteit is hier veel lager dan op andere plekken.



### Ontwikkelingen per locatietype

Door de coronapandemie kijken steeds meer retailers kritisch naar hun locatie. Ze vertrekken sneller als deze locaties niet rendabel genoeg zijn. Met name de middelgrote dorpen en hoofdcentra in grote dorpen hebben hier last van. Oplopende winkelleegstand, tijdelijke invulling van winkels en transformatie naar woningen zorgen ervoor dat winkelgebieden

compacter worden, wat in veel gevallen ook nodig is. We ondersteunen onze ondernemers hierin optimaal, zodat zij in de toekomst op de juiste locatie zitten.

### Primera zesde in landelijke top 100

Langzaam klimmen we naar de absolute top van de Nederlandse retailbedrijven.

Positie	Formule	Branche	Aantal vestigingen	Positie 2021
1	Kruidvat	Drogist	974	1
2	Albert Heijn	Supermarkt	949	2
3	Jumbo	Supermarkt	662	3
4	Gall & Gall	Slijter	609	4
5	HEMA	Warenhuis	540	5
6	Etos	Drogist	531	6
	<b>Primera</b>	<b>Tabak/Lect</b>	<b>531</b>	<b>7</b>
8	ALDI	Supermarkt	488	8
9	Service Apotheek	Apotheek	466	17
10	Zeeman	Textielsuper	454	9

Bron: Locatus



# 3. De Primera strategie: Verbeteren, Verrassen en Vertellen



Begin 2020 hebben we onze strategie richting 2025 gedefinieerd, met als titel 'Verbeteren, Verrassen en Vertellen'. In 2021 hebben we weer een aantal belangrijke stappen gezet op dit gebied.

Afgelopen jaar hebben de Primera winkels laten zien dat ze verder **verbeterd** zijn, onder andere in het Handig in de Buurt-aanbod. Klanten bevestigden dat ook en gaven massaal aan dat ze onze winkels in de lockdownperiode hadden gemist.

Daarnaast wisten onze ondernemers in de winkels klanten opnieuw te **verrassen** met allerlei extra services tijdens de lockdown: van 'Click & Collect'

tot bezorging aan de deur. En ook na de lockdown zetten zij een stapje extra, bijvoorbeeld door goede begeleiding bij het maken van pasfoto's of de bediening van de Geldmaat-automaten.

Het **vertellen** kwam tot uiting in mooie campagnes, zoals de campagne 'Fijn je weer te zien!' Hiermee hebben we onze klanten weer welkom geheten in onze winkels.

Voor de realisatie van onze strategie werken we met 5 thema's. Aan de hand van deze thema's worden de projecten en werkzaamheden uit 2021 nader toegelicht.



## 1. Groeien en bloeien

Ontwikkeling van het aantal winkels, met gerichte acquisitie, en het rendement van de winkels komen samen onder het thema 'groeien en bloeien'. Rendement door ontwikkeling van het marktaandeel van basisassortimenten en verdere groei van de zogenaamde speerassortimenten.



## 2. Merk in uitvoering

Onder het thema 'merk in uitvoering' wordt het merk Primera de komende jaren verder ontwikkeld. De ontwikkeling van de merkbelofte, met daarbij behorende services, mediamix, toegankelijkheid en aantrekkingskracht van de winkels vormen daarbij belangrijke onderwerpen.



## 3. De klant wat interessant

Door te focussen op de klanttevredenheid moeten we de gunfactor van onze ondernemers de komende jaren verder uitbouwen. Onder het thema 'de klant wat interessant' volgen we wat we kunnen leren van onze klanten en ontwikkelen we middelen om relevant te communiceren met onze klanten.



## 4. Ondernemers voor ondernemers

We zijn een Coöperatie en een 100 % 'ondernemersorganisatie'. Met deze ondernemersmentaliteit, in de winkels en vanuit het hoofdkantoor, maken we het verschil. Het stimuleren van betrokkenheid en ondernemerschap is de basis van onze Coöperatie. Samen sterk!



## 5. Kwaliteit en meetbaarheid

Binnen het thema 'kwaliteit en meetbaarheid' zetten we, ondersteund vanuit data, de verbetering van de winkels én de dienstverlening vanuit de Coöperatie aan de winkels centraal. We geloven dat als gevolg van snelle technologische ontwikkeling de mogelijkheden tot het verder benutten van deze data de komende jaren fors zal toenemen.



## 3.1 Groeien en bloeien

**Ontwikkeling van het aantal winkels, met aandacht voor gerichte acquisitie. Daarnaast focus op rendement van de winkels, door ontwikkeling van het marktaandeel van basisassortimenten en verdere groei van 'speerasortimenten'.**

In dit hoofdstuk staan overzichten van de behaalde resultaten. Alle cijfers zijn identiek, dus exclusief nieuw geopende winkels. In de verkoopresultaten over het gehele jaar 2021 is een duidelijk effect van corona zichtbaar. Ten opzichte van 2020 noteren we een omzetindex van 81 en brutowinstindex van 83.

De cijfers van de afgelopen jaren zijn lastig te vergelijken vanwege de diverse corona-effecten en -maatregelen. Als we de eerste lockdown buiten beschouwing laten en kijken naar de periode van 28 april t/m 31 december 2021, dan is de omzet met 4 % gedaald en steeg de brutowinst met 1 % ten opzichte van 2020 (een jaar waarin zeer goede resultaten zijn geboekt).

Het aantal kassa-transacties stond met 10 % onder druk. We hebben het hele jaar gezien dat klanten winkels meer gericht bezoeken en per bezoek meer besteden, vooral aan margerijke productgroepen.

We kunnen trots zijn op deze cijfers: in de periode dat winkels volledig open zijn geweest, zijn erg goede resultaten behaald. Uiteraard met de kanttekening dat dit een landelijk gemiddelde betreft en de resultaten sterk verschillen per winkel. Met name winkels in stadscentra hebben bovengemiddeld veel hinder ondervonden van corona, doordat er minder traffic was in de winkelstraten.

### 3.1.1 Goederen

Voor het gehele jaar 2021 noteren de goederen een omzetindex van 85, een klantindex van 74 en brutowinstindex van 86. Deze cijfers werden sterk beïnvloed door de langdurige verkoopbeperkingen.

Als we de periode van de eerste lockdown uitsluiten, dan blijkt dat er goede resultaten zijn gerealiseerd, net als in 2020. In de periode van 28 april t/m 31 december 2021 is de omzet met 6 % gestegen. De brutowinst steeg met 7 % ten opzichte van 2020. Vooral de verkoop van boeken, cadeau-artikelen en pasfoto's droeg hieraan bij.

#### Boeken

De verkoop van boeken is met 21 % gestegen. De belangrijkste groeidrijvers waren diverse toptitels, groei in de volle breedte van de categorie en de start met collectieve inname van de boekenbon. Verder zien we dat consumenten tijdens corona hun boeken liever dicht in de buurt kochten, in plaats van in de boekhandels in grote binnensteden. Daar hebben de Primera winkels van geprofiteerd.

#### Cadeau-artikelen

Binnen de categorie cadeau-artikelen werd een omzetstijging van 30 % gerealiseerd. De verbreding en uitbreiding van het winkelassortiment werpt zijn vruchten af. Ook konden we een aantal nieuwe leveranciers verwelkomen, waaronder Paper Dreams, Decostar en Boosterbox. Hiermee hebben we het cadeau-aanbod in de winkels vergroot.

#### Telefoonaccessoires

De verkoop van telefoonaccessoires is met 34 % gestegen. De focus lag op het bekendmaken van het assortiment. Veel consumenten weten namelijk nog niet dat Primera originele telefoonaccessoires aanbiedt van Apple en Samsung. Diverse campagnes, waaronder een tv-campagne, hebben effect gehad.

Ook de verkoop van pasfoto's heeft een forse groei (61 %) doorgemaakt. De verkoop van e-sigaretten (-14 %) en tijdschriften (-4 %) stond in 2021 in absolute zin het meest onder druk.

#### OMZETINDEX GOEDEREN 2021 VERSUS 2020

	Gehele jaar	28 april t/m 31 december 2021
<b>TOTAAL GOEDEREN</b>	<b>85</b>	<b>106</b>
Vloei	69	86
Hulzen	69	80
E-sigaretten	72	86
Rokersbenodigdheden	82	98
Tijdschriften	73	96
Kranten	57	77
Boeken	98	121
Wenskaarten	77	100
Kantoorartikelen	90	105
Agenda en kalenders	112	124
Cartridges	84	98
Telefoonaccessoires	109	134
Pasfoto's	142	161
Gifts	109	130



### 3.1.2 Diensten

Ondanks alle verkoopbeperkingen weten klanten Primera nog steeds goed te vinden als dé specialist voor cadeaukaarten. Als we de lockdown t/m 28 april 2021 uitsluiten in de verkoopcijfers, dan is de omzet met 20 % gegroeid. Over het gehele jaar kwam de omzet 2 % lager uit dan in 2020. De verkoop van de Primera Keuze Cadeaukaart in winkels is over geheel 2021 met 11 % gestegen.

In 2021 zijn 180 winkels voorzien van een Geldmaat automaat, daarmee komt het totaal aantal winkels met een Geldmaat op 305.

PostNL heeft wederom een forse groei gekend. Het aantal handelingen is met 9 % gestegen en de pakkethandelingen zelfs met 13 %. In totaal hadden we in 2021 ruim 17 miljoen pakkethandelingen. Voor Decemberzegels is een omzetgroei van 7 % gerealiseerd, waarmee Primera ook steeg in marktaandeel.

OMZETINDEX DIENSTEN 2021 VERSUS 2020

	Gehele jaar	28 april t/m 31 december
<b>TOTAAL DIENSTEN</b>	<b>89</b>	<b>101</b>
Vervoersbewijzen	79	104
Postzegels	83	91
PostNL	82	77
Cadeaukaarten	98	120

### 3.1.3 Kansspelen

Voor kansspelen is over het gehele jaar een omzetindex van 85 gerealiseerd ten opzichte van 2020. Ook dit moeten we in perspectief zien. In de periode van 28 april t/m 31 december 2021 was sprake van een verkoopstijging van 4 % in vergelijking met 2020. Binnen deze periode zien we de volgende omzetindexen voor de diverse producten: Staatsloten 113, Krasloten 99, Toto 98, Lotto 81 en Euro Jackpot 87.

In de loop van het jaar was een stijgende lijn zichtbaar in de verkoopcijfers. Met name in het laatste kwartaal waren de resultaten erg goed en liepen we in op voorgaande jaren. De verkoop van Decemberkalender is ten opzichte van geheel 2020 zelfs met 12 % gestegen. Ook Oudejaarsloten verkochten naar omstandigheden goed: de omzet is met een index van 197 nagenoeg verdubbeld.

OMZETINDEX KANSSPELEN 2021 VERSUS 2020

	Gehele jaar	28 april t/m 31 december
<b>TOTAAL KANSSPELEN</b>	<b>81</b>	<b>104</b>
Staatsloten	84	113
Eurojackpot	66	87
Lotto	68	82
Luckyday	78	95
Toto	91	98
Krasloten	80	99

### 3.1.4 Tabak

Het was een pittig jaar voor de verkoop van tabak. Tijdens de eerste lockdown (t/m 28 april 2021) verschoof ongeveer twee derde van het volume van tabaks- en gemakswinkels naar supermarkten en tankstations. Daarnaast was er een toename in 'grenseffecten': steeds meer tabak werd in omliggende landen gekocht.

De lockdown aan het begin van 2021 zorgde bij veel klanten voor nieuwe koopgewoontes. Zo haalden steeds meer klanten tabak bij de supermarkt. De tabaksverkoop in de Primera winkels stond hierdoor onder druk. In de loop van het jaar kwam hier wel verbetering in. Als we de totale tabaksverkoop (exclusief e-sigaretten) van 2021 vergelijken met 2020, dan is sprake van een omzetindex van 72, een klantindex van 64 en een brutowinstindex van 69. Kanttekening hierbij is wel dat 2020 een exceptioneel goed jaar is geweest voor de verkoop van tabak.

Als we ook hier de lockdown t/m eind april 2021 buiten beschouwing laten, dan daalde de brutowinst voor de totale tabakscategorie met 16 % en nam het aantal klanten met 19 % af ten opzichte van 2020. De categorieën 'sigaretten' en 'kerftabak' lieten met een brutowinstindex van respectievelijk 84 en 77 de grootste daling zien. Voor sigaren was de ontwikkeling aanzienlijk beter: hierbij kwam de brutowinst uit op een index van 95.

OMZETINDEX TABAK 2021 VERSUS 2020

	Gehele jaar	28 april t/m 31 december
<b>TOTAAL TABAK</b>	<b>72</b>	<b>86</b>
Sigaretten	71	86
Kerftabak	71	84
Sigaren	83	95

### 3.1.5 E-commerce

De verkoopresultaten van primera.nl bereikten in 2021 weer een nieuw hoogtepunt. Het was ook het jaar waarin de webshop een belangrijke rol heeft gespeeld in het ondersteunen van ondernemers en klanten tijdens de lockdown. Zo konden klanten bij hun favoriete winkel bestellen en afhalen. Daarnaast werden er op primera.nl zelf meer bestellingen geplaatst en zijn de omzet en winst van de webshop opnieuw gestegen.

Zowel de omzet vanuit B2C-kanten (business-to-consumer) als B2B-kanten (business-to-business) was in 2021 fors hoger en kwam in totaal op € 28,2 miljoen, een index van 133 ten opzichte van 2020. Deze omzetgroei werd enerzijds gerealiseerd door de verkoop van digitale tegoeden voor games- en streamingdiensten en anderzijds door de verkoop van onze Primera Keuze Cadeaukaart.



Omzetaandeel B2C

**65 %**

Omzetaandeel B2B

**35 %**



## 3.2 Merk in uitvoering

De komende jaren ontwikkelen we het merk Primera verder. Belangrijke onderwerpen daarbij zijn de ontwikkeling van de merkbelofte, inclusief bijbehorende services, een goed afgestemde mediamix en toegankelijkheid en aantrekkingskracht van de winkels.

### Campagne jaaroverzicht 2021

Onze merkbelofte luidt 'Primera maakt ieder moment even bijzonder.' Na de lockdown van begin 2021 claimden we deze belofte nog steviger om zo het onderscheidend vermogen te laten zien van Primera. We paktten het openingsmoment direct aan om onze klanten te bedanken en gaven 450.000 Tiny Tony's chocolaatjes weg. Momenten maakten we ook

bijzonder door onze buurtfunctie te claimen tijdens de 'Handig in de buurt'-campagnes. Met ons unieke spaarprogramma en Primera app maakten consumenten kans op een prijs van € 10.000,-. Daarnaast onderscheidden we ons door cadeaus altijd gratis en feestelijk te verpakken, zo laten we zien dat een cadeau bijzonder wordt als je het bij Primera koopt.

#### JANUARI T/M APRIL

16 december 2020 t/m 28 april 2021

#### Winkels gesloten door de lockdown.

Communicatie gericht op 'bestel & haal op', [primera.nl](http://primera.nl) en het thuiswerkassortiment.



#### MEI

Week 18 + 19

#### Moederdag + Fijn je weer te zien!

Cadeaucampagne gecombineerd met de heropening van de winkels. We gaven 450.000 'bedankjes' met een Tiny Tony's chocolaatje weg. Landelijke advertenties, radiocommercials en folder. Nieuwe tv-commercial 'Handig in de buurt' geïntroduceerd; variant Moederdag.



Week 20-22

#### Handig in de Buurt

Volop aandacht, onder andere door de tv-commercial, voor het thuiswerk-assortiment zoals kantoorartikelen en telecom.



## JUNI

Week 23-24

### Vaderdag

Tv-commercial 'Handig in de buurt'; variant Vaderdag. Folder en social activatie gericht op een mooi gebaar voor vader.



**PAP, VOOR JOU EEN MOOI GEBAA. WANT JE STAAT ALTIJD VOOR ME KLAAR!**

## JULI & AUGUSTUS

Week 25-35

### Zomer

Volledig in teken van ons leesassortiment; tijdschriften en boeken staan centraal. Introductie van tijdschriften als nieuw spaardoel.

**NIEUW! Spaar voor een gratis puzzelboekje of tijdschrift\* met je Primera spaarpas**



## SEPTEMBER

Week 36-39

### Verjaardag

Tv-commercial Verjaardag en tag-ons met cadeaukaarten. Samenwerking Radio 10 in het programma van Gerard Ekdor.



**MAAK VAN ELKE VERJAARDAG EEN FEESTJE!**

## OKTOBER

Week 40-42

### Spaarpas Deals

Voordeel met je Primera spaarpas. De beste acties voor onze spaarders.



Week 43-45

### Handig in de Buurt

Extra aandacht voor post- en pakkservice.



## OKTOBER T/M DECEMBER

Week 43-51

### B2B

Promotie van de Primera Keuze Cadeaukaart als relatiegeschenk.



## NOVEMBER & DECEMBER

Week 46-48

### Sint

**Onze nieuwe folder is uit!**



Week 49-51

### Kerst

Geef meer dan een cadeau. Volledige campagnes inclusief tv-commercials en folder. Kerstcampagne voortijdig afgebroken door de lockdown vanaf 19 december 2021.



19 december t/m 31 december 2021  
**Winkels gesloten door de lockdown**  
Communicatie gericht op 'bestel & haal op', [primera.nl](http://primera.nl) en het thuiswerkassortiment.



# Marketing highlights

2021

## Tv en radio

In 2021 hebben we 6 tv-commercial en 6 radiocommercials uitgezonden. Na de lockdown traptten we af met de tv-commercial 'Handig in de buurt' die maar liefst 6 weken draaide. Daarnaast waren we op tv tijdens de verjaardagscampagne en Sint. De kerstcommercial werd voortijdig afgebroken door de lockdown. Op radio waren we te horen tijdens de verjaardagscampagne en met de Primera Keuze Cadeaukaart als relatiegeschenk voor de zakelijke markt.

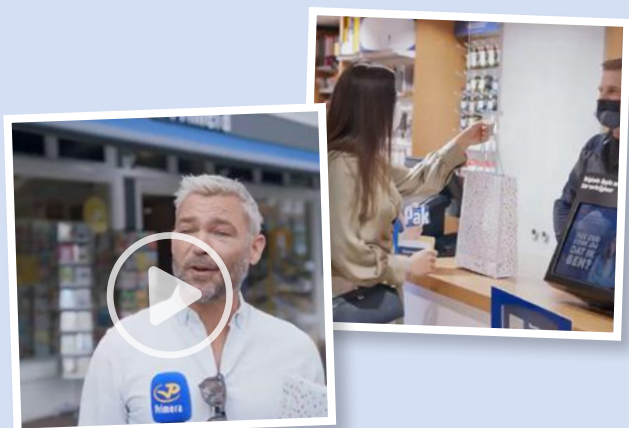


## Folder

In totaal zijn er 7 huis-aan-huis folders verspreid in 2021 met een totale oplage van bijna 20 miljoen. De online folder werd interactiever gemaakt en ondersteund op [primera.nl](https://www.primera.nl) en diverse platformen.

## Social media

Op social media hebben we vaker gewerkt met video om campagnes onder de aandacht te brengen. Ook zijn we in 2021 verder aan de slag gegaan om Facebook-pagina's van Primera winkels te koppelen aan de landelijke Facebook-pagina. Landelijke inzet wordt daardoor automatisch doorgeplaatst op de lokale pagina's. Daarmee zitten we recht in de doelgroep en wordt het bereik van Primera aanzienlijk vergroot. Eind december 2021 waren 153 pagina's gekoppeld.



Social activatie video Vaderdag.

## Online campagnes

Al onze campagnes worden ondersteund met online advertenties. We adverteren op relevante zoekwoorden en optimaliseren onze website zodat we zo goed mogelijk vindbaar zijn op passende zoekopdrachten. De consument is online steeds meer actief en zo weten we ook hen te bereiken. Als voorbeeld, tijdens de zomercampagne heeft het online adverteren gezorgd voor meer dan 7 miljoen impressies.



## Spaarpas & Primaera app

In 2021 mochten we onze anderhalf miljoenste spaarder verwelkomen. Van deze spaarders waren er zo'n 557.000 actief in 2021. Klanten met een spaarpas vertegenwoordigen ongeveer 17% van alle transacties, waarbij ze zelfs 48% meer uitgaven dan een klant zonder spaarpas. De digitale spaarpas is te bereiken via de Primaera app. In totaal hebben ruim 107.000 consumenten de Primaera app gedownload.

## Verpakkingen

Onderscheidend vermogen op het gebied van cadeau realiseren we door ons te focussen op het altijd mooi en gratis inpakken van cadeaus. Ondernemers ontvangen daarom regelmatig gratis cadeauverpakkingen die terugkomen in de verschillende campagnes. Eind 2021 is een nieuwe verpakingslijn in de kleuren blauw met goud geïntroduceerd. De ondernemers ontvingen een eindejaarsgeschenk met deze nieuwe cadeauverpakkingen.



## Samenwerkingen

In 2021 hebben we o.a. samengewerkt met de Goede Doelen Loterijen, Vereniging Wenskaart Nederland en Heerlijk.nl. Samen met de Goede Doelen Loterijen hebben we twee kraskaartacties ingezet, eenmaal voor de Postcode Loterij en eenmaal voor de VriendenLoterij. Met Wenskaart Nederland voerden we gezamenlijk de campagne 'Een kaart blijft langer hangen'. In samenwerking met Heerlijk.nl hebben we tijdens de decembercampagnes de Primaera Restaurantvoucher uitgegeven aan onze klanten.





## 3.3 De klant wat interessant

Door te focussen op klanttevredenheid willen we de gunfactor van onze ondernemers de komende jaren verder uitbouwen. Dat betekent: kijken wat we kunnen leren van onze klanten en het ontwikkelen van middelen voor relevante communicatie.



### Shopfeedback

Sinds de zomer van 2021 kunnen we nóg meer leren van onze klanten, nu we bij alle winkels klantbeoordelingen verzamelen: **Shopfeedback**. Dat houdt in dat een spaarpasklant na een bezoek aan een Primera winkel maximaal twee keer per jaar via e-mail gevraagd wordt om zijn/haar winkelervaring met ons te delen.

In 2021 heeft Primera via shopfeedback maar liefst 12.344 klantbeoordelingen verzameld. Klanten hebben we winkel beoordeeld op onder andere service, assortiment en klantvriendelijkheid.

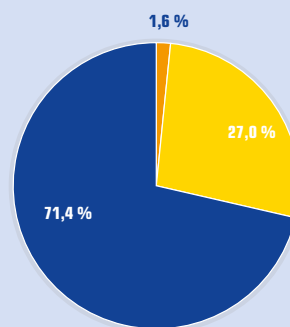
Onze klanten gaven ons gemiddeld een NPS\* van 69,7 (in 2020: 65,7) en een NLS\*\* van 74,1 (in 2020: 69,7). Mooie waarderingen, maar niet vanzelfsprekend. Door het blijven vragen om shopfeedback, blijven we onze klanten centraal stellen en blijven we van ze leren.

\* Net Promoter Score: Hoe waarschijnlijk is het dat je onze winkel aanraadt aan iemand anders?

\*\* Net Loyalty Score: Hoe waarschijnlijk is het dat je voor je volgende aankoop weer voor onze winkel kiest?

#### Score NPS 2021

Hoe waarschijnlijk is het dat je onze winkel aanraadt aan iemand anders?

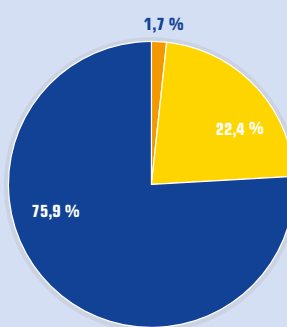


**NPS: 69,7**

- Kritische klanten
- Tevreden klanten
- Primera fans

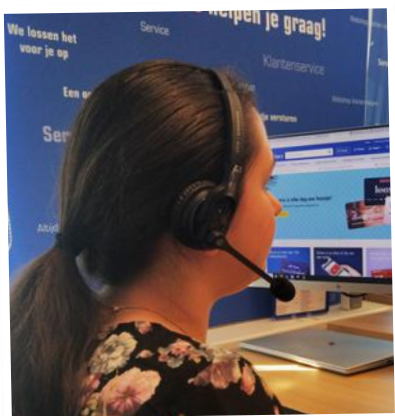
#### Score NLS 2021

Hoe waarschijnlijk is het dat je voor je volgende aankoop weer voor onze winkel kiest?



**NLS: 74,1**

- Niet loyale klanten
- Loyale klanten
- Primera fans



### Servicedesk

De Servicedesk van Primera Waardenburg heeft zich in het verslagjaar verder geprofessionaliseerd door de implementatie van Dynamics. Hierdoor zijn processen nog efficiënter ingericht en wordt al het inkomende telefoon- en mailverkeer éénduidig geregistreerd. De registratie zorgt voor interessante data waarmee de klanttevredenheid nog verder kan worden verbeterd en daarmee de gunfactor van Primera en haar ondernemers.



# De prijzenkast van 2021

Primera viel afgelopen jaar flink in de prijzen. Een bekroning op al het harde werken tijdens de corona-rollercoaster. Een periode waarin Primera ondernemers hebben laten zien waar Primera voor staat: een persoonlijke, klantvriendelijke en betrokken winkel in de buurt. Met altijd precies die dingen die je nodig hebt. Klanten hebben dat meer dan ooit gewaardeerd.



## Retailer of the Year

Primera werd door de consument uitgeroepen tot Beste winkelketen van Nederland, in maar liefst drie categorieën: Cadeau, Kantoor en Leeswaren. Daarnaast werden we verkozen tot overall winnaar van de Beste Winkelketenverkiezing en ontvingen we de Retailer of the Year 2021/2022-award. Een bekroning op de samenwerking binnen onze Coöperatie en vooral een geweldige waardering van de consumenten.



## Top 10 Klantvriendelijkste bedrijf van Nederland

In het voorjaar van 2021 stormden we de top 10 binnen van de lijst 'Klantvriendelijkste bedrijf van Nederland 2021'. Primera prijkt op de negende plaats op deze lijst, die wordt gepubliceerd door MarketResponse en is gebaseerd op het grootste onafhankelijke onderzoek naar klantvriendelijkheid in Nederland. Het onderzoek is uitgevoerd bij maar liefst 180 bedrijven uit allerlei branches. In 2020 stonden we nog op de zeventiende plaats.



## 3.4 Ondernemers voor ondernemers

**We zijn een Coöperatie en een 100 % ondernemersorganisatie. Met deze ondernemersmentaliteit, in de winkels en vanuit het hoofdkantoor, maken we het verschil. Het stimuleren van betrokkenheid en ondernemerschap is de basis van onze Coöperatie. Samen staan we sterk!**



### Ondernemersavond voorjaar

In het voorjaar als najaar vonden de ondernemersavonden online plaats. Een hele omschakeling voor de ondernemers en Primera Waardenburg, want juist het persoonlijke contact met onze ondernemers vinden we enorm belangrijk. Zo konden we onze ondernemers ondanks de coronamaatregelen op de hoogte houden van de actualiteit en ontwikkelingen binnen Primera. Ook was er volop ruimte voor interactie met de ondernemers. Via de live chatfunctie konden ondernemers inhoudelijke vragen stellen. De avonden zijn in het voorjaar door 58 % van de ondernemers digitaal bezocht, uit de enquête blijkt dat ondernemers weer behoefte hebben aan fysieke bijeenkomsten.



### Algemene Ledenvergadering | Fan van Primera

Vanuit een professionele studio in Tilburg werd op zondag 6 juni 2021 via een livestream de ALV uitgezonden. In verband met de coronamaatregelen konden slechts alleen de RvC, het Bestuur en commissieleden live aanwezig zijn in de studio. De ALV werd gehost door presentatrice Héléne Hendriks. Voorzitter Janwillem Burgering was verantwoordelijk voor het officiële gedeelte en zorgde ervoor dat de officiële agendapunten deskundig werden behandeld.



In de Blueroom stonden collega's klaar om de binnenkomende vragen van leden realtime te beantwoorden. Na de afronding van het formele deel van de ALV gaf Angelo Ridderhof een interactieve presentatie over [primera.nl](http://primera.nl) en de mogelijkheden van het tonen van lokale voorraad. De avond werd afgesloten met het Fan van Primera-thuisconcert, ter ere van enerzijds het 30-jarig jubileum van Primera en anderzijds voor de flexibiliteit, creativiteit en aanpassingsvermogen het gehele team op de winkelvloer tijdens de coronapandemie. Een evenement met spetterende optredens van Jeroen van der Boom en O3ne en een ludieke spelshow.





## Ondernemersavond XL najaar | Afscheid van een clubicoon

Op 28 september 2021 vond de Ondernemersavond opnieuw digitaal plaats. Geen tour door het land om iedereen weer te zien en ook niet het persoonlijke afscheid van Gert van Doorn, waar we zo naar uitkeken. Sinds 25 september 2021 zijn nagenoeg alle beperkende maatregelen afgeschaft. Voor onze Ondernemersavond helaas te laat. Via een livestream, dit keer vanuit Central Studios in Utrecht werd er een avondvullend

programma uitgezonden, wederom onder leiding van H el ene Hendriks. Naast het bijpraten van de actualiteit en ontwikkelingen binnen Primera, zoals update wetgeving en vergoedingen, waren er ook mooie woorden voor Gert van Doorn en werd er afgesloten met een interactieve en gezellige spelshow waarbij Gert van Doorn centraal stond.



## Retailer of the Year-box

Na het winnen van de overall prijs op 28 oktober 2021 is er voor alle winkels een speciale Retailer of the Year-box samengesteld. Om samen met alle winkelmedewerkers  n de klanten te vieren dat Primera deze award heeft gewonnen. Elke Primera winkel ontving een replica van de award voor in de winkel alsmede een smakelijke attentie om het succes ook met het eigen team te vieren. #debekerisbinnen





## 3.5 Kwaliteit en meetbaarheid

Ondersteund vanuit data, stellen we de verbetering van onze winkels én de dienstverlening vanuit de Coöperatie aan de winkels centraal. Verder geloven we dat de mogelijkheden om deze data te benutten de komende jaren fors zullen toenemen, met dank aan snelle technologische ontwikkelingen.

### 3.5.1 Winkelbegeleiding

#### **Winkelbegeleiding en training**

Ook in 2021 hield corona de detailhandel duidelijk in haar greep. Het team districtsmanagers heeft de ondernemers veel geholpen met uiteenlopende uitdagingen op de winkelvloer en hen nadrukkelijk begeleid bij eventuele financiële gevolgen. Het aantal gesloten winkels door coronabesmettingen onder personeel was op één hand te tellen. Door de coronabeperkingen was het in 2021 niet mogelijk om trainingen te starten.

#### **Corona (TVL-toeslag)**

Dankzij het 'corona-overzicht' bleven we de cijfermatige ontwikkeling van alle ondernemers het hele jaar volgen. Zo werd in kaart gebracht welke subsidieaanvragen al waren gedaan, wie uitstel bij de bank had aangevraagd, wie tijdelijke arbeidscontracten had stopgezet, wie huurvermindering had ontvangen en om welke bedragen dit ging en voor welke financiële verlichting dit zou zorgen. Samen met de brutowinstontwikkeling gaf dat een beeld van de liquiditeitstekorten die bij (sommige) ondernemers aanwezig waren. Per ondernemer was precies duidelijk hoe de financiële situatie was en zich vermoedelijk zou gaan ontwikkelen. Dit alles heeft geresulteerd dat er geen enkele ondernemer in grote financiële problemen is gekomen.

#### **Analyse van de jaarverslagen en kostenbesparingen**

Ook afgelopen jaar werden de kassadata weer dagelijks gemonitord. Op basis hiervan konden de ondernemers optimaal worden begeleid en geadviseerd, om hun Primera winkel zo gezond mogelijk te exploiteren. Nu en in de toekomst.

Naast het brutoresultaat is natuurlijk ook het nettoresultaat van belang. Van circa 55 % van de ondernemers is het jaarverslag geanalyseerd. De aandacht ging hierbij vooral uit naar de invloed van corona op het eindresultaat, de hoogte van de TVL-toeslag en andere subsidie-mogelijkheden. Daarnaast werd er ingegaan op meerdere aspecten van de bedrijfsvoering zoals interne criminaliteit, liquiditeit en de opbouw van het eigen vermogen.

#### **Voorraadbeheersing**

In 2021 is het aantal ondernemers die automatisch via het ASPOS-systeem bestellen, opnieuw gegroeid. Een verdere automatisering van voorraadbeheer kent grote voordelen. Zo kunnen we tegengaan dat we

'nee moeten verkopen' en voorkomen we de hoge kosten die een grote (tabaks)voorraad met zich meebrengt.

#### **Optimalisatie artikelbeheer**

Om de continuïteit van het interne artikelproces te vergroten en te optimaliseren is de samenwerking met Valk Solutions verbreed. Als ontwikkelaar van ASPOS zijn ze op de hoogte van alle mogelijke actie-combinaties en ontzorgen zij Primera in de campagneperiodes. Dit proces is ook bij Primera Waardenburg geoptimaliseerd waar collega's nauw samenwerken om de acties goed in de kassa te krijgen. Van assortimentsmanagement tot de servicedesk. De eerste resultaten (van de Kerstfolder-actie) zijn veelbelovend en laten zien dat de kwaliteit omhoog is gegaan.

### 3.5.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

#### **Verantwoorde verkoop**

We hebben onze ondernemers ook in 2021 steeds gewezen op de verantwoorde verkoop van tabak, in het kader van NIX18. Onze ondernemers en hun medewerkers ervaren dat afgelopen jaar als lastiger dan normaal. Dit kwam doordat klanten mondkapjes droegen en legitimatiebewijzen niet mochten worden aangepakt, maar op afstand moesten worden gelezen. Doordat het NIX18-beleid tijdens bezoeken van de districtsmanagers steeds ter sprake komt, zijn onze ondernemers er goed van doordrongen dat het belangrijk blijft in onze winkels

#### **Verduurzaming Primera winkels**

Zoals bekend wordt bij de bouw en verbouwing van Primera winkels aandacht besteed aan duurzaamheid en het benutten van gebruikte materialen. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van pvc-vloeren die aan het eind van de levensduur kan worden gerecycled tot andere kunststofmaterialen. De pvc-vloeren in onze winkels zijn een 100 % Nederlands product, hierdoor wordt er bespaard op grote transportkosten en beperken we leveringsproblemen. Ook wordt er 100 % led-verlichting in de plafonds toegepast en zijn de klimaatinstallaties energiezuinig, hierdoor komen ze in aanmerking voor EIA-subsidie (Energie Investering Aftrek) vanuit de overheid. Daarnaast zijn bewegingsmelders en waterbesparende kranen inmiddels standaard in toiletten, pantry's en waar gewenst in magazijnen.

### **Verduurzaming hoofdkantoor**

Ook het kantoorgebouw in Waardenburg is in 2021 verder aangepast, zodat we volledig voldoen aan de richtlijnen vanuit de informatieplicht energiebesparing. In 2021 hebben de diverse inspanningen voor het plaatsen van zonnepanelen vanwege het niet terug mogen leveren aan netwerk vertraging opgelopen. Er moet eerst door de netwerkbeheerder een nieuw verdeelstation gebouwd worden om de stroom kwijt te kunnen in dit deel van Nederland. De vergunningsaanvraag en de bouw hiervan duren enkele jaren, zodat waarschijnlijk pas in 2026 terug kan worden geleverd. Momenteel onderzoeken we of het bouwen van een accu-opslagpakket achter het pand tot de mogelijkheden behoort, zodat we de stroom voor later gebruik kunnen opslaan.



### **3.5.3 Data**

Data-analyse is een belangrijke pijler van onze meerjarenstrategie. In de toekomst moet het analyseren van data een grotere rol gaan spelen in de besluitvorming binnen de organisatie. Het overkoepelende doel hierbij is de maximalisatie van de brutowinst per winkel.

#### **Datastrategie**

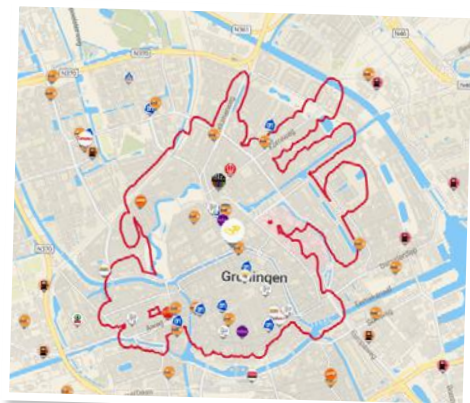
Het jaar 2021 stond met name in het teken van het opzetten van de datastrategie. Bij elk project en iedere vraagstelling staat de brutowinst ontwikkeling van de winkel centraal. Om dit duidelijker vorm te geven, zijn er drie pijlers benoemd waar alle projecten en vraagstellingen onder vallen:

1. Basis-stuurinformatie	(Efficiëntie inbouwen, snellere inzichten)
2. Datagedreven optimalisatie	(Betere winkervoering, verbetering rendement)
3. Ken je klant	(Inzichten gebruiken om klant te binden en te blijven boeien)

#### **Project beperking verkooppunten tabak**

Het project beperking verkooppunten tabak, gestart in het vierde kwartaal van 2021, is een mooi voorbeeld van datagedreven optimalisatie. Via een extern platform hebben we de beschikking over externe data

(winkelkenmerken) van concurrenten op het gebied van tabak in de omgeving van de Primera ondernemer. Op deze manier krijgen we inzicht in de verwachte toename van tabaksklanten die vanaf medio 2024 voor de ondernemers van toepassing zal zijn, mits het beoogde verbod op tabaksverkoop in supermarkten daadwerkelijk doorgevoerd zal worden. Het jaar 2021 heeft met name in het teken gestaan van het werken met het nieuwe platform en het koppelen van de externe én interne data. Wat het fundament vormt voor verdere uitrol van dit project in 2022.



*Voorbeeld van in kaart gebrachte concurrentie op gebied van tabak in omgeving Primera winkel.*

# 4. Risicobeheersing

**Dagelijks zijn onze ondernemers, het winkelpersoneel en de medewerkers van het hoofdkantoor bezig met ondernemen. Hoewel de winkels niet het eigendom zijn van de Coöperatie, is de ondersteunende rol van het hoofdkantoor zeer belangrijk voor het bestaan van de winkels. We realiseren ons dat aan de uitvoering van de werkzaamheden niet alleen kansen, maar ook risico's verbonden zijn. Het is belangrijk dat we deze risico's op tijd onderkennen en op adequate wijze inspelen op deze risico's. Alleen zo kunnen we onze doelstellingen op korte en lange termijn realiseren. Effectief risicomanagement vraagt om een actieve en open dialoog op alle niveaus van de Coöperatie, zodat de risico's worden benoemd en gewogen. In 2021 heeft de afdeling Finance & Control verdere stappen gezet bij de ondersteuning en vormgeving van dit belangrijke thema.**

## 4.1 Wetgeving

De wet- en regelgeving op diverse gebieden neemt toe en verandert snel. Om reputatie- en/of financiële schade voor individuele winkels en de Coöperatie te voorkomen, is het belangrijk dat Primera aan alle nieuwe vereisten voldoet.

Neem bijvoorbeeld de invoering van de aangescherpte Tabakswet en het voorgenomen beleid tot het verminderen van tabaksgebruik. Het is uiteraard essentieel dat Primera de richtlijnen van de Tabakswet volledig naleeft en dat we de nieuwe regels steeds weer op tijd implementeren.

Ook de impact van de coronagerelateerde wet- en regelgeving was afgelopen jaar behoorlijk groot. De specifieke regels rond (gedeeltelijke) winkelsluiting en de voorwaarden voor heropening vroegen veel van het aanpassingsvermogen van onze ondernemers. Dankzij de goede samenwerking met onze ondernemers, leveranciers en diverse belangenorganisaties hebben we (landelijke) incidenten kunnen voorkomen.

## 4.2 Datakwaliteit, continuïteit en veiligheid

De primaire bedrijfsprocessen van Primera zijn volledig geautomatiseerd en hierdoor in hoge mate afhankelijk van ICT-systemen. De kwaliteit, beschikbaarheid en veiligheid van data zijn van groot belang voor een soepele bedrijfsvoering en voor de informatie die Primera uitwisselt met ondernemers, leveranciers en overige stakeholders. Verstoring in de ICT-systemen kan de continuïteit van de gehele Coöperatie en in het bijzonder de 2 belangrijkste (meest kritische) ICT-domeinen van de organisatie (primera.nl en de fysieke winkels) binnen relatief korte tijd bedreigen. Externe professionele partijen zijn fulltime bezig met de monitoring en beveiliging van de datalijnen en servers waarop de diverse ICT-domeinen die Primera gebruikt 'gehost' worden. Primera heeft op dit gebied gekozen voor de regierol en investeert jaarlijks samen met haar leveranciers en overige derde partijen veel tijd en middelen in verdere optimalisatie en beveiliging van de ICT-systemen.

### **Platform primera.nl**

Meerdere keren per jaar voeren we veiligheidsscans uit voor primera.nl, zoals vulnerability scans. Op deze manier brengen we mogelijke kwetsbaarheden op de website en webshop aan het licht, met als doel om deze proactief te verhelpen. Naast deze periodieke scans vinden er ook externe audits plaats op (de deelgebieden van) het webwinkelplatform. De robuustheid van de

website en de achterliggende infrastructuur worden hierbij onder andere vanuit een 'kwaadwillend' perspectief beoordeeld. De uitkomsten van deze (IT-)audits worden in goed overleg met de webbouwer opgevolgd en zijn mede richtinggevend voor de verdere ontwikkeling van het webwinkelplatform.

### **Winkelautomatisering**

De focus bij winkelautomatisering ligt op continuïteit en stabiliteit en de mogelijkheid om op een veilige manier flexibel op te schalen. De digitale ontwikkelingen staan echter niet stil. Beveiliging en continuïteit blijven daarom terugkerende onderwerpen op de diverse agenda's binnen de Coöperatie. Dit beperkt zich niet alleen tot de gebruikte applicaties. In de afgelopen twee jaar is 'connectiviteit' een veelbesproken thema geweest. Na de voorbereiding in 2020 was het in de eerste helft van 2021 zover: de uitrol van ons nieuwe winkelnetwerk.

Mede door alle coronamaatregelen was het een uitdagend proces. Desondanks is de overgang vrijwel geruisloos verlopen. Er hebben zich geen noemenswaardige incidenten voorgedaan die tot grote vertraging en/of continuïteitsissues hebben geleid. Eind 2021 hebben we, vanuit onze regierol, opdracht gegeven aan een onafhankelijke partij om een audit uit te voeren op het uitgerolde winkelnetwerk. Het doel: laten vaststellen dat het geïmplementeerde winkelnetwerk voldoet aan de overeengekomen (markt)standaarden voor veiligheid, continuïteit en kwaliteit. De onderzoeksresultaten worden in het eerste kwartaal van 2022 verwacht.

Door deze vernieuwing zijn we nog beter voorbereid op toekomstige ontwikkelingen en zijn de beveiligingsmaatregelen verbeterd, zodat we veilig blijven ondernemen. Ook de continuïteit van de dienstverlening heeft een 'boost' gekregen, doordat we gebruik kunnen maken van de nieuwste technieken.

### **Automatisering hoofdkantoor**

In 2020 hebben we een begin gemaakt met de opstart van een omvangrijk IT-traject, inclusief de benodigde investeringen. Een belangrijk uitgangspunt van het traject is opschoning en vernieuwing van het geavanceerde (IT-)landschap met meer hedendaagse software. Dit om de continuïteit, veiligheid en efficiëntere samenwerking te bevorderen. Het eerste deel is in april 2021 in gebruik genomen. Voor het vervolg is een pas op de plaats gemaakt. We hebben in 2021 de basisbouwstenen van ons platform laten auditen door een externe partij. Aandachtsgebieden in dit onderzoek betroffen onder andere de kwaliteit en veiligheid van het opgeleverde platform, maar ook de beheersbaarheid en schaalbaarheid ervan in relatie tot het beoogde doel. In 2022 wordt een doorstart gemaakt op basis van de bevindingen van deze audit.





Cybercrime was ook in 2021 een belangrijk en actueel thema, waar op diverse niveaus en via diverse kanalen aandacht aan is besteed. Hetzelfde geldt voor gerelateerde onderwerpen zoals ransomware, hacking, phishing en online fraude. Zo willen we de alertheid en bewustwording stimuleren en medewerkers 'weerbaarder' maken op het gebied van digitale veiligheid.

Met en is weten: een belangrijk uitgangspunt als het gaat om risicobeheersing. Datakwaliteit is dan ook van cruciaal belang. In 2021 hebben we veel aandacht besteed aan dit onderwerp, net als in voorgaande jaren. Zo hebben we bijvoorbeeld invulling gegeven aan de functie van (commercieel) data-analist. Doordat de Coöperatie met haar aangesloten winkels op alle locaties met een gelijksoortig assortimentsaanbod opereert, wordt er veel gebruik gemaakt van interne benchmarking. Deze benchmarkdata zijn in toenemende mate ondersteunend voor (strategische) managementinformatie en -keuzes (zie ook het kopje Data binnen paragraaf 3.5, Kwaliteit en meetbaarheid).

## 4.3 Continuïteit in coronatijd

Binnen de context van risicomanagement speelde ook de coronacrisisaanpak van Primera een belangrijke rol. Het multidisciplinaire team, dat in 2020 werd samengesteld, is ook in 2021 regelmatig bijeengekomen voor overleg. In deze 'corona-overleggen' is er gestructureerd aandacht besteed aan communicatie richting alle stakeholders, de financiële impact van de crisis en praktische ondersteuning van de winkels, met als doel om zo goed als mogelijk wendbaar en besluitvaardig te blijven inspelen op de (snelle) ontwikkelingen.

Via collectief uitgebrachte corona-updates (in de vorm van nieuwsbrieven) zijn onze ondernemers, leveranciers en medewerkers van het hoofdkantoor geïnformeerd over de algemene en Primera-specifieke maatregelen en ontwikkelingen. Door een goede samenwerking tussen het team districtsmanagers en onze ondernemers - waarin voor iedere ondernemer vrij nauwkeurig de lokale situatie en eventuele subsidiemogelijkheden in kaart zijn gebracht - zijn grote financiële en continuïteitsproblemen uitgebleven.

## 4.4 Risicobeheersing- en controlesystemen

Op papier 'in control' zijn is geen doel op zich. Daadwerkelijk 'in control' zijn, staat bij Primera voorop. In een groeiende en veranderende organisatie als die van Primera wordt de noodzaak tot verdere formalisering wel herkend. In 2021 heeft de afdeling Finance & Control verdere stappen gezet in het ondersteunen van de Directie bij risicomanagement, door het Intern Risico Control Raamwerk verder vorm te geven en specifieke onderdelen uit dit raamwerk in de operatie te formaliseren en uit te rollen.

Bij de formalisering van het risicomanagementsysteem is het van belang dat we de balans bewaren met de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen Primera. We willen immers dat onze mensen op alle niveaus binnen de Coöperatie zelf blijven nadenken, niet blindvaren op lijstjes en/of geautomatiseerde controles en zowel risico's als kansen blijven zien. Dat zit gelukkig ingesloten in onze cultuur. En die cultuur zien we dan ook als belangrijkste soft control, die ons van binnenuit behoedt voor vele risico's.

# 5. Organisatie en besturing

## Goed werkgeverschap

### Ondernemingsraad

In het kader van verder professionaliseren van de organisatie, heeft de Coöperatie met ingang van 1 april 2021 een Ondernemingsraad (OR). Zes collega's - van verschillende afdelingen binnen het hoofdkantoor - zijn tijdens de OR-verkiezing gekozen om de medewerkers goed te vertegenwoordigen. Een OR is een prettig orgaan om mee verder te bouwen aan beleidsthema's die de toegevoegde waarde verhogen, zowel voor de organisatie en als werkgever. De OR-leden hebben ook een training gevolgd om hun rol goed te kunnen gaan vervullen.



Onderwerpen waarbij de OR een actieve rol heeft gespeeld:

- De selectie van onze nieuwe Formuledirecteur.
- De benoeming van de vertrouwenspersonen.
- De realisatie van een goed thuiswerkbeleid.

Aantal mannen

38



Aantal vrouwen

26



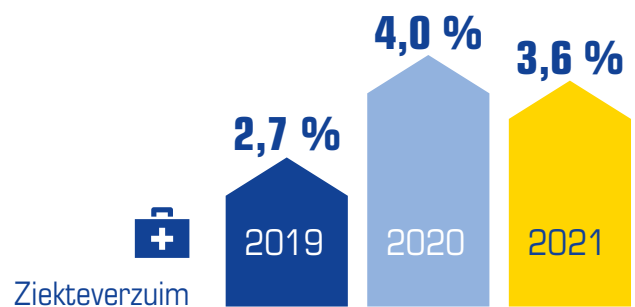
Verder heeft de OR een advies uitgebracht in het keuzetraject voor de partij die het project Functiebeschrijving & -waardering gaat uitvoeren: de Human Capital Group alsmede ingestemd met de onderzoeksmethode.

### Corona

Ook in 2021 heeft corona op het hoofdkantoor invloed gehad op de werkzaamheden en het onderlinge contact. Veilig werken was een belangrijk aandachtspunt. Door middel van regelmatige corona-updates zijn de medewerkers op het hoofdkantoor geïnformeerd over wat wel en niet kon. Verder zijn er actief zelftesten aangeboden. Ook hier was het devies: gezondheid en veiligheid voorop. We hebben thuiswerken zoveel mogelijk gefaciliteerd en medewerkers regelmatig voorzien van tips & tricks om verantwoord thuis te kunnen werken.

### Vertrouwenspersoon

Een veilige en prettige werkomgeving vinden we belangrijk en de benoeming van een vertrouwenspersoon draagt hier zeker aan bij. Op advies van de ondernemingsraad hebben we gekozen voor zowel een interne als externe vertrouwenspersoon. In 2021 zijn deze vacatures ingevuld vanuit het eigen team en vanuit de arbo dienst.



## Duurzame inzetbaarheid

### Training & Ontwikkeling

Als goede werkgever investeren we in duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Jaarlijks houden we met al onze medewerkers functionerings- en beoordelingsgesprekken om terug te blikken, maar ook om vooruit te kijken en ambities en groeimogelijkheden in kaart te brengen. Goed inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie. Hiervoor zijn verschillende individuele en teamtrainingen georganiseerd.

### Vitaliteit

Ook een vitaliteitsprogramma is onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Primera Fit ondersteunt dit, waarbij zowel gezamenlijk bewegen als gezonde voeding wordt gestimuleerd. Door corona zijn er geen gezamenlijke sportbijeenkomsten geweest, maar hebben we deelgenomen aan een individueel interactief wandelprogramma (Ommetje) in samenwerking met de Hersenstichting. Aan deze competitie nam ruim 90 % van de collega's deel. Met deze deelname hebben we ook de Hersenstichting gesteund.



### Werving nieuwe collega's

Door uitbreiding en verloop van het personeelsbestand zijn in het verslagjaar elf nieuwe collega's gestart bij Primera Waardenburg. We hebben een uitgebreid inwerkprogramma en vinden het belangrijk dat collega's - ondanks corona - een warm geel/blauw welkom krijgen en goed hun weg weten te

vinden in de Primera organisatie. Om een goed beeld te krijgen waarom medewerkers ons verlaten, houdt onze HR-specialist exit-gesprekken. De belangrijkste inzichten en leerpunten worden besproken in het Management Team.

**Personeelsbijeenkomsten**

Twee maal per jaar organiseren we een personeelsoverleg met het gehele team. Tijdens deze bijeenkomsten wordt het team bijgepraat op het gebied van resultaten, ontwikkelingen en strategie en hoe we samen het verschil kunnen maken. Aansluitend vindt er een (educatieve) activiteit plaats voor

het bevorderen van de teamspirit. Door de beperkingen in het verslagjaar hebben deze bijeenkomsten in kleine groepen plaatsgevonden en lag de nadruk op elkaar ontmoeten en bijpraten en vond er geen activiteit plaats.

**Personeelsweekend**

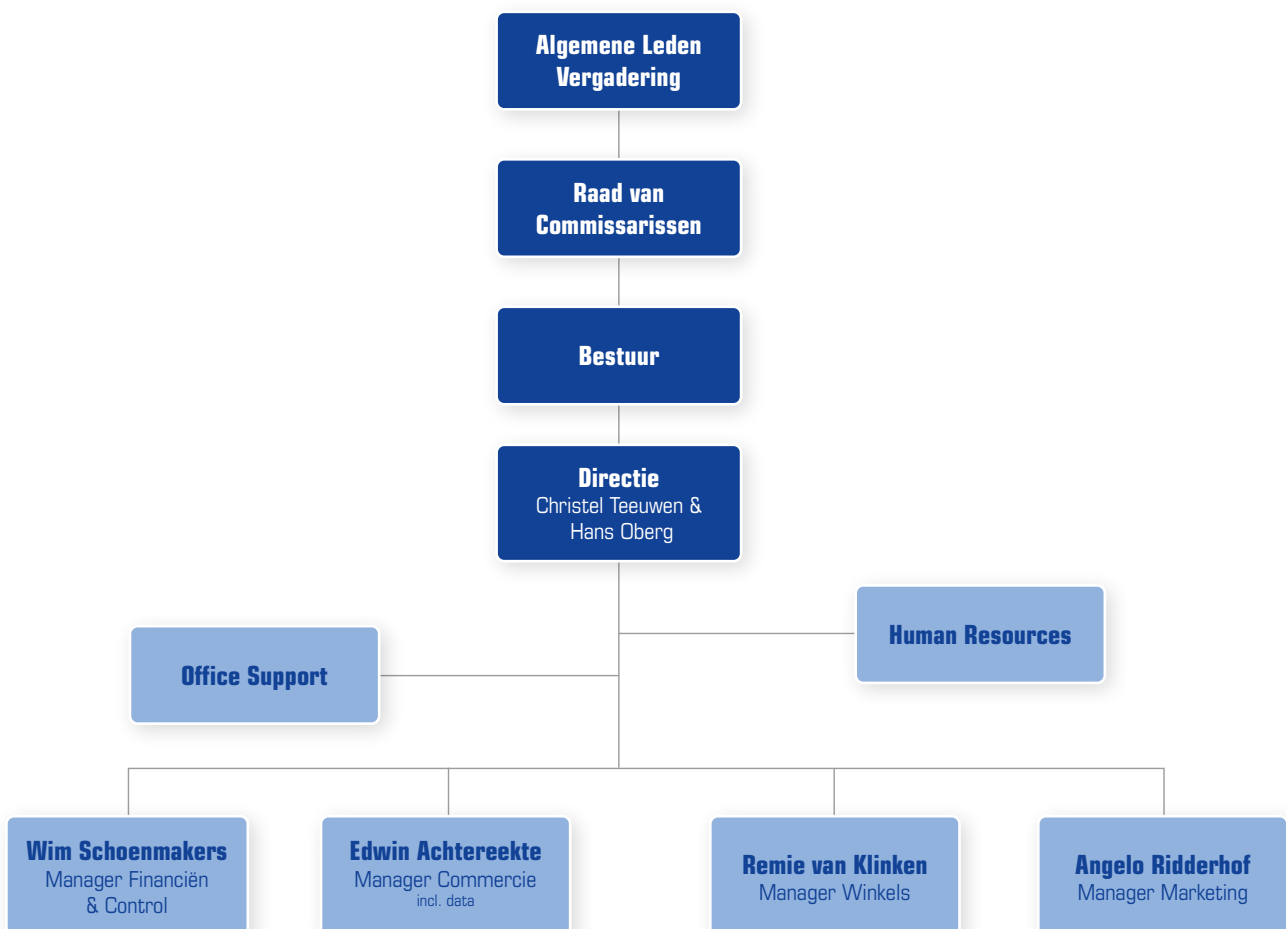
Het geplande personeelsweekend viel precies na de versoepelingen in oktober en kon dus gelukkig doorgaan. Na wederom een bijzonder pittig jaar was er eindelijk de gelegenheid voor ontspanning en kennismaking met de vele nieuwe collega's. Deze teambuilding is gecombineerd met het afscheid van Gert van Doorn en vond plaats op Texel.

**Met ingang van 1 oktober 2021 heeft Christel Teeuwen-van der Pol de rol van Algemeen Directeur op zich genomen. Zij neemt hiermee het stokje over van Gert van Doorn, die na 21 jaar afscheid nam van Primera en met wie ze zeventien jaar samenwerkte binnen Primera. Hans Oberg is op 1 november 2021 aangesteld als Formuledirecteur.**

Het werkgebied van Christel Teeuwen-van der Pol concentreert zich op de ondernemers, de medewerkers (Human Resource) en Finance & Control. Hans Oberg zal zich met name richten op marketing, e-commerce, assortimentsmanagement, support en ICT binnen de organisatie. Om de continuïteit van de Coöperatie te waarborgen, vormen de Directie een duo en zijn zij elkaars back-up. Daarnaast staat er natuurlijk een stevig Management Team waarin de specifieke verantwoordelijkheden zijn geborgd en een stabiele achterban gekenmerkt door ervaren en fris bloed. Een team waarmee we hét verschil maken.



Directie en Management Team





## BESTUUR PER 31 DECEMBER 2021

De heer Martin Jacobs (1971), Eigenaar/Ondernemer van Primera Jacobs, benoemd op 3 juni 2018 (voorzitter).

De heer Rob Willemsen (1961), Eigenaar/Ondernemer van Primera Dukenburg, benoemd op 5 juni 2013.

Mevrouw Bianca Wosyka-Berkers (1972), Eigenaar/Ondernemer van Primera de Luifel, benoemd op 11 juni 2017.

De heer Dave de Rijke | Country Director Benelux, Scandinavian Tobacco Group (STG), benoemd op 5 juni 2013.

De heer Maarten de Haas | Country Business Manager, British American Tobacco (BAT), benoemd op 1 december 2021.



Het Bestuur, v.l.n.r. Dave de Rijke, Martin Jacobs, Bianca Wosyka-Berkers, Maarten de Haas en Rob Willemsen.

## RAAD VAN COMMISSARISSEN PER 31 DECEMBER 2021

De heer Janwillem Burgering (1961) | Directeur NSO, benoemd op 1 juni 2001 (voorzitter).

Mevrouw Judith Bollen (1962) | General Manager/Head of Legal, British American Tobacco (BAT), benoemd op 23 september 2020.

De heer Richard Kaspers (1965) | Financieel Directeur Scandinavian Tobacco Group (STG), benoemd op 23 september 2020.

## COMMISSIE VAN BEROEP PER 31 DECEMBER 2021

Indien er geschillen ontstaan tussen de leden van de Coöperatie en het Bestuur, kunnen leden zich wenden tot de Commissie van beroep. In 2021 is de commissie eenmaal bij elkaar geweest om op de hoogte te blijven van de algemene ontwikkelingen van Primera. Er zijn geen casussen behandeld door de Commissie van Beroep.

De heer Arjen van Nuland (1972), Algemeen Directeur AgruniekRijnvallei (voorzitter).

De heer Gert Koudijs (1958), Branchesecretaris NSO Retail.

De heer Sjors Kruiper (1959), Managing Director Royal Fruitmasters.

De heer Ruud Mols (1967), Directeur Dutch Health Tec Academy.

De heer Harry Jol (1954), Oud-Directeur Coöperatie Primera b.a.

## Commissies

Om de leden betrokken te houden bij het beleid van de Coöperatie wordt met een Ondernemerscommissie (7 bijeenkomsten) en diverse subcommissies gewerkt, namelijk de Automatiseringscommissie (3 bijeenkomsten), Interieurcommissie (geen bijeenkomsten), E-sigarettencommissie (1 bijeenkomst), en tot slot de Sigarencommissie (geen bijeenkomsten).

## Onderstaand een overzicht van de leden die zitting hebben in de commissies.

### LEDEN ONDERNEMERSCOMMISSIE PER 31 DECEMBER 2021

Rayon	Actieve leden	Reserve leden
Noord-Brabant, Gelderland	Mevrouw Monique Bergacker-Leenheer <i>Primera Passewaay</i>	Mevrouw Jolanda Herikhuisen <i>Primera Parkweg</i>
Drenthe, Groningen, Friesland	De heer Frank Hof <i>Primera Lemmer</i>	De heer Niels Engelmoer <i>Primera Bolsward</i>
Gelderland, Noord-Brabant	De heer Wim Versteegh <i>Primera Culemborg</i>	De heer Ricardo Wolfs <i>Primera Stomerij Succes</i>
Noord-Brabant, Zuid-Holland	De heer Frank Huijbers <i>Primera Aabe</i>	Mevrouw Cindy de Boer-van Soerland <i>Primera Daily - 't Plateau</i>
Limburg, Noord-Brabant	De heer Robert Meilink <i>Primera Blerick</i>	De heer Han van de Sande <i>Primera Sint-Dedenrode en Primera Wilhelminaplein</i>
Zuid-Holland	De heer Harry Berg <i>Primera Voorschoten en Primera De Baronie</i>	De heer Ronald Riecker <i>Primera Parkwijk, Primera Almere Buiten, Primera Harderwijk, Primera Zeewolde, Primera Lelycentre en Primera Riecker</i>
Noord-Holland, Noord	De heer Boudewijn Rigter <i>Primera Geesterduin</i>	De heer Jaap Popken <i>Primera Enkhuizen, Primera Bovenkarspel en Primera Wieringerwerf</i>
Noord-Holland, Zuid-Holland	De heer Jeroen Vree <i>Primera Zwanenburg en Primera Nieuwkoop</i>	Mevrouw Meryem Baran-Dogan <i>Primera Bergschenhoek</i>
Utrecht, Gelderland	De heer Peter van Walsem <i>Primera Van Walsem en Primera Scherpenzeel</i>	Mevrouw Fauve Kok-Langerak <i>Primera Damlaan, Primera Ter Aar, Primera Raadhuisplein, Primera Promenade, Primera Waddinxveen, Primera Gildenburgh en Primera Kok Nova</i>
Gelderland, Overijssel	Mevrouw Carola Heuthorst-Suselbeek <i>Primera Uft</i>	De heer Benno Luesink <i>Primera Colmschate</i>
Overijssel	Mevrouw Gealien Kobes-Meesters <i>Primera Meesters en Primera Ommen</i>	Mevrouw Romée Lenting <i>Primera Helmerhoek</i>

### LEDEN INTERIEURCOMMISSIE PER 31 DECEMBER 2021

De heer Frans Lameijn	<i>Primera Goes</i>
De heer Rob van Schaik	<i>Primera Strijp, Primera Blixembosch en Primera Coevering</i>
De heer Jan Polder	<i>Primera Polder Carnisse Veste, Primera Polder Walburg, Primera Polder Oudeland en Primera Polder Papendrecht</i>
De heer Sabrin Geerling	<i>Primera Kerkelanden, Primera Oostermeent en Primera Eemnes</i>

### LEDEN AUTOMATISERINGSCOMMISSIE PER 31 DECEMBER 2021

De heer Gerard van Wezenbeek	<i>Primera Kaatsheuvel</i>
De heer Martin Klop	<i>Primera Akkerhof, Primera de Hoven Passage, Primera Crimpenhof, Primera Vlietplein, Primera Lusthofstraat, Primera Alexandrium en Primera De Kwinkelier</i>
De heer Guido Neuféglise	<i>Primera Visstraat</i>
De heer Peter Nieman	<i>Primera De Mare</i>
De heer Wout Jonkers	<i>Primera Tiel Centrum</i>
De heer Rob van Schaik	<i>Primera Blixembosch, Primera Strijp en Primera Coevering</i>

### LEDEN E-SIGARETTENCOMMISSIE PER 31 DECEMBER 2021

De heer Sander Poelmann	<i>Primera Poelmann</i>
De heer Jos Wosyka	<i>Primera De Luifel</i>
Mevrouw Maaïke Neuféglise-van Berkel	<i>Primera Visstraat</i>
De heer Lucas Minke	<i>Primera Minke</i>
De heer Ruud Sondag	<i>Primera Zonneplein en Primera Halsteren</i>
De heer Frans Lameijn	<i>Primera Goes</i>

### LEDEN SIGARENCOMMISSIE PER 31 DECEMBER 2021

De heer Leon Soeters	<i>Primera Arendshof, Primera Heksenwiel, Primera Hoge Vucht, Primera De Blaak, Primera Westermarkt, Primera Moleneindplein en Primera Meerrijk</i>
De heer Peter van Walsem	<i>Primera van Walsem en Primera Scherpenzeel</i>
De heer Ronald Riecker	<i>Primera Riecker, Primera Lelycentre, Primera Parkwijk, Primera Almere Buiten, Primera Zeewolde en Primera Harderwijk</i>
De heer Pascal van Nunen	<i>Primera Kennedylaan en Primera Jac Schenk</i>

# 6. Verslag Raad van Commissarissen

## 2021: een Bizar jaar

Het jaar 2020 was een bewogen en bijzonder jaar met de uitbraak van de coronapandemie en een gezondheids crisis. Maar het jaar 2021 was een bizar jaar.

Bizar omdat het een jaar betrof waarbij niemand kon voorspellen hoe het jaar zou eindigen. Wie had immers ooit kunnen voorzien dat in 2021 winkels bijna 4 maanden volledig dicht zouden moeten. En dat we in december nog eens de twee belangrijkste weken moesten missen. Bizar ook omdat de Primera organisatie en de aangesloten winkels in 2021 allerlei verschillende coronamaatregelen in acht moesten nemen: met daarin nog onderscheid tussen essentiële en niet-essentiële diensten.

Maar ook een jaar met een directiewisseling én de winst van de ABN AMRO Retailer of the Year-award.

## Toezicht

Als toezichthouder biedt de Raad van Commissarissen van Coöperatie Primera b.a. hierbij het jaarverslag van 2021, inclusief de jaarrekening, aan. Het jaarverslag is opgesteld door de Directie van Primera. ABAB heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring, welke is gepubliceerd bij de Kamer van Koophandel.

De Directie heeft het jaarverslag inclusief jaarrekening met het Bestuur en de Raad van Commissarissen besproken. De inhoud van het verslag schetst een goed en compleet beeld van de koers, de resultaten, gebeurtenissen en risicobeheersing gedurende het verslagjaar. De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening, die op 26 juni 2022 tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering ter vaststelling aan de leden wordt voorgelegd. In deze vergadering wordt aan het Bestuur voorgesteld om decharge te verlenen voor het gevoerde beleid, aan de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening 2021 wordt vastgesteld.

Ook als toezichthouder was dit jaar bijzonder. De eerste vergadering van de Raad van Commissarissen vond plaats op 9 maart 2021, midden in de lockdown. Voor de Raad van Commissarissen, maar ook voor de andere stakeholders, zoals Bestuur, ondernemers medewerkers en relaties, was het van groot belang om 'vinger aan de pols' te houden. De impact van de lockdown op de winkels en de organisatie is continue gemonitord en in beeld gebracht. Op basis hiervan stellen we vast dat de resultaten in de periode dat de winkels geopend waren, in combinatie met het steunpakket vanuit de overheid tijdens de lockdown, overall heeft geleid tot een positief resultaat. Alhoewel de onderlinge verschillen tussen de winkels zijn groot zijn, is er geen enkele winkel in de problemen gekomen. Voor de winkels was vanuit de Coöperatie ook een aanvullend krediet beschikbaar gesteld, waarvan slechts een beperkt aantal winkels gebruik heeft gemaakt.

Periodiek werden alle stakeholders op de hoogte gehouden van de organisatorische en praktische uitvoering van de steeds veranderende coronarichtlijnen. Dit gebeurde via het districtsmanagementteam, e-mail updates, een speciale pagina op Intranet en digitale bijeenkomsten. Deze communicatie en ondersteuning is door de leden gewaardeerd met een 8+.

## Belangrijkste aandachtspunten

Natuurlijk heeft corona geleid tot een verschuiving van de aandacht binnen de organisatie. Desalniettemin is vastgehouden aan de koers richting 2025 in het teken van 'Verbeteren, Verrassen en Vertellen'.

In het bijzonder is de aandacht van de Raad van Commissarissen uitgegaan naar de continuïteit & veiligheid van de IT-omgeving. Zo stond de volledige vernieuwing van het winkelnetwerk (en de audit hiervan) op het programma. In het kader van de continuïteit van de winkels is ook de ontwikkeling op het gebied van tabakswetgeving nauwlettend gevolgd. Ook ging er aandacht uit naar de samenstelling van de Directie van de Coöperatie. Na het aangekondigde vertrek van Gert van Doorn, werd Christel Teeuwen-van der Pol op 1 oktober 2021 benoemd tot Algemeen Directeur. Met de werving van Hans Oberg als Formuledirecteur is de Directie met ingang van 1 november 2021 weer op volle kracht en klaar voor de toekomst.

Tenslotte heeft de Raad van Commissarissen samen met Bestuur en de Directie gewerkt aan een vernieuwing van het Bestuursmodel en de Statuten. Sinds de oprichting van Primera in 1991 is hier geen aandacht aan besteed, terwijl de organisatie onverminderd doorgroeide. Komend jaar zullen de leden hierbij worden betrokken.

## Vergaderingen Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen vergaderde in het verslagjaar vier keer met de Directie en de Voorzitter van het Bestuur, waarvan twee vergaderingen samen met het voltallige Bestuur.

De aanwezigheidspercentages van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen in 2020 zijn als volgt:

- De heer Janwillem Burgering 100 %
- Mevrouw Judith Bollen 100 %
- De heer Richard Kaspers 100 %

## Tot Slot

Tot slot zijn complimenten en een woord van dank voor zowel de Directie als het Management Team en de medewerkers van Primera hier op hun plaats. Het was een jaar waarin ondanks alles de Coöperatie goed op de rit is gehouden. Samen met de Directie en het Management Team zijn ook stappen gezet met het oog op de toekomst. Een toekomst die gebouwd wordt op drie pijlers: Perspectief voor ondernemers, slagkracht voor de Directie en versterkt toezicht door de Raad van Commissarissen.

Laat u ook in 2022 door de toekomst uitdagen!

**Janwillem Burgering,**  
Voorzitter Raad van  
Commissarissen



De RvC, v.l.n.r. Richard Kaspers, Judith Bollen en Janwillem Burgering.



# 7. Jaarrekening

## 7.1 Exploitatierkening over 2021 (in euro's)

	2021	2020
<b>OPBRENGSTEN</b>		
Provisies, bonussen en toonbankacties	14.801.936	18.556.380
Opbrengst centrale facturatie	2.067.157	1.867.436
Omzet webshop	28.324.291	21.169.896
Bedrijfsopbrengsten	7.486.402	7.201.059
Contributies en entreegelden	982.561	964.488
Opbrengsten private label	1.195.029	1.646.633
	54.857.376	51.405.892
<b>DIRECTE KOSTEN</b>		
Kostprijs opbrengsten webshop	26.678.093	19.966.629
Kostprijs opbrengsten private label	951.433	1.341.639
Provisie Primera cadeaukaart	737.908	672.734
Kostprijs bedrijfsopbrengsten	5.894.375	6.359.834
	34.261.809	28.340.836
Bruto-marge	20.595.567	23.065.056
Overige bedrijfsopbrengsten	899.017	-
	21.494.584	23.065.056
<b>BEDRIJFSKOSTEN</b>		
Lonen, salarissen en sociale lasten	3.962.017	3.855.733
Afschrijving vaste activa	273.834	122.280
Overige kosten webshop	597.689	500.160
Overige bedrijfskosten	4.829.451	4.212.077
	9.662.991	8.690.250
Bedrijfsresultaat	11.831.593	14.374.806
<b>FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>		
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	51.768	56.252
Rentelasten en soortgelijke kosten	104.195	50.888
	-52.427	5.364
Beschikbaar voor ledenbetalingen	11.779.166	14.380.170
Ledenbetalingen (inclusief reeds betaalde voorschotten)	-10.723.365	-13.688.002
Belastingen	-242.775	-159.186
Resultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	<b>813.026</b>	<b>532.982</b>

## 7.2 Balans per 31 december 2021 (vóór resultaatbestemming)

ACTIVA (in euro's)

	31 december 2021	31 december 2020
<b>VASTE ACTIVA</b>		
IMMATERIËLE VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa in uitvoering	-	180.041
Overige immateriële vaste activa	379.448	286.155
	379.448	466.196
MATERIËLE VASTE ACTIVA		
Gebouwen inclusief ondergrond	883.194	873.618
Automatisering	1.316.727	328.248
Inventaris	18.133	23.295
Transportmiddelen	2.917	2.917
	2.220.971	1.228.078
FINANCIËLE VASTE ACTIVA		
Overige financiële vaste activa	537.585	501.361
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
VOORRADEN		
Handelsgoederen	144.619	357.891
VORDERINGEN		
Debiteuren	13.796.445	6.094.315
Omzetbelasting	-	287.451
Vennootschapsbelasting	122.180	62.122
Overige vorderingen en overlopende activa	10.796.086	10.153.436
	24.714.711	16.597.324
LIQUIDE MIDDELEN	26.278.372	27.659.269
	<b>54.275.706</b>	<b>46.810.119</b>

## PASSIVA (in euro's)

	31 december 2021		31 december 2020	
	€	€	€	€
<b>EIGEN VERMOGEN</b>				
Ledenkapitaal	441.500		436.000	
Overige reserves	10.773.053		10.240.071	
Onverdeelde winst	813.026		532.982	
		12.027.579		11.209.053
<b>VOORZIENINGEN</b>				
Voorziening voor groot onderhoud		31.800		32.000
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>				
Overige lening		875.710		
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>				
Crediteuren	10.183.400		6.726.470	
Omzetbelasting	19.568		-	
Loonbelasting/volksverzekeringen	154.583		155.390	
Pensioenfonds	137.051		104.403	
Overige schulden en overlopende passiva	30.846.015		28.582.803	
		<b>41.340.617</b>		<b>35.569.066</b>



## 7.3 Kasstroomoverzicht (in euro's)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	11.831.593	14.374.806
AANPASSINGEN VOOR AANSLUITING MET HET BEDRIJFSRESULTAAT		122.280
Aanpassingen voor afschrijvingen	273.834	
Toename (afname) van de voorzieningen	-200	3.000
	273.634	125.280
<b>VERANDERINGEN IN WERKKAPITAAL</b>		
Afname (toename) van handelsdebiteuren	-7.702.130	10.065.909
Afname (toename) van voorraden	213.272	-96.224
Toename (afname) van handelscrediteuren	3.456.930	-7.066.885
Afname (toename) van overige vorderingen	-6.127.256	834.997
Toename (afname) van overige schulden	10.803.074	1.093.736
	643.890	4.831.533
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	12.749.117	19.331.619
Ontvangen interest	52.377	56.252
Betaalde interest	-104.195	-50.888
Betaalde winstbelasting	-302.833	-409.381
	-354.651	-404.017
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	12.394.466	18.927.602
Verwerving van immateriële vaste activa	-	-341.494
Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van immateriële vaste activa	2.264	-
Verwerving van materiële vaste activa	-1.182.243	-292.632
Verwerving van overige financiële vaste activa	-547.260	-362.549
Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van overige Financiële vaste activa	415.132	320.472
Overige kasstromen	-13.344.466	-11.990.380
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	-14.656.573	-12.666.583
Ontvangsten uit hoofde van de uitgifte van aandelen	5.500	5.000
Ontvangsten uit hoofde van leningen	1.079.640	-
Uitgaven ter aflossing van leningen	-203.930	-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	881.210	5.000
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	-1.380.897	6.266.019
Geldmiddelen begin boekjaar	27.659.269	21.393.250
Geldmiddelen einde boekjaar	<b>26.278.372</b>	<b>27.659.269</b>
De geldmiddelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:	31-12-2021	31-12-2020
Liquide middelen	<b>26.278.372</b>	<b>27.659.269</b>

## 7.4 Toelichting op de jaarrekening

### 7.4.1 Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

#### Activiteiten

De activiteiten bestaan uit het bevorderen van het rendement van de detailhandel in rookwaren en aanverwante gebruiks- en verbruiksartikelen.

#### Toepasselijk verslaggevingsstelsel

Volgens de omvangscriteria van het Burgerlijk Wetboek (Titel 9 BW 2) is de rechtspersoon over het boekjaar een grote onderneming. De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW.

#### Afwijkingen van voorgeschreven modellen

De winst-en-verliesrekening wijkt op onderdelen af van het voorgeschreven model volgens het Besluit Modellen Jaarrekening. De aangehouden indeling is gebruikelijk in het MKB. De presentatie is een mengvorm van het categoriale model (voor wat betreft de presentatie van de bedrijfslasten) en het functionele model (voor wat betreft de presentatie van de brutomarge).

#### Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt de leiding van de onderneming schattingen en gaat van bepaalde veronderstellingen uit die van invloed kunnen zijn op de waardering van de activa, passiva en de uitkomsten van de winst-en-verliesrekening. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

#### Financiële instrumenten

##### Algemeen

De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, die in de balans als activa en passiva zijn verantwoord. De op de balans opgenomen financiële instrumenten bestaan voornamelijk uit financiële vaste activa, handelsdebiteuren, liquide middelen, (achtergestelde) lang- en kortlopende leningen en leveranciers en handelskredieten. Over deze financiële instrumenten loopt de onderneming rente- en kredietrisico. De onderneming maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten om deze risico's af te dekken. De beheersing van het renterisico is in principe gebaseerd op financiering van vaste activa en een deel van de vlottende activa met eigen vermogen, voorzieningen en langlopende schulden.

Het resterende deel van de vlottende activa wordt gefinancierd met kortlopende schulden, waaronder bankkrediet met een variabele rente. Gegeven het renterisico dat de onderneming loopt, is over het boekjaar (vorig boekjaar evenmin) geen gebruik gemaakt van financiële instrumenten om dit risico af te dekken.

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

#### Algemeen

De waardering van activa en passiva is gebaseerd op het stelsel van historische kosten, tenzij hierna anders aangegeven. Niet genoemde activa en passiva zijn voor de nominale waarde in de balans opgenomen. De grondslagen zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van vorig jaar.

#### Financiële instrumenten

In de balans opgenomen financiële instrumenten zijn bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde en de vervolgwaaardering tegen de geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs is de

kostprijs waarbij de kosten van de transactie in de waardering worden begrepen. Een eventueel agio of disagio bij het aangaan van een contract of transactie, komt ten gunste of ten laste van de exploitatierekening gedurende de looptijd van het contract. Een agio of disagio komt dan niet als een separaat actief of passief op de balans.

Tenzij dat hierna anders staat vermeld, is de geamortiseerde kostprijs van kortlopende posten, zoals handelsdebiteuren en -crediteuren, en de waardering van liquide middelen en langlopende vorderingen gelijk aan de nominale waarde van deze posten, verminderd met eventuele afboekingen wegens bijzondere waardevermindering of oninbaarheid.

Gegeven de korte doorlooptijd zijn de boekwaarden van financiële vaste activa, (deelnemingen uitgezonderd), vlottende activa en de kortlopende schulden nagenoeg gelijk aan de marktwaarden. Ook de marktwaarde van de langlopende schulden verschilt niet materieel van de boekwaarde.

#### Bijzondere waardeverminderingen

Periodiek wordt beoordeeld of er aanleiding is voor een bijzondere waardevermindering van de vaste activa. Bij toepassing van een bijzondere waardevermindering wordt de realiseerbare waarde bepaald op basis van de contante waarde van in de toekomst door het betreffende actief te genereren kasstromen of de directe opbrengstwaarde van het actief. Als de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde van het actief, wordt het verschil als bijzondere waardevermindering op de boekwaarde in mindering gebracht. De waardeverandering komt, voor zover aanwezig, eerst ten laste van de herwaarderingsreserve. Het eventueel resterende deel wordt als last in de winst-enverliesrekening verantwoord. De afboeking wordt ongedaan gemaakt, zodra de waardevermindering heeft opgehouden te bestaan.

#### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn bij eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs, zijnde de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs. Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd vergt om het actief gebruiks- of verkoopklaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen of op basis van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen zijn in het algemeen lineair berekend en gerelateerd aan de verwachte economische levensduur, met inachtneming van de restwaarde. Op grond en terreinen vindt geen afschrijving plaats.

#### Financiële vaste activa

##### Overige financiële vaste activa

De overige financiële vaste activa zijn bij de eerste verwerking in de balans gewaardeerd tegen de reële waarde, die gelijk is aan de kostprijs op het moment van de transactie. Na deze eerste verwerking vindt de waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn meestal gelijk aan de nominale waarde van de vordering. Voorzieningen wegens oninbaarheid zijn in mindering gebracht op de aldus bepaalde waarde van de vordering.

## **Vorraden**

### *Handelsgoederen*

De handelsgoederen zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs op basis van het fofostelsel of als deze op balansdatum lager is, de opbrengstwaarde. Indien nodig wordt op de waardering gecorrigeerd voor mogelijke incurantheid.

## **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, inclusief de transactiekosten. Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij het ontbreken van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### *Debiteuren*

De debiteuren zijn bij de eerste verwerking in de balans gewaardeerd tegen de reële waarde, die gelijk is aan de kostprijs op het moment van de transactie. Na deze eerste verwerking vindt de waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs is gelijk aan de nominale waarde van de vordering. Voorzieningen wegens oninbaarheid zijn in mindering gebracht op de aldus bepaalde waarde van de vordering. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

## **Liquide middelen**

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor zover liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, is hiermee indien noodzakelijk, bij de waardering rekening gehouden.

## **Eigen vermogen**

De grondslag van het eigen vermogen is bepaald als de resultante van de, volgens wettelijke voorschriften en de geldende Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, afzonderlijk gewaardeerde activa en de schulden, voorzieningen en overlopende posten.

## **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen en verliezen die op balansdatum in rechte afdwingbaar zijn of zijn aan te merken als een 'feitelijke' verplichting, waarbij het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting of verlies middelen of andere activa de onderneming zullen verlaten en van de verplichtingen en verliezen een betrouwbare schatting is te maken.

Het bedrag dat als voorziening wordt opgenomen, is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de betreffende verplichting en verliezen af te wikkelen. Bij deze schatting is zoveel mogelijk rekening gehouden met alle risico's en onzekerheden die samenhangen met de voorziening. Voor zover de uitgaven voor de afwikkeling van voorzieningen op derden kunnen worden verhaald, zijn deze vergoedingen niet in de voorziening betrokken, maar als een afzonderlijk actief op de balans opgenomen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien het tijdseffect materieel is, wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

## **Personeelsbeloningen**

### *Periodiek betaalbare beloningen*

Periodiek betaalbare beloningen zoals lonen, salarissen, premies sociale verzekeringen en doorbetalingen bij vakantie en ziekten, zijn als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Voor zover deze lasten nog niet zijn voldaan, zijn deze als verplichting in de balans opgenomen.

### *Pensioenverplichtingen aan werknemers*

Voor de medewerkers zijn pensioen- of andere ouderdagsregelingen getroffen in overeenstemming met gemaakte afspraken en wettelijke regelingen. De pensioenverplichtingen zijn ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen detailhandel. De aard en inhoud van met pensioenen verbandhoudende regelingen en overeenkomsten zijn bepalend voor de verwerking in de jaarrekening.

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling en de uitvoeringsovereenkomst zijn de volgende:

- de pensioenregeling is een middelloonregeling;
- de dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds bedraagt per 31 december 2021 119 % (31 december 2020: 111 %).

### *Verplichtingen aan de pensioenuitvoerder*

De verschuldigde premies aan de pensioenuitvoerder zijn als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Voor zover de premies nog niet zijn voldaan, zijn deze als verplichting in de balans opgenomen of als een vordering indien de betaalde premiebedragen de verschuldigde premie overtreffen.

## **Overige voorzieningen**

### *Groot onderhoud*

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks van jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

## **Langlopende en kortlopende schulden**

Alle langlopende en kortlopende schulden zijn bij de eerste verwerking in de balans gewaardeerd tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Na deze eerste verwerking vindt de waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. De geamortiseerde kostprijs is gelijk aan de nominale waarde van de schulden bij het ontbreken van (dis)agio. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende en kortlopende schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

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

### **Resultaatbepaling**

#### *Algemeen*

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de in het boekjaar geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het boekjaar op basis van verkrijgingsprijzen. Winsten op transacties zijn verantwoord in het jaar waarin ze zijn gerealiseerd; verliezen zijn verantwoord in het jaar waarin ze voorzienbaar zijn, rekening houdend met de grondslagen voor voorzieningen.

#### *Omzet*

De netto-omzet omvat alle opbrengsten uit leveringen van goederen en diensten aan derden, minus kortingen en geheven belastingen. Opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt als allebelangrijke rechten op economische voordelen, alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot die goederen, zijn overgedragen aan de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.



Opbrengsten van diensten worden opgenomen op het moment dat de diensten zijn verricht of naar rato waarin de diensten zijn verricht. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

#### Overige opbrengsten

Overige opbrengsten zijn de opbrengsten, die niet zijn aan te merken als omzet. Deze opbrengsten vloeien niet voort uit de normale bedrijfsactiviteiten.

#### Kosten

De kosten worden bepaald op basis van historische uitgaafprijzen. Afschrijvingen zijn berekend volgens de grondslagen vermeld bij de vaste activa.

#### Financiële baten en lasten

De rentebaten betreffen het van derden ontvangen en te ontvangen bedrag aan interest over het boekjaar. De rentelasten betreffen het betaalde en te betalen bedrag aan interest over het boekjaar.

#### Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het resultaat vóór belastingen, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen, fiscaal niet of slechts gedeeltelijk erkende kosten en verliescompensaties. Het verschil tussen de aldus berekende belasting en de op korte termijn verschuldigde of te vorderen belasting wordt als latente belastingverplichting of latente belastingvordering in de balans verwerkt en berekend tegen het geldende belastingtarief. Activering van latente belastingvorderingen blijft achterwege als niet zeker is of verrekening in de toekomst kan plaatsvinden.

### 7.4.4 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Het is afgeleid van de winst-enverliesrekening en de mutaties in de begin- en eindbalans. Balansmutaties waarmee geen kasstromen gepaard gaan, worden niet opgenomen.

## 7.5 Toelichting op de posten van de jaarrekening

### 7.5.1 Vaste activa

#### Immateriële vaste activa

Het waardeverloop van de immateriële vaste activa is als volgt samen te vatten:

	Immateriële vaste activa in uitvoering	Overige immateriële vaste activa	Totaal
	€	€	€
<i>Stand begin boekjaar</i>			
Aanschaffingsprijs	180.041	614.901	794.942
Cumulatieve afschrijvingen	-	-328.746	-328.746
<b>Boekwaarde</b>	<b>180.041</b>	<b>286.155</b>	<b>466.196</b>
<i>Mutaties</i>			
Herrubriceringen	-180.041	180.041	-
Desinvesteringen	-	-2.264	-2.264
Afschrijvingen	-	-84.484	-84.484
<b>Saldo</b>	<b>-180.041</b>	<b>93.293</b>	<b>-86.748</b>
<i>Stand einde boekjaar</i>			
Aanschaffingsprijs	-	792.678	792.678
Cumulatieve afschrijvingen	-	-413.230	-413.230
<b>Boekwaarde</b>	<b>-</b>	<b>379.448</b>	<b>379.448</b>

De afschrijvingen zijn gebaseerd op een gemiddelde gebruiksduur van:

2-5 jaar

#### Algemene informatie immateriële vaste activa

De afschrijving van immateriële vaste activa zijn in de winst-en-verliesrekening begrepen in de post afschrijvingen.

#### Immateriële vaste activa in uitvoering

De immateriële vaste activa in uitvoering hebben betrekking op het CRM systeem dat vorig jaar in ontwikkeling was. In 2021 is het CRM systeem in gebruik genomen waardoor herrubricering naar overige immateriële vaste activa heeft plaatsgevonden.

Overige immateriële vaste activa is voor € 217.411 toe te rekenen aan webshop en het restant van € 162.037 heeft betrekking op hoofdkantoor.

## Materiële vaste activa

Het waardeverloop van de materiële vaste activa is als volgt samen te vatten:

	Grond en gebouwen	Automatisering	Inventaris	Transportmiddelen	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Stand begin boekjaar</i>					
Aanschaffingsprijs	2.407.046	1.128.970	449.231	23.354	4.008.601
Cumulatieve afschrijvingen	-1.533.428	-800.722	-425.936	-20.437	-2.780.523
<b>Boekwaarde</b>	<b>873.618</b>	<b>328.248</b>	<b>23.295</b>	<b>2.917</b>	<b>1.228.078</b>
<i>Mutaties</i>					
Investeringen	23.000	1.155.947	3.296	-	1.182.243
Afschrijvingen	-13.424	-167.468	-8.458	-	-189.350
Saldo	9.576	988.479	-5.162	-	992.893
<i>Stand einde boekjaar</i>					
Aanschaffingsprijs	2.430.046	2.284.917	452.527	23.354	5.190.844
Cumulatieve afschrijvingen	-1.546.852	-968.190	-434.394	-20.437	-2.969.873
<b>Boekwaarde</b>	<b>883.194</b>	<b>1.316.727</b>	<b>18.133</b>	<b>2.917</b>	<b>2.220.971</b>

## Bedrijfsgebouwen en terreinen

De afschrijvingen zijn gebaseerd op een gemiddelde gebruiksduur van 5-20 jaar.

## Andere vaste bedrijfsmiddelen

De afschrijvingen zijn gebaseerd op een gemiddelde gebruiksduur van 2-5 jaar. Onder de post automatisering van de materiële vaste activa bevinden zich activa die zijn verkregen op grond van financial lease-overeenkomsten. Het gaat om activa met een boekwaarde van € 971.000 (vorig boekjaar € -), waarvan de onderneming niet de juridische eigenaar is. De met de leasing samenhangende verplichtingen zijn opgenomen onder de langlopende schulden.

De gronden hebben per einde boekjaar een waarde van € 530.755. Hierop wordt niet afgeschreven. De gebouwen worden rekening houdend met de bodemwaarde afgeschreven in 20 jaar, de verbouwingen in 10 jaar en de installaties in 5 jaar.

## Financiële vaste activa

Het waardeverloop van de financiële vaste activa is als volgt samen te vatten:

	Overige financiële vaste activa
	€
Stand begin boekjaar	501.361
<i>Mutaties</i>	
Investeringen en verstrekte leningen	547.260
Aflossingen	-415.132
Mutatie kortlopende aflossingsverplichting	-95.904
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>537.585</b>

## Overige financiële vaste activa

De overige financiële vaste activa hebben betrekking op leningen aan leden van de coöperatie.

## 7.5.2. Vlottende activa

### Vorraden

#### Handelsgoederen

Dit betreft de voorraad Primera-goederen.

### Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De debiteurenvorderingen betreffen vorderingen op leden van de coöperatie en leveranciers.

### Liquide middelen

Van het totale bedrag aan liquide middelen is een bedrag van € 447.523 (vorig boekjaar € 447.523) niet vrij beschikbaar.

Het niet-opeisbare gedeelte van de liquide middelen bestaat uit een pandrecht in verband met bankgaranties.

## 7.5.3. Eigen vermogen

Het verloop van de gedurende het boekjaar is als volgt:

Ledenkapitaal	€
Stand begin boekjaar	436.000
Gestort ledenkapitaal	5.500
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>441.500</b>

### Overige reserves

In de overige reserves hebben zich de volgende mutaties voorgedaan:

	€
Stand begin boekjaar	10.240.071
<i>Mutatie gedurende de periode</i>	
Allocatie van het resultaat	532.982
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>10.773.053</b>

De overige reserves hebben betrekking op de ingehouden winsten.

### Onverdeelde winst

In de onverdeelde winst hebben zich de volgende mutaties voorgedaan:

	€
Stand begin boekjaar	532.982
<i>Mutatie gedurende de periode</i>	
Dividenduitkeringen	-532.982
Allocatie van het resultaat	813.026
Saldo	280.044
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>813.026</b>

## 7.5.4. Voorzieningen

### Overige voorzieningen

Voorziening voor groot onderhoud

	€
Stand begin boekjaar	32.000
<i>Mutaties</i>	
Toevoegingen aan voorzieningen	4.800
Vrijval van voorziening	-5.000
	-200
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>31.800</b>

### Voorziening voor groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is gevormd om de kosten voor onderhoud van het onroerend goed gelijkmatig over de jaren te verdelen.

De voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

## 7.5.5. Langlopende schulden

	€
Stand begin boekjaar	-
<i>Mutaties</i>	
Nieuwe financiering	1.079.640
Aflossingen	-203.930
	875.710
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>875.710</b>
Langlopende schulden met een looptijd van minder dan één jaar	215.926
De langlopende schulden met een looptijd van meer dan één jaar en korter dan vijf jaar	659.784

De aflossingsverplichtingen voor de leningen bedragen het komend boekjaar € 215.926. De lening heeft betrekking op een financial leaseovereenkomst m.b.t. winkelautomatisering. De looptijd van de lening is 60 maanden en loopt af in april 2026. Over de lening is enkel rente verschuldigd indien de aflossingstermijnen worden overschreden.

## 7.5.6. Kortlopende schulden

### Kortlopende overige schulden

De bonus leden en de reservering nog te verstrekken bonus in natura opgenomen in de overige schulden betreffen schulden aan leden van de coöperatie.

## 7.5.7. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen

#### Borgstellingen

Door Coöperatie Primera b.a. is in totaal € 211.011 (2020: € 220.346) aan borgstellingen afgegeven voor de huur van winkelpanden. Hiervoor zijn tevens door huurders van de winkelpanden (leden) contragaranties afgegeven.

#### Huurverplichtingen

De aangegane huurverplichtingen voor 2022 bedragen € 291.602 (2021: € 397.605). De huurverplichtingen hebben een variërende looptijd van 5 tot 10 jaar. Het totaalbedrag aan niet in de balans opgenomen langlopende verplichtingen heeft de volgende looptijd:

	binnen 1 jaar	tussen 1 en 5 jaar	na 5 jaar
	€	€	€
Huurverplichtingen	291.602	376.218	-
Operationele leaseverplichtingen	309.076	603.413	-
	<b>600.678</b>	<b>979.631</b>	-



## 7.5.8. Toelichting op de exploitatierekening over 2021

### Omzetmutatie ten opzichte van vorig boekjaar

De netto-omzetmutatie ten opzichte van het vorige boekjaar bedraagt 7%.

### Werknemers (in fte)

Gedurende het boekjaar waren bij de vennootschap gemiddeld 54,7 werknemers werkzaam (in 2020 gemiddeld 51,8 werknemers), uitsluitend binnen Nederland.

De indeling naar bedrijfsfuncties is als volgt:

	2021 Aantal Binnenland	2020 Aantal Binnenland
A Directie	1,9	1,9
B Management team	4,0	3,8
C Commercie	14,4	14,0
D Finance & Control	5,7	5,1
E District managers en Projecten	17,0	17,0
F Winkelautomatisering	3,6	2,8
G Secretariaat en helpdesk	8,1	7,2
	<b>54,7</b>	<b>51,8</b>

### Lonen, salarissen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

	2021 €	2020 €
Lonen en salarissen	3.055.148	3.003.100
Sociale lasten	496.686	495.036
Pensioenlasten	410.183	357.597
	<b>3.962.017</b>	<b>3.855.733</b>

### Pensioenlasten

	2021 €	2020 €
Ten laste van het boekjaar gebrachte premies	410.183	357.597
Totaal pensioenlasten	<b>410.183</b>	<b>357.597</b>

### Afschrijvingen

De samenstelling van deze post is als volgt:

	2021 €	2020 €
Afschrijvingen op overige immateriële vaste activa	84.484	58.400
Afschrijvingen op materiële vaste activa	189.350	63.880
	<b>273.834</b>	<b>122.280</b>

### Bestuurders en commissarissen

De Commissarissen ontvangen geen bezoldiging. De bezoldiging van de leden van het bestuur heeft bedragen:

	2021 €	2020 €
Bezoldiging, pensioenlasten en andere uitkeringen bestuurders	33.889	20.591

### Ten laste van rechtspersoon gebracht honoraria externe accountant en zijn accountantsorganisatie

	2021		
	Accountants €	Overig netwerk €	Totaal €
Onderzoek van de jaarrekening	35.296	-	35.296
Fiscale adviesdiensten	-	875	875
Andere niet-controle diensten	11.325	8.205	19.530
	<b>46.621</b>	<b>9.080</b>	<b>55.701</b>
	2020		
	Accountants €	Overig netwerk €	Totaal €
Onderzoek van de jaarrekening	38.310	-	38.310
Fiscale adviesdiensten	-	1.370	1.370
Andere niet-controle diensten	6.500	8.001	14.501
	<b>44.810</b>	<b>1.370</b>	<b>54.181</b>

### Belastingen naar de winst

	2021 €	2020 €
Belastingen uit huidig boekjaar	-242.775	-159.186

De belastingtarieven voor het boekjaar zijn als volgt:

- het nominale belastingtarief 25,0 % (vorig boekjaar 25,0 %);
- het effectieve belastingtarief 23,0 % (vorig boekjaar 23,0 %).

### Voorstel bestemming resultaat boekjaar

Het bestuur stelt de Algemene Ledenvergadering voor om het resultaat over het boekjaar als volgt te bestemmen:

	€
Toevoeging overige reserves	813.026

Vooruitlopend op het besluit van de Algemene Ledenvergadering en goedkeuring van het bestuur is dit voorstel in de jaarrekening verwerkt.

Waardenburg, 24 mei 2022

Het bestuur en commissarissen

M.H.J. Jacobs (voorzitter)  
M.E. de Haas  
B.W.J. Wosyka-Berkers  
R.J.B. Willemsen  
D. de Rijke  
J.P.M. Burgering (voorzitter)  
R.A.J. Kaspers  
J.E.P. Bollen

## Overige gegevens

### Statutaire winstbestemming

Jaarlijks zullen ten laste van de exploitatierekening worden gebracht door het bestuur vast te stellen bedragen voor afschrijving op de bezittingen der coöperatie en/of reservering. Het, na inachtneming van het in de vorige alinea bepaalde, resterende batig saldo der exploitatierekening blijken

uit de vastgestelde jaarrekening, wordt door de ledenvergadering een bestemming gegeven.

Ten laste van de door wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedoogd voorzover de wet dat toestaat.

---

## 7.6 Accountantsverklaring

Bij de Jaarrekening 2021, welke is gepubliceerd bij de Kamer van Koophandel, is een goedkeurende controle verklaring afgegeven door de accountant ABAB Audit & Assurance B.V.

