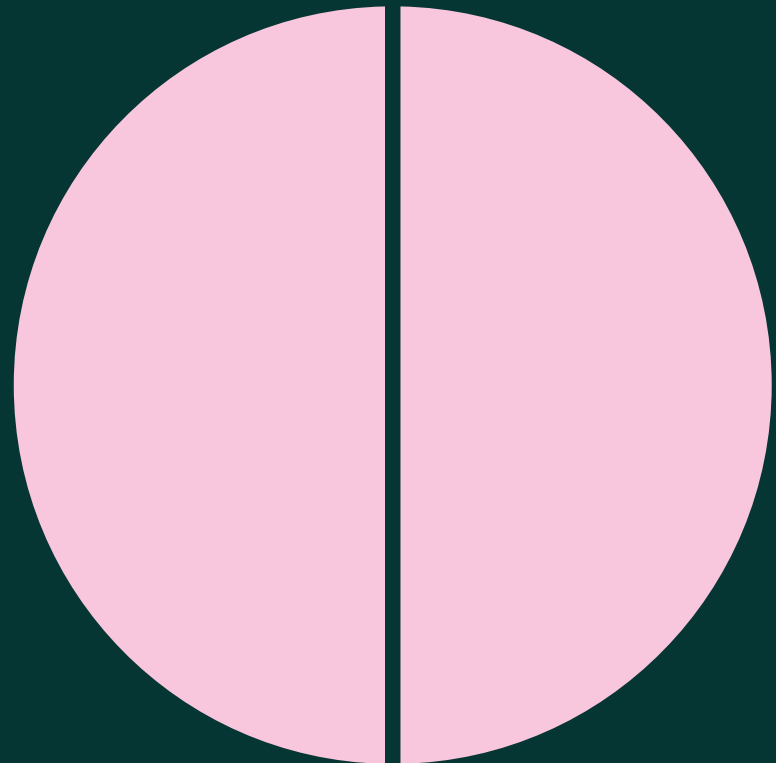
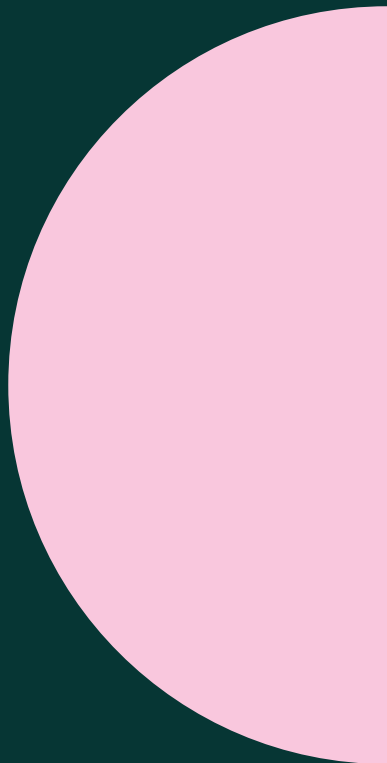
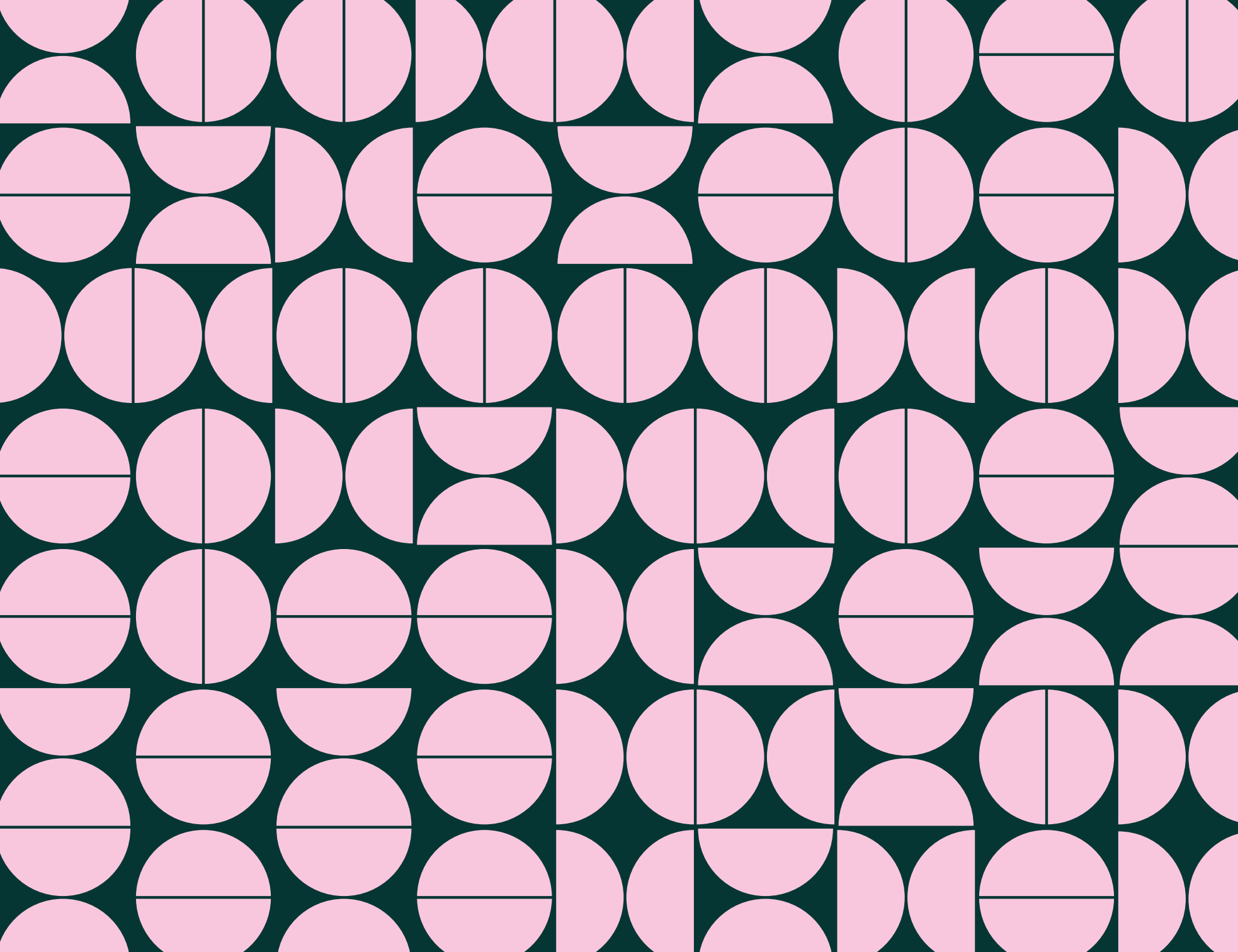




Jaarverslag



Hutten Albron Impactmakers



Ontdek hoe
wij *sociale*
en duurzame
impact maken





*Samen
bouwen
aan Hai*

Samen bouwen aan Hai

2025 was het jaar waarin Hai écht tot leven kwam. Als organisatie, maar vooral in waar we voor staan. Impact maken werd steeds zichtbaarder in ons dagelijks werk. Niet als iets extra's, maar als de kern van wat we doen. Of je nu werkt op een van onze servicekantoren, productielocaties of voor een van onze merken ergens in het land: overal willen we het verschil maken met eten en drinken dat lekker is én goed doet. Voor een gezonde aarde en gelukkige mensen. En dat doen we niet alleen, maar samen met onze gasten, opdrachtgevers, leveranciers en partners, met wie we dagelijks bouwen aan duurzame en betekenisvolle keuzes.

Dit vraagt om duidelijke keuzes en lef. We zetten stappen richting een meer plantaardig aanbod, minder verspilling en een lagere CO₂-uitstoot. We zorgen goed voor elkaar en hebben aandacht voor collega's die te maken hebben met bijvoorbeeld mantelzorg, geldzorgen of andere persoonlijke situaties. Ook zorgen we dat iedereen bij ons kan meedoen en zich welkom voelt. Zo krijgt impact bij Hai bewust ruimte. Binnen Hai Impact House en Hai Foundation bouwen we aan initiatieven die bijdragen aan een

betere samenleving. We helpen ideeën groeien, ondersteunen sociale en duurzame ondernemers en dragen bij aan projecten zoals LunchMaatjes, de Voedselbank en Villa Pardoos. De eerste editie van de Pitch of Impact liet dat mooi zien: een podium voor ondernemers met een missie, waarbij wij helpen hun ideeën verder te brengen.

Tegelijkertijd was 2025 een intensief jaar van samen bouwen. We brachten teams, processen, culturen en culinaire kwaliteiten van Albron en Hutten samen. Stap voor stap, met vallen en opstaan. We hebben ook afscheid moeten nemen van collega's en dat raakt. Tegelijk ben ik trots op de veerkracht en betrokkenheid in onze organisatie, terwijl de business doorging en onze merken zich bleven ontwikkelen.

Met alles wat we in 2025 hebben opgebouwd, staan we op een stevige basis. Dat geeft vertrouwen en energie om door te bouwen op de ingeslagen weg: een organisatie waarin mensen centraal staan en impact maken de norm is. Ik kijk dan ook met veel enthousiasme uit naar wat we in 2026 verder gaan neerzetten. En geloof me: dat is een heleboel!

Veel leesplezier,

Jan Willem Hilbron
CEO Hai

Zo maken we impact



1. Over Hai

Van *twee werelden*
naar *één verhaal*



2. Hai en de merken in de markt

Ontdek waar je
ons tegenkomt



3. Impact

Een *nieuwe analyse*
voor een *nieuw bedrijf*



4. Jaarverslag

Inhoudsopgave

1. Over Hai	6
<i>Van twee werelden naar één verhaal</i>	8
<i>Onze eigenaar: Hai Foundation</i>	12
<i>Impact House</i>	14
2. Hai en de merken in de markt	20
<i>Onze merken in de Spotlight</i>	24
<i>Jaaroverzicht</i>	36
3. Impact	40
<i>Een nieuwe analyse voor een nieuw bedrijf</i>	42
<i>Van visie naar impact in 7 stappen</i>	46
<i>Ons jaar in cijfers</i>	54
<i>Onze voetafdruk</i>	56
<i>Zo maken we impact</i>	58
<i>Milieu</i>	60
<i>Sociaal</i>	78
<i>Zakelijk gedrag</i>	110
4. Jaarverslag	120



1. Over Hai.

Hai! Wij zijn Hutten Albron Impactmakers. Wij maken sociale en duurzame impact met eten en drinken, gastvrijheid én met onze winst. De helft daarvan gaat naar onze eigenaar, Hai Foundation, die goed doet voor mens en maatschappij.

In dit hoofdstuk lees je alles over het ontstaan van Hai en wie wij vandaag de dag zijn.

Twée werelden, één verhaal.

Van twee werelden naar één verhaal

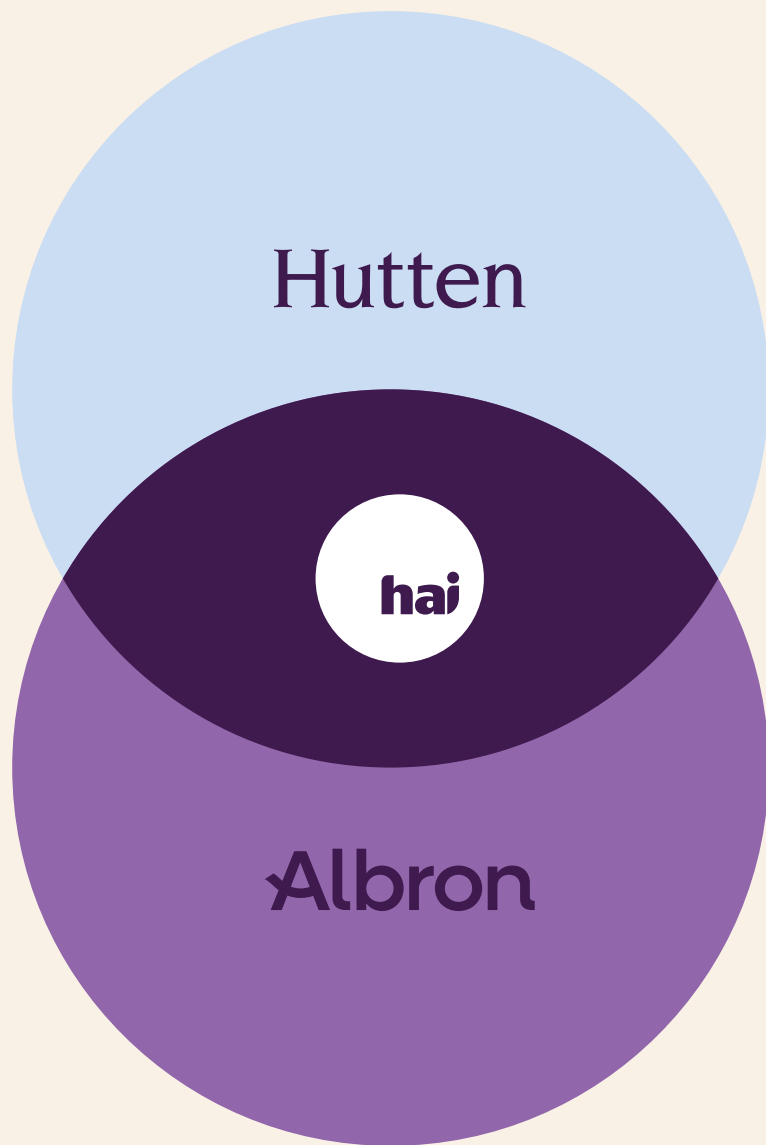
In 1899 opende Albron haar eerste koffiehuisen voor de arbeiders in de havens en bij de spoorwegen in Rotterdam en Utrecht.

Gezellig, goed eten en niet duur. Het was er beter dan in de kroeg, waar arbeiders tot dan toe hun loon kregen en vaak ook gelijk weer opdronken. Vanaf haar oprichting zet Albron zich in voor positieve impact op gasten, opdrachtgevers, collega's en de maatschappij. Vandaag de dag is dat niet anders.

Hutten is in 1929 begonnen als bakkerij en is eveneens ontstaan vanuit een maatschappelijke drive: mensen gelukkig maken met culinaire ambacht en oprechte gastvrijheid.

Haar diensten helpen opdrachtgevers hun doelen te bereiken, waarbij de gast altijd centraal staat. En: ze wil oprecht iets betekenen voor de mensen om zich heen, haar opdrachtgevers en de samenleving. Dat maakt samenwerken met en bij Hutten betekenisvol en leuk.

Goed eten en een geweldige ervaring bezorgen, dat konden beide bedrijven als de beste. Maar dat stapje extra zetten voor een ander, gewoon omdat je dat belangrijk vindt? Dat is wat Albron en Hutten echt glans gaf. Vanuit die gedeelde drive om het beter te doen, hebben we elkaar eind 2024 gevonden. Onder de vlag van Hai (Hutten Albron Impactmakers) bundelen we nu al het moois dat deze merken te bieden hebben. We zeggen niet voor niets: bij Hai maken we impact met eten, drinken en gastvrijheid.



Samen en toch uniek

Hai is de naam die uitdrukt waar we samen voor staan: de toekomst van hospitality bouwen vanuit impact. Daarbij hebben onze merken een eigen identiteit, kracht en specialisme binnen de markt.

Wat ons verbindt, is een gedeelde visie op impact maken voor mensen en de wereld op een manier die ook waarde toevoegt voor onze opdrachtgevers. Nieuwe inzichten, samenwerkingen en proposities worden vanuit het Hai-ecosysteem ontwikkeld en vinden hun weg naar de dagelijkse praktijk van onze merken.

Zo versterken we elkaar. Albron en Hutten behouden hun eigen karakter en kracht, terwijl we samen bouwen aan een wereld waarin gezondheid, duurzaamheid, sociale impact en gastvrijheid steeds sterker samenkomen.

Samen uitgroeien tot iets groots

Onze impact begint bij elkaar, binnen onze eigen organisatie. We geloven in het belang van een inclusieve werkplek waarin iedereen kan meedoen en we streven ernaar dat **10% van onze collega's** bestaat uit mensen die anders aan de zijlijn zouden staan. Zij krijgen de ruimte om hun talent in te zetten en zich te ontwikkelen.

Bij ons ben je niet alleen collega, je bent ook **impactmaker**. Je maakt verschil door wie je bent en door wat je oprecht doet. Iedere maaltijd die we bereiden en elke ontmoeting die we hebben, is een moment om iets te betekenen voor een ander. Impact hoeft daarbij niet groot te beginnen. Vaak zit het juist in kleine dingen. Maar samen laten we die kleine momenten uitgroeien tot iets dat veel verder reikt.

Met
aandacht
samen
verschil
maken



Met aandacht

Alles wat we doen, doen we met aandacht. Voor ons ambacht, voor elkaar én voor de wereld om ons heen. Vol passie en met het hart op de juiste plek, halen we het beste in onszelf en anderen naar boven. We luisteren goed, denken mee en helpen waar we kunnen. **Bij ons voel je je écht welkom.** Want eten smaakt pas echt goed als het gevoel ook klopt.

Samen

We werken samen. Altijd. Met collega's, leveranciers, opdrachtgevers en gasten. We helpen elkaar verder, zetten de schouders eronder en vieren successen samen. **In ons team mag iedereen bijdragen, telt ieders talent mee en sta je er nooit alleen voor.** Want samen wordt het niet alleen beter, maar ook leuker.

Verskil maken

We doen het anders. Beter. Slimmer. Socialer. Voor morgen én daarna. Daarom gaan we voor wat echt telt: **eerlijke kansen voor iedereen, minder verspilling, duurzame samenwerking en oog voor wie extra steun kan gebruiken.** We zijn positief, ondernemend, denken in oplossingen en durven te doen. Zo maken we elke dag, vol energie, samen het verschil. In onze keukens én in de samenleving.

The logo consists of the word 'hai' in a bold, lowercase, sans-serif font. A small green dot is positioned above the letter 'i'. The logo is centered within a white circle, which is itself set against a larger purple circular background on the left side of the page.
hai

Onze eigenaar: Hai Foundation

De manier waarop we georganiseerd zijn, maakt impactvol ondernemen mogelijk. Hai heeft geen aandeelhouders die winst uit ons bedrijf halen. Onze enige eigenaar is een stichting met als handelsnaam Hai Foundation. **Hai Foundation**

heeft één doel:

*met 50% van de winst van Hai een bijdrage leveren aan onze missie: **positieve impact maken op gasten, opdrachtgevers, elkaar én de maatschappij**. Die impact staat niet los van ons dagelijks werk, maar begint juist daar: in hoe we gasten ontvangen, opdrachtgevers ontzorgen en met zorg eten en drinken verzorgen.*

Die keuze maakt ons fundamenteel anders. Want waar anderen winst uitkeren, investeren wij. De helft van onze winst gaat direct terug ons bedrijf in, zodat we kunnen blijven vernieuwen en duurzaam groeien. De andere helft gaat naar Hai Foundation. Vanuit daar investeren we in initiatieven die sociale en duurzame impact maken.



Impact

*versnellen
met*

**Hai Impact
House**

Hai Foundation investeert via Hai Impact House in nieuwe initiatieven, samenwerkingen en innovaties die bijdragen aan de toekomst van hospitality. Hai Impact House is de plek waar ideeën de ruimte krijgen om te groeien en waar we laten zien hoe ondernemerschap kan bijdragen aan een betere wereld. Hai Impact House ondersteunt bestaande en nieuwe initiatieven, altijd met een link naar food & hospitality. Voorbeelden hiervan zijn De Zorgbakkerij, De Verspillingsfabriek, Sign Language Coffee Bar en Brownies&downies.



Brownies & downies



DE VERSPILJINGS
FABRIEK

Directe maatschappelijke impact

Hai Foundation ondersteunt ook rechtstreeks maatschappelijke projecten. Dat doen we samen met andere organisaties, zodat we écht verschil kunnen maken daar waar het nodig is. Zo geloven we in een gezonde generatie die de kansen krijgt die ze verdient. Daarom hebben we drie jaar lang in LunchMaatjes geïnvesteerd en zijn we nu een van de initiatiefnemers van Stichting Hapkracht. In beide initiatieven staat een gezonde, gratis lunch voor basisschoolkinderen centraal.

Hai Foundation reikt daarnaast cheques uit aan initiatieven die ons aan het hart gaan. In december 2025 ontvingen Voedselbanken Nederland, Villa Pardoos, Hapkracht en LunchMaatjes een mooi geldbedrag.





Hai Impact House ontwikkelt en versnelt nieuwe initiatieven, proposities en samenwerkingen die bijdragen aan de toekomst van hospitality. Altijd gaat het om thema's die er écht toe doen. Denk aan regeneratieve voedselproductie, sociale inclusie en gezond en betaalbaar eten en drinken. We testen die ideeën eerst in 'living labs' en schalen ze daarna op. Deze initiatieven ontdekken we via Pitch of Impact.

Pitch of Impact

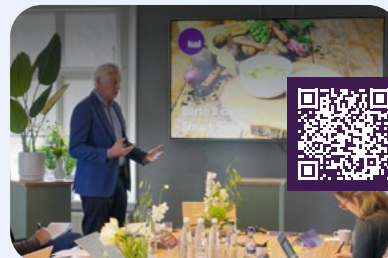
Tijdens Pitch of Impact krijgen ondernemers met een sociaal of duurzaam initiatief het podium om hun idee te pitchen. Samen kijken we naar de impact, de haalbaarheid en het groeipotentieel. We verbinden ideeën aan kennis, netwerk en ondersteuning, en selecteren initiatieven waarmee we verder bouwen.

Hai Impact House en Hai Foundation helpen deze initiatieven groeien met begeleiding, toegang tot een sterk netwerk en marketing- en communicatiekracht. Waar passend is ook financiële ondersteuning mogelijk. Zo helpen we ideeën niet alleen ontstaan, maar ook opschalen naar de praktijk.



Eerste editie groot succes

In december 2025 vond de eerste editie van Pitch of Impact plaats. En dat was gelijk een groot succes! Lees hier de verhalen van de initiatieven die wij nu ondersteunen.



Bekijk hier de aftermovie!





Van inburgering naar **werk:**

Zo werkt **Mixblik** in Rotterdam

In een bescheiden productieruimte in Rotterdam-West staan elke week twintig vrouwen uit alle hoeken van de wereld te koken. Ze bereiden de lekkerste gerechten, zoals Senegalese pindastoof, Eritrese linzenstoof en Surinaamse erwtensoep.

Al deze authentieke smaken komen terecht in de kleurrijke blikken van Mixblik. Tussen het bakken, stoven en roeren door, gebeurt nog iets anders. “Bij Mixblik gaan werken en leren hand in hand,” vertelt Esther van der Hoeven.



Esther is medeoprichter van Mixblik. Ze werkte jarenlang met vluchtelingen en zag wat er gebeurde zodra het verplichte inburgeringstraject stopte. “Die jaren tijdens je inburgering ben je actief onder de mensen en is alles geregeld. Je hebt taalles, een programma, mensen om je heen. En dan houdt het ineens op. Voor hoogopgeleiden is er vaak nog wel een route. Voor vrouwen met een lage of geen opleiding niet. Zij vallen vaak stil.”

Koken is de basis

Esther vroeg de vrouwen zelf wat ze nodig hebben om hier een volgende stap te zetten. *“Zij zeiden eigenlijk allemaal hetzelfde: Nederlandse werkervaring, een opleiding en een beter taalniveau. En zo is Mixblik ontstaan, als leerwerktraject. Koken vormt de basis. Onze filosofie is dat je sneller leert als je iets doet waar je al goed in bent. We hoeven deze vrouwen dus niet te leren hoe je moet koken, maar hoe je een recept leest of opschrijft, hoe je een protocol volgt, welke hygiëneregels er zijn, dát is een ander verhaal.”*

*Als het thuis niet loopt, leer je hier
niks. Dus hebben we ook aandacht
voor alles daaromheen.*

Werknemersvaardigheden leren

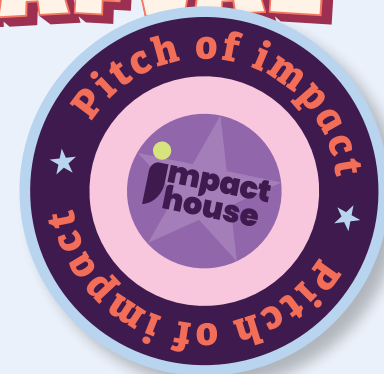
In de productieruimte draaien de vrouwen drie dagen per week mee. *“Daar coachen we hen op Nederlandse werknemersvaardigheden. Op tijd komen, aangeven dat je klaar bent en zeggen als je iets niet snapt bijvoorbeeld. Tussendoor zijn er taallessen en werken ze aan certificaten, zoals hygiëne.”* Volgens Esther lukt leren alleen als de basis stabiel is. *“Als het thuis niet loopt, leer je hier niks. Dus hebben we ook aandacht voor alles daaromheen. Gaat het goed met je kinderen? Ben je in contact met school? Heb je een huisarts? Dat klinkt misschien niet als werk, maar het is wel nodig.”*

Samenwerking met Hai

De vrouwen blijven in het traject met behoud van uitkering met als doel uitstroom naar betaald werk. *“Dat duurt soms een jaar, soms twee,”* legt Esther uit. Mixblik deed mee aan de Pitch of Impact van het Hai Impact House. *“We onderzoeken nu hoe we onze leerwerktrajecten beter kunnen laten aansluiten op het werk in de bedrijfsrestaurants van de merken van Hai,”* zegt Esther. *“Daar moeten medewerkers bijvoorbeeld online cursussen volgen. Misschien kunnen we dat al eerder integreren bij ons.”* Er is afgesproken dat er zes werkplekken komen, in en rond Rotterdam. Werken in een bedrijfsrestaurant is een heel geschikte baan voor onze vrouwen, want dat werk is overdag en ze zijn onderdeel van een team. Onlangs is er al iemand uitgestroomd in een baan bij Albron, dat is natuurlijk prachtig.”

Opschalen met De Verspillingsfabriek

“Daarnaast onderzoeken we hoe de producten van Mixblik opgeschaald kunnen worden voor foodservice,” vervolgt Esther. *“Daarvoor is De Verspillingsfabriek in beeld. Het is heel fijn als dit slaagt en we deze professionaliseringsslag kunnen maken. Het geeft vertrouwen als zo’n grote partij achter je gaat staan. En het geeft ons de kans om klein genoeg te blijven en ons te richten op het leerwerktraject van de vrouwen.”*

FALAFVAL

Hoe Falafval *met twee letters* *het verschil maakt*

Gewoon lekker eten maken. Dat was voor Scifo Minnaard het uitgangspunt.

Eten waar mensen blij van worden: comfortfood. Hij koos voor falafel, maar gaf er een eigen draai aan. De naam werd Falafval. Twee andere letters, met meteen een nieuwe betekenis. Scifo: "Falafval wordt gemaakt van reststromen groente én van lokaal geteelde gele erwten."

Scifo: "Falafval wordt gemaakt van reststromen groente én van lokaal geteelde gele erwten." Hij startte vanuit zijn foodtruck, maar is inmiddels toe aan zijn volgende avontuur. En dus deed hij mee aan de Pitch of Impact van Hai Impact House.



De liefde voor eten loopt als een rode draad door Scifo's leven.

"Ik heb vanaf mijn veertiende in de horeca gewerkt. Ook tijdens mijn studie psychologie en daarna," zegt hij. Hij bedacht een falafel-concept en begon met cateren. "Samen met een compagnon verkocht ik ze op markten. Toen bleek dat het aansloeg, investeerden we in een foodtruck en trokken we langs evenementen en festivals. Gaandeweg groeide de ambitie. We dachten: als we toch eten maken, kunnen we dan niet meteen iets doen met duurzaamheid?" Dat werd het startpunt van Falafval.

Gebruik van reststromen

Geïnspireerd door initiatieven als Kromkommer, begonnen Scifo en zijn compagnon te experimenteren met groente- en fruitpulp van sapbars. *“Dat smaakte eigenlijk verrassend goed, maar de samenstelling wisselde steeds. Daarom keken we naar het begin van de voedselketen. Daar ontstaan standaard overschotten bij telers en versnijders. Paprika, ui en knoflook bleken er in zulke grote volumes te zijn dat we er een vaste receptuur van konden maken.”*



Lokale ingrediënten

Naast deze reststroom groenten keek Scifo ook kritisch naar andere ingrediënten in zijn falafel. Zo verving hij kikkererwten uit het buitenland door lokaal geteelde gele erwten. *“Die komen uit de Hoeksche Waard, van Jeroen Klompe, een regeneratieve boer,”* vertelt hij. *“Gele erwten zijn goed voor de bodem, hebben weinig water nodig en zijn ook nog eens heel voedzaam.”* Voor Scifo past het logischerwijs bij Falafval. *“Waarom zou je een ingrediënt van ver halen als het hier, vijftien minuten van onze keuken groeit?”*

*Door samen met chefs te ontwikkelen, zorg je dat **smaak, gemak en impact** samenkomen*

Pionieren met Hai

De Pitch of Impact van Hai Impact House bracht Falafval en Hai bij elkaar. Met zijn deelname aan de Pitch of Impact zette Scifo een volgende stap. *“We gaan samen met de chefs van Hai onderzoeken of we een falafel voor Hai kunnen ontwikkelen. Hai heeft met De Verspillingsfabriek natuurlijk ook veel ervaring met de verwerking van reststromen. Ik zie veel kansen om impact schaalbaar te maken in deze samenwerking. Door samen met chefs te ontwikkelen, zorg je dat smaak, gemak en impact samenkomen.”*

The logo for 'hai' is displayed within a white circular background. The word 'hai' is written in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters 'ha' are dark purple, and the letter 'i' is a lighter shade of purple with a small green dot above it.

hai



2. Hai en de merken in de markt.

Als grote foodservice organisatie is Hai op verschillende terreinen aanwezig. Van werkvloer tot zorginstelling, van restaurant tot vakantiepark en van klein feest tot groot event.

Overal waar mensen samenkomen, zorgen wij voor lekker, gezond, duurzaam en betaalbaar eten en drinken. Met bewuste keuzes, oog voor mens en milieu en de drive om het elke dag beter te doen, maken we op al deze plekken het verschil.

Ontdek waar je ons tegenkomt!

The logo for Hai, featuring the word 'hai' in a bold, lowercase, sans-serif font. The 'i' has a small yellow dot above it. The logo is positioned inside a white circle on the left side of the page.

Op het werk

Lekker in je vel en vol energie de dag door. Een fijne werkdag begint met een plek waar je je welkom voelt. Waar je samenkomt, werkt én geniet van echt goed eten en drinken. En of je nu met 5, 50 of 5000 collega's aanschuift, wij hebben voor iedereen een passend concept. Duurzaam, gezond en natuurlijk altijd smaakvol. Met twee onderscheidende merken bedienen we de markt van bedrijfshoreca.

43%*

In de zorg

Goed eten is in de zorg misschien wel belangrijker dan waar dan ook. In de langdurige zorg brengt eten bewoners samen, roept het herinneringen op en maakt het van elke maaltijd een fijn moment van samenzijn. In ziekenhuizen ondersteunt voeding herstel met smakelijke gerechten die zijn aangepast aan ieders persoonlijke situatie. Ook medewerkers en bezoekers genieten bij ons: in onze restaurants serveren we gezonde, lekkere maaltijden die energie geven en goed voelen.

9%*

*Percentages van totale omzet

In de horeca

Wij zijn altijd in de buurt. Je komt ons tegen tijdens een dagje winkelen, als je een boswandeling maakt of in je pauze een blokje omgaat. Wij staan klaar met een glimlach in een van onze veelzijdige horecalocaties, zoals Brownies&downies, coffeecompany, 't Boshuys, The Green House of Grand Café Mahler. Daar geniet je van onze hartverwarmende gastvrijheid en het lekkerste eten en drinken.

5%*

Tijdens je vakantie

Ook tijdens vakanties zorgen wij voor lekker eten en drinken. Sinds 2010 zijn wij verantwoordelijk voor de restaurants op tien Center Parcs-locaties in Nederland en België. Daar bieden we een gevarieerd aanbod, van premium dining bij restaurant Fonkeling tot Italiaanse gerechten bij Da Nonna en vertrouwde pannenkoeken bij Pancakes & Waffles. Zo is er voor ieder moment en elke smaak een passende plek tijdens een vakantie in de natuur.

29%*

Op je event

Van een exclusief diner met twintig gasten tot het verzorgen van VIP-hospitality tijdens spectaculaire events in de Johan Cruijff ArenA en het Philips Stadion. En van jaarlijks terugkerende publieksevents zoals De Keukenhof en de 4Daagse tot events op het circuit in Assen. Wij creëren momenten die je bijblijven. Wij vertalen jouw wens naar een totaalbeleving die impact maakt. Ons geluk? Wanneer food, styling en sfeer samensmelten en onze oprechte aandacht een glimlach op ieders gezicht tovert.

12%*



Onze merken *in de* spotlight

Onze merken, daar draait het bij Hai om. We zijn trots op een gevarieerd portfolio waar mensen elke dag samenkomen én verrast worden. Van bekende namen uit de winkelstraten tot verrassende nieuwe concepten: elk merk heeft een eigen karakter en kracht. Wat ze verbindt? De aandacht en energie waarmee we bouwen aan kwaliteit en impact!



”
Wat ze verbindt?
De aandacht en energie
waarmee we bouwen
aan **kwaliteit en impact!**



Hutten laat gasten genieten van het lekkerste eten en drinken en pure gastvrijheid op het werk.

Zij krijgen het beste van het seizoen, duurzaam geproduceerd en ambachtelijk bereid, op locatie en in ons eigen culinair centrum. We adviseren over inrichtingen en services die echt toevoegen. Zo ontstaan in cocreatie met onze opdrachtgevers bruisende hubs met een eigen identiteit die een magneet zijn voor medewerkers.

*“Met **lef, liefde en plezier** creëren we plekken waar mensen graag zijn. Waar **gezond en duurzaam** ook gewoon **superlekker** zijn.”*



hutten.eu



24/7

24/7 wordt er in ons Hutten Culinair Centrum gekookt door een groot team koks.

Facts

Midden in het Hutten Culinair Centrum in Veghel ligt een ambachtelijke keuken van circa

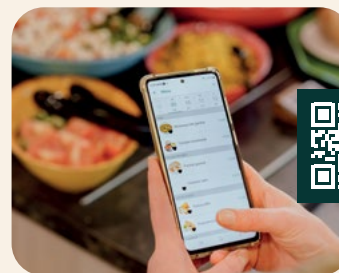
1.400 m²

Albron

Albron weet gasten van alle generaties en culturele achtergronden te verrassen en onbezorgd te laten genieten van lekker eten en drinken, afgestemd op hun persoonlijke behoeften.

We halen inzichten uit gastendata en de unieke organisatiedynamiek van opdrachtgevers. Met slimme tooling ontwikkelen we flexibele, betaalbare, inspirerende en gastvrije food-concepten die sociale en duurzame impact maken. Je vindt ons op het werk en in de zorg.

Albron verzorgt dagelijks eten en drinken daar waar mensen werken, op inmiddels 327 locaties in het hele land.



ontdek.albron.nl

Sinds vorig jaar
bundelen Albron
en **Hutten** hun
krachten in de
zorg onder één
naam: Albron!

Sociale en
duurzame
impact maken

Hutten

food&design

Hutten food & design is smaakmaker én culinair architect. Wij vertalen dromen en wensen in creatieve food- en eventconcepten. Dat doen we met passie en onderbouwde kennis. Daarbij draaien we onze hand niet om voor logistieke uitdagingen én zijn we een kei in service en gastvrijheid. Die ene stap extra, het puntje op de i. Zo tillen we elk evenement naar een onvergetelijke ervaring. Uniek, persoonlijk en op maat. We denken in kansen en mogelijkheden, voor mens en milieu. Met minimale verspilling en maximaal resultaat.

Facts

Aantal events in 2025:

ca. 8.500



Aantal vaste eventlocaties

7

Werkspoorkathedraal | Hulstkamp Gebouw | Orangerie | Klooster Bethlehem
Philips Stadion | Boshuys & Buitenhuis | Johan Cruijff Arena

*“Wij vertalen dromen en wensen in
creatieve food- en eventconcepten”*



huttenfoodanddesign.nl



Een ware koffiebeleving is meer dan alleen goede koffie. Bij Sign Language Coffee Bar bestel je je koffie in gebaren. Met behulp van een menu op een videoscherm leer je eenvoudig hoe dat werkt. Onze slechthorende of dove Gebaarista, bereidt daarna met veel passie jouw bestelling. Precies zoals jij je koffie lekker vindt. Zo wordt een koffiemoment meer dan een bestelling: het wordt een ontmoeting.

Onze Gebaarista's zijn professionele barista's die met trots en precisie werken. Zij laten zien dat gastvrijheid niet altijd uitgesproken hoeft te worden om voelbaar te zijn. Terwijl jij geniet van goede koffie, ontdek je hoe rijk communicatie zonder geluid kan zijn.

Met dit koffieconcept draagt Sign Language Coffee Bar bij aan social return en inclusieve werkgelegenheid. Slechts een klein deel van de inwoners van Nederland beheerst gebarentaal. Zonde, vinden wij. Met kleine gebaren maken we die wereld samen een beetje groter.

Facts

- Inmiddels hebben we maar liefst **64** Gebaarista's in dienst.
- Naast ons vertrouwde koffiebar, zijn we voor de wintermaanden nu ook gestart met een mobiele Hot Chocolate Bar!



signlanguagecoffeebar.nl



Coffeecompany is sinds 1996 de plek voor écht goede koffie in de stad. We begonnen in Amsterdam als eerste specialty coffee bar van Nederland, met de missie om zoveel mogelijk mensen kennis te laten maken met koffie die met aandacht en liefde wordt gezet.

We zijn er voor liefhebbers van goede koffie én voor nieuwsgierigen die iets nieuws willen proberen. Open voor nieuwe energie, kleine pauzes of onverwachte ontmoetingen. In een druk en beweeglijk leven zijn wij een plek waar je even kunt landen.

Onze barista's werken met speciaal gebouwde espressomachines en een stevige dosis training. Koffiezetten is bij ons geen handeling, maar een ambacht. Snel, precies en met aandacht bereid.



coffeecompany.nl



Vestigingen

30

*"Coffeecompany
unlocks your day!"*



In 2026 viert
coffeecompany
haar 30-jarig
bestaan!

Onze winkels zijn plekken waar je je welkom voelt. Waar we open en oprecht zijn, en kleine dingen doen die je dag nét een zetje extra geven. Die energie werkt aanstekelijk en neem je mee als je weer verdergaat.

Inmiddels zijn er meer dan 30 vestigingen in o.a. Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Rotterdam en Tilburg, en een branderij in Amsterdam.



Eten in de langdurige zorg draait om veel meer dan een bord met een warme maaltijd. Het gaat om smaak, sfeer en samenzijn. Onze Smaakchefs koken elke dag met aandacht en liefde voor kleine groepen bewoners. Met verse ingrediënten en menu's die passen bij hun wensen en diëten. Zo bereiden we eten dat gezond is, vertrouwd smaakt en herinnert aan thuis.

We verzorgen het hele proces van menu en inkoop tot koken en opruimen, zodat zorgmedewerkers zich kunnen richten op wat echt telt: tijd en aandacht voor de bewoners. En de bewoners? Die doen mee! Ze helpen kiezen, koken soms mee en genieten van de rust en gezelligheid aan tafel. Dát is voor ons goed eten in de zorg.

Voor bewoners is **kerst** vaak niet meer zoals vroeger. Daarom bakten onze **Smaakchefs** tijdens **de feestdagen** een heerlijke tulband voor bewoners en zorgmedewerkers, om samen een bijzonder moment te creëren.

Facts

150 Smaakchefs

74 Locaties



*“Eten dat gezond is,
vertrouwd smaakt en
herinnert aan thuis.”*



ontdek.albron.nl/smaakchef

Brownies & downieS

Bij Brownies&downieS proef je plezier in elke hap. Onze brownies zijn smeuïg, de broodjes vol smaak en de cappuccino's met liefde gemaakt door medewerkers met een verstandelijke beperking die trots zijn op wat ze doen. Het gezellige geroezemoes, de vrolijke glimlachen en de warme sfeer maken een bezoek altijd nét dat beetje leuker.

Door heel Nederland, van stadscentra tot scholen en ziekenhuizen, brengen we mensen samen. Gasten genieten van iets lekkers terwijl onze medewerkers hun talenten laten zien, groeien en plezier hebben in hun werk. Zo wordt lunchen bij Brownies&downieS een feestje voor iedereen, waar smakelijk eten en maatschappelijke impact hand in hand gaan.

*“Waar **smakelijk eten en maatschappelijke impact** hand in hand gaan.”*



browniesanddownies.nl



Aantal locaties

60



Facts

Voor de vierde keer op rij is Brownies&downieS uitgeroepen tot de **nummer één in Coffee & Lunch!**

- YouGov Out of Home Formulemonitor
- De bestverkochte Chef's Special was de Tosti Brie in onze vestiging in Oisterwijk. In minder dan een halfjaar maar liefst **14.177 keer verkocht!**



The Green House is een plek waar je kunt ervaren hoe horeca van de toekomst er vandaag de dag al uitziet. Binnen draait alles om lokaal en seizoensgebonden koken, met ingrediënten uit de regio en uit eigen urban farming.

Maar The Green House is meer dan een circulair restaurant. Het is ook een sociale plek. Het team bestaat uit een diverse mix van mensen, waaronder collega's met onbenut talent, die hier de ruimte krijgen om te groeien en mee te doen. The Green House is een plek waar je niet alleen komt om te eten, maar om samen te zijn. En om te ervaren hoe impact, smaak en gastvrijheid elkaar versterken.



The Green House kreeg onlangs een **nieuw logo**, ontworpen in onze eigen Hai-studio.

Facts



Het gebouw van The Green House is volledig demontabel en opgebouwd uit **hergebruikte materialen**.

Vegan én Vega

Lunch

81%

Borrel

88%

Diner

90%



thegreenhouserestaurant.nl



In De Verspillingsfabriek redden we groenten van verspilling en geven we mensen een nieuwe kans op de arbeidsmarkt. Want we verspillen niet alleen geen voedsel, maar ook geen talent. In onze duurzame fabriek maken we smaakvolle soepen en sauzen van geredde reststromen. Zo creëren we waarde voor mens, milieu én maatschappij. Altijd met een flinke portie smaak.

Bij De Verspillingsfabriek draait het om doen wat klopt. We geloven dat goed eten begint bij bewuste keuzes: over ingrediënten, over mensen en over samenwerking in de keten. Daarom maken we producten die niet alleen lekker zijn, maar ook laten zien dat verspilling geen optie is.

Door samen te werken met partners die dezelfde ambitie delen, bouwen we elke dag aan een eerlijker en inclusiever voedselsysteem. Met beide voeten op de grond en met smaak als overtuigend bewijs.

Facts

- In 2025 is er maar liefst **256 ton** reststromen verwerkt in De Verspillingsfabriek.
- Dit jaar bestaat De Verspillingsfabriek alweer **10** jaar!

“Wij verspillen niets, geen groenten, geen fruit en zeker geen mensen!”



deverspillingsfabriek.nl



Impact

Jaarverslag



DE BUURTBOER

Dagelijks leveren we een lekkere, lokale en bewuste lunch aan bedrijven in de Randstad, afgestemd op de voorkeuren van onze klanten en aangevuld met een portie inspiratie met nieuwe smaken.

De Buurtboer staat voor een zorgeloze lunch die goed voelt én goed doet. Onze missie is zoveel mogelijk teams weer samen aan tafel te krijgen en van de lunch een verbindend moment te maken. Met onze flexibele abonnementen, inclusief het belegde broodjes abonnement, en samenwerkingen met lokale leveranciers, creëren we een lunchbeleving die smakelijk, duurzaam en eenvoudig is. De Buurtboer regelt het voor je.

Facts

- Actief in **33** steden door heel Nederland!
- Slechts **0,2%** voedselverspilling door slim en op maat te leveren



debuurtboer.nl

2025

**30 januari****Relatiedag
Albron & Hutten**

Op de Relatiedag van Albron & Hutten kwamen onze relaties voor de eerste keer samen om met ons te Groeien met Impact!

januari

24 februari**Biodiversiteit op je bord**

The Green House neemt deel aan het initiatief 'Biodiversiteit op je bord'.



februari

**18 maart****Première Bennie**

Op de Videoland première Bennie werden de brownies verzorgd door Brownies&downies.

maart

14 april**Event op Keukenhof**

Albron is aanwezig op Keukenhof voor het event Plantaardig, makkelijk zat om te werken aan een toekomstbestendig aanbod!



april



Mei

FSSC 22000–certificaat

Hutten en
De Verspillingsfabriek
hebben opnieuw het
FSSC 22000–certificaat
behaald!

29 mei

Stichting Hapkracht

Stichting Hapkracht is
opgericht en wordt gesteund
door de Hai Foundation om
luncharmoede en gebrek
aan beweging op Utrechtse
basisscholen aan te pakken.



12 juni

Onthulling van Hai

Onthulling van Hai
tijdens het Samen meer
impact–evenement in
het Philips Stadion.



Juni

100% eerlijke thee

Samenwerking Hutten
& TrendingTea voor
een landelijke uitrol
van 100% eerlijke thee.



30 juni

New Generation Chefs–verkiezing

Albron en
The Farm Kitchen
organiseren voor de
tweede keer New
Generation Chefs–
verkiezing.

mei

juni



29 juli

Gouden certificaat Milieuthermometer

Samen met IJsselland Ziekenhuis hebben we in vijf jaar tijd hard gewerkt aan een duurzaam voedingsbeleid, met als resultaat een gouden certificaat Milieuthermometer Zorg!



9 juli

Mini National

Samenwerking met Mini National, een specialist in Halal-producten voor een inclusief én smaakvol aanbod.



30 juli

Eerste Center Parcs vernieuwd!

Center Parcs De Vossemeren is de eerste van de 10 Center Parcs-parken waar alle vernieuwde horecalocaties geopend zijn!



3 september

Feest in de bakkerij

De Zorgbakkerij bestaat 10 jaar!

juli

september



2 oktober

Krachten bundelen

Albron en Heroyam bundelen de krachten op het bieden van werkgelegenheid en toekomstperspectief aan nieuwkomers in Nederland.

oktober



4 november

Hai Impact House

House of Inclusion krijgt een nieuw hoofdstuk en gaat verder onder de naam Hai Impact House.



4 november

Brownies&downies

Brownies&downies is voor het vierde jaar op rij de winnaar van de YouGov Coffee & Lunch Award

november



18 december

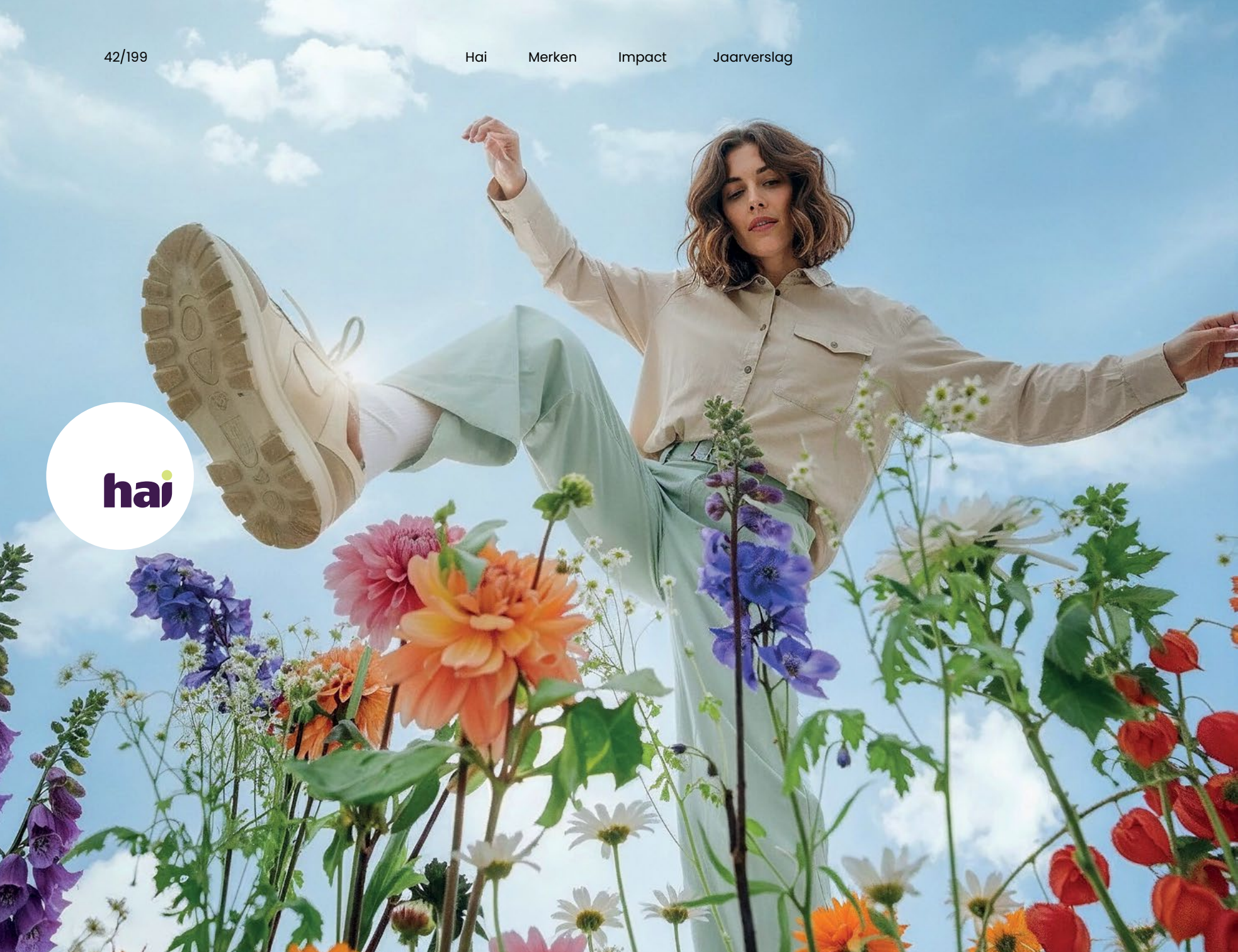
Hai Impact House organiseert de allereerste Pitch of Impact.



18 december

Coffeecompany heeft haar allereerste vestiging in een ziekenhuis, het AMC, geopend.

december



3. Impact.

Impact op een gezondere aarde en gelukkige mensen. Dat begint bij de keuzes die we elke dag maken.

In wat we inkopen, wat we bereiden en hoe we samenwerken. Met oog voor de hele keten. Kleiner waar het moet, beter waar het kan.

Zo maken we impact.

Dubbele materialiteitsanalyse en CSRD

Een nieuwe analyse voor een nieuw bedrijf

2025 was een jaar van samenkomen, Hutten en Albron werden één organisatie: Hai. Dat vroeg om een frisse blik op ons gezamenlijke fundament: welke duurzaamheidsonderwerpen zijn materieel voor ons nieuwe, geïntegreerde bedrijf?

Daarom hebben we in 2025 een **volledig nieuwe dubbele materialiteitsanalyse (DMA)** uitgevoerd. Niet als optelsom van twee lijsten, maar als één gezamenlijke beoordeling van waar wij als Hai impact maken en geraakt worden. Waar de analyses tot en met 2024 nog afzonderlijk uitgevoerd werden voor Albron en Hutten, legden we dit jaar de thema's, risico's, kansen en perspectieven van beide organisaties naast elkaar, en kwamen zo tot een geïntegreerde, toekomstbestendige set materiële onderwerpen.

Wat is dubbele materialiteit

Dubbele materialiteit kijkt in twee richtingen:

- **Impactmaterialiteit:** hoe beïnvloedt Hai mens, milieu en goed bestuur?
- **Financiële materialiteit:** hoe beïnvloeden ontwikkelingen in mens, milieu en governance ons bedrijf?

Deze dubbele blik is de basis van de Europese duurzaamheidsrapportage CSRD en de bijbehorende ESRS. Onze gezamenlijke DMA vormt daarmee het fundament van zowel onze strategie als onze rapportage en sluit naadloos aan op de manier waarop we als Hai werken aan een gezonde aarde en gelukkige mensen.

Over de CSRD: waarom het belangrijk is en wat het voor Hai betekent

De **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** is de nieuwe Europese richtlijn die organisaties verplicht om open, concreet en vergelijkbaar te rapporteren over hun impact op mens, milieu en goed bestuur. Niet voor de vorm, maar om echte transparantie te stimuleren en bedrijven te helpen sturen op duurzame vooruitgang.

Voor Hai geldt de verplichting vanaf **verslagjaar 2027**, wanneer we volledig moeten rapporteren volgens de ESRS standaarden. De dubbele materialiteitsanalyse vormt daarbij het vertrekpunt: het bepaalt waar onze grootste impacts, risico's en kansen liggen. Wij zien de CSRD niet als een vinkjeslijst, maar als een kans om scherper te worden, beter te meten en onze impact zichtbaar te maken.

*Door nu al CSRD proof te bouwen,
kunnen we **opdrachtgevers helpen**.
Samen maken we impact.*

Hai **wil vooroplopen**. Door nu al CSRD proof te bouwen, versterken we onze eigen toekomstbestendigheid en kunnen we **opdrachtgevers helpen** met hun duurzaamheidsdoelen en rapportage-eisen. Samen maken we impact in de hele keten. Transparant, meetbaar en betekenisvol.

Wat hebben we gedaan?

Met het ontstaan van Hai was er behoefte aan een volledige nieuwe dubbele materialiteitsanalyse (DMA). We hebben daarom:

- de materiële onderwerpen van Hutten en Albron naast elkaar gelegd
- verschillen en overlap geanalyseerd
- risico's, kansen en impact opnieuw beoordeeld voor het nieuwe bedrijfsmodel van Hai
- stakeholders opnieuw betrokken (intern en extern)
- thema's samengevoegd tot één gezamenlijke visie op waar we echt het verschil maken

Het resultaat is een heldere, gedragen lijst van materiële onderwerpen die past bij wie we nu zijn en bij de richting die we op gaan.

Wat levert onze nieuwe DMA op?

Onze vernieuwde materialiteitsanalyse:

- vormt de basis onder **ons gezamenlijke duurzaamheidsbeleid**
- bepaalt waar we als organisatie op sturen (doelen, KPI's, acties)
- maakt onze prioriteiten helder voor opdrachtgevers, partners en collega's
- zorgt dat we vanaf verslagjaar 2025 al zoveel mogelijk CSRD-conform rapporteren

Voor onderwerpen die we al stevig op orde hadden (zoals arbeidsvoorwaarden of voedselveiligheid) verbinden we bestaande systemen aan de CSRD-eisen. Voor andere onderwerpen richten we nieuwe processen, beleid en dataverzameling in. Stap voor stap, zoals uitgelegd in '**Van visie naar impact**'.

De materiële onderwerpen van Hai

Uit de gezamenlijke analyse kwamen 15 **materiële thema's** naar voren die voor Hai het belangrijkste zijn, zowel voor onze stakeholders als voor onze impact op mens en milieu. Deze materiële thema's vormen de richting voor onze impactdoelen, KPI's, programma's en jaarplannen.

thema	Categorie	Onderwerp	Sub-onderwerp	Keten	Materieel		Kernthema MVO Prestatieladder	MVO thema MVO Prestatieladder
					Impact	Financieel		
milieu	E1	Klimaat-verandering	Beperken van klimaatverandering	Upstream, Eigen operatie, Downstream	○	○	Milieu, ecosysteem, circulaire economie en klimaatverandering	24 Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen
	E4	Biodiversiteit en ecosystemen	Impact op omvang en toestand van ecosystemen	Upstream	○		Milieu, ecosysteem, circulaire economie en klimaatverandering	23 Biodiversiteit
		Voedselverspilling		Downstream, Eigen operatie	○	○	Milieu, ecosysteem, circulaire economie en klimaatverandering	24 Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen
		Eiwittransitie		Upstream, Eigen operatie, Downstream	○		Milieu, ecosysteem, circulaire economie en klimaatverandering	24 Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen
sociaal	S1	Eigen personeel	Arbeidsvoorwaarden	Eigen operatie	○	○	Goed werkgeverschap	3 Gezondheid en veiligheid
			Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	Eigen operatie	○	○	Goed werkgeverschap	5 Diversiteit en kansen
	S2	Werknemers in de waardeketen	Arbeidsvoorwaarden in de waardeketen	Upstream	○		Mensenrechten in de waardeketen	6 Mensenrechten van werkenden in de waardeketen
	S4	Consumenten en eindgebruikers	Informatie voor consumenten en/of eindgebruikers	Downstream	○		Consument-aangelegenheden	18 Marketing en communicatie
			Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers	Downstream	○		Consument-aangelegenheden	16 Gezondheid en veiligheid van consumenten en eindgebruikers
			Sociale inclusie van consumenten	Downstream	○	○	nvt	nvt
Governance	G1	Zakelijk gedrag						
			Bedrijfscultuur/ Zakelijk gedrag	Eigen operatie	○	○	Goed werkgeverschap	2 Werkgelegenheid en verhouding tussen werkgever en werknemer 26 betrokkenheid bij en ontwikkeling van de samenleving
			Bescherming van klokkenluiders	Eigen operatie	○		Goed werkgeverschap	2 Werkgelegenheid en verhouding tussen werkgever en werknemer
			Beheer van relaties met leveranciers incl. inkooppraktijken		○	○	Eerlijk zaken doen	12 Eigendomsrecht en betalingen
		Dierenwelzijn		Upstream	○		nvt	nvt

CSRD, ESRS & DMA speedcursus

CSRD

Waar we
transparant over zijn

Europa wil dat bedrijven **duidelijk** laten zien wat hun impact is op mens en milieu. Vanaf **2027** moet Hai dat officieel doen: transparant, vergelijkbaar en controleerbaar.

ESRS

Hoe we dat
inzichtelijk maken

De ESRS standaarden zijn de **handleiding** erbij. Ze vertellen precies welke informatie je moet geven, zodat iedereen op dezelfde manier rapporteert.

DMA

Wat voor
ons echt telt

De dubbele materialiteitsanalyse is onze **weging**: welke onderwerpen zijn voor Hai écht belangrijk? Dat bepaalt waarover we moeten rapporteren.



Van visie naar impact *in 7 stappen*

Bij Hai draait impact om waarde creëren voor mensen en de wereld om ons heen. Die impact begint bij de onderwerpen die er echt toe doen. Onze dubbele materialiteitsanalyse bepaalt waar we als Hai het grootste verschil maken en vormt het fundament onder onze strategie en rapportage.

Vervolgens gaat het om de vraag: hoe maken we die impact concreet? Daarvoor werken we met ons model 'Van visie naar impact'. Dit laat zien hoe we onze drijfveren vertalen naar doelen, acties en meetbare resultaten. We nemen je mee in deze aanpak, stap voor stap.

Stap 1 *De kern*

Bij Hai begint alles met waarom we er zijn, dat is vastgelegd in de Kern van Hai. We willen bijdragen aan een gezonde aarde en gelukkige mensen. Van gasten en opdrachtgevers tot collega's, partners en de samenleving om ons heen. Dat doen we met waar we goed in zijn: eten, drinken en gastvrijheid. Lekker, vers en met aandacht gemaakt. Altijd met oprechte interesse in de mensen voor wie we het doen. Deze twee drijfveren geven richting aan alles wat we doen. Daar toetsen we elke dag onze keuzes aan: een gezonde aarde en gelukkige mensen.

Let's go, go go!

Stap 2 Richtlijnen en kaders

We ontwikkelen ons duurzaamheidsbeleid niet alleen van binnenuit. Juist door naar buiten te kijken blijven we scherp. Daarom spiegelen we ons bewust aan erkende kaders, certificeringen en ontwikkelingen in onze sector. Niet omdat het moet, maar omdat het ons helpt om te groeien.

Een belangrijk fundament is onze certificering op niveau 4 van de MVO Prestatieladder. Daar zijn we trots op. Het laat zien waar we staan én helpt ons om gericht verder te bouwen. We gebruiken deze certificering als richtinggever: om prestaties eerlijk te evalueren en om te zien waar we nog meer impact kunnen maken.

Ook nieuwe ontwikkelingen, zoals de CSRD en de bijbehorende ESRs-standaarden, zien we als een kans om onszelf verder te versterken. Ze helpen ons om scherper te kijken naar onze impact op mens en milieu en om onze keuzes beter te onderbouwen. In onze dubbele materialiteitsanalyse brengen we die externe inzichten samen met input van stakeholders en ontwikkelingen in de sector. Zo bepalen we welke thema's er voor ons echt toe doen.

Die lijn trekken we door in ons inkoopbeleid. Met MVI (Maatschappelijk Verantwoord Inkopen) kijken we verder dan prijs alleen en nemen we milieu- en sociale impact structureel mee in onze keuzes. Zo maken we ook in de keten steeds bewustere afwegingen.

Door ons actief te laten voeden door inzichten van buiten, blijft ons beleid in beweging. Want vooruitgang ontstaat niet op papier, maar in de praktijk. Daarom zoeken we bewust de dialoog en halen we perspectieven van buiten naar binnen.

Stap 3 Beleidsdocumenten

Onze visie en ambities staan niet op zichzelf. We vertalen ze naar duidelijke afspraken in onze organisatie. Dat doen we met een set beleidsdocumenten die richting geven aan hoe we werken. Ze vormen de basis voor collega's, partners en leveranciers, en helpen ons om keuzes consequent te maken, in de keuken, op locatie en in de keten. Deze documenten beschrijven geen doelstellingen, maar geven houvast. Ze zorgen dat onze ambities herkenbaar terugkomen in hoe we inkopen, koken, samenwerken en organiseren. Zo blijft impact niet bij intentie, maar wordt het onderdeel van hoe we elke dag werken.

Bij Hai vind je de volgende beleidsdocumenten

- F&B-beleid
- Inkoopbeleid
- HR-beleid
- KAM-beleid
- Facilitair

Deze documenten helpen ook bij de **verscherping van onze sociale en duurzame kern.**

Stap 4***Sociaal en duurzaam tot in de Kern***

Bij Hai ondernemen we sociaal en duurzaam, tot in de kern. Onze keuzes draaien om twee drijfveren: een gezonde aarde en gelukkige mensen. Stap 1, 2 en 3 werken hier naar toe. Vanuit die drijfveren werken we aan thema's die richting geven aan onze impact. Bij al deze thema's nemen we verantwoordelijkheid in de hele keten. Want impact stopt niet bij onze eigen voordeur.

Grip op de keten

Voor Hai betekent verantwoordelijkheid nemen: verder kijken dan onze eigen organisatie. We willen grip op de keten: van boer tot bord. We willen misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu voorkomen of aanpakken. We gaan voor transparantie en een eerlijke prijs voor de mensen die in de keten werken. We werken daarom met partners die onze waarden delen en bouwen aan transparante ketens. Door veel zelf te doen en bewust samen te werken, kunnen we gericht sturen op eerlijke prijzen, goede arbeidsomstandigheden en duurzamere keuzes. Zo maken we impact concreet: niet alleen in wat we zeggen, maar vooral in wat we doen.

**Gezonde aarde**

Een gezonde aarde zorgt voor het behoud van biodiversiteit, ecosystemen en natuurlijke hulpbronnen. We willen bijdragen aan het minimaliseren van de negatieve impact op het milieu, het behoud van schone lucht en water, het beschermen van bedreigde diersoorten en het voorkomen van klimaatverandering door het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen.

Thema Milieu & biodiversiteit

We zetten ons in om zo min mogelijk schade aan het milieu te veroorzaken met wat we doen. We stimuleren het gebruik van zoveel mogelijk duurzame en biologische ingrediënten die een keurmerk hebben. We helpen de biodiversiteit door samen te werken met leveranciers die regeneratieve uitgangspunten onderschrijven en zich dus inzetten voor een gezonde bodem en een beter milieu.

Thema Klimaat

We zetten in op het terugdringen van CO₂-uitstoot. Dat doen we door te kiezen voor producten met een lage CO₂-impact in de productie- en/of gebruiksfase. We stimuleren de eiwittransitie, de overgang van dierlijke naar plantaardige eiwitten. We kiezen actief voor meer plantaardige producten in plaats van dierlijke. We werken samen met leveranciers die aantoonbaar minder CO₂ per kg product uitstoten. We verminderen het brandstofgebruik van ons wagenpark en houden dit goed in de gaten. We zorgen ervoor dat we minder energie gebruiken, meten ons verbruik en stappen over op hernieuwbare energiebronnen.

Thema Circulariteit

We minimaliseren afval en het gebruik van hulpbronnen door producten, materialen en grondstoffen zo efficiënt mogelijk te gebruiken en te hergebruiken. We houden bij hoeveel voedsel we verspillen op locatie en verminderen deze. We voorkomen voedselverspilling in te keten door reststromen een nuttige bestemming te geven en door producten te gebruiken die gemaakt zijn van reststromen. We analyseren en verminderen het gebruik van verpakkingen volgens de uitgangspunten van ons verpakkingsbeleid. We verminderen en scheiden afval voor recycling.

Gelukkige mensen

Gelukkige mensen gaat over welzijn, gelijke kansen en meedoen. We stimuleren arbeidsparticipatie, ondersteunen vitaliteit en bouwen aan een diverse en inclusieve werkomgeving en samenleving. Gender, seksuele voorkeur, leeftijd, culturele achtergrond, religie, opleidingsniveau of arbeidsbeperking, bij ons is iedereen gelijk.

Thema Vitaliteit

We bevorderen vitaliteit door onze menu's samen te stellen volgens richtlijnen zoals EAT-Lancet, te koken met verse en onbewerkte ingrediënten en de Nutri-Score te gebruiken bij het bouwen van een gezonder assortiment. Zo maken we meer ruimte voor groenten en gebruiken we minder vlees en zuivel. Want meer groenten, fruit, peulvruchten, volkoren granen en noten eten is gezonder voor je lijf en de aarde.



We **minimaliseren**
afval door middel
van het **analyseren**
van **reststromen**

Thema Social return & Inclusie

We stimuleren arbeidsparticipatie en bieden kansen aan mensen met een begeleidingsbehoefte. Dat doen we door bij opdrachten ruimte te maken voor werk en ontwikkeling, met als doel duurzame inzetbaarheid en perspectief.

Thema Diversiteit

We bouwen aan een diverse organisatie en samenleving waarin mensen worden beoordeeld op wat ze kunnen en niet op achtergrond, leeftijd, gender, religie, seksuele oriëntatie of een eventuele beperking.

Thema's SDG en CSRD

Bovenstaande thema's koppelen we aan de Sustainable Development Goals (SDG's). En als voorbereiding op rapportage volgens de CSRD leggen we ook de relatie met de ESRS-onderwerpen. Zo maken we zichtbaar waar we aan bijdragen en hoe we dit onderbouwen.

Stap 5 *KPI's & bewijslast*

Ambities krijgen pas waarde als je ze kunt meten. Daarom koppelen we aan elk thema duidelijke doelen en KPI's. We volgen onze voortgang via ons KPI-dashboard, sturen bij waar nodig en bouwen stap voor stap aan bewijs voor wat we willen bereiken. Zo maken we onze impact concreet en aantoonbaar. Meten helpt ons scherp te blijven. Het laat zien waar we vooruitgang boeken en waar we nog kunnen groeien. Zo zorgen we dat impact niet alleen een verhaal is, maar iets wat je kunt zien en onderbouwen.

Samen met opdrachtgevers

Naast onze eigen doelen werken we ook met de ambities van onze opdrachtgevers. Iedereen beweegt in zijn eigen tempo en legt de nadruk op thema's die voor hen het belangrijkste zijn.

Daarom gaan we met opdrachtgevers in gesprek over hun duurzaamheidsdoelen. Vanuit daar vertalen we ambities naar concrete KPI's. Op deze manier maken we impact niet alleen tastbaar voor onszelf, maar juist ook voor onze opdrachtgevers.

Stap 6 *Programma's en interventies*

Om onze ambities waar te maken, werken we met programma's en gerichte interventies. Die helpen ons om doelen te vertalen naar concrete acties, zowel centraal als op onze locaties. Sommige programma's sturen we organisatiebreed aan, andere krijgen juist vorm op locatie. Daar maken collega's samen met opdrachtgevers de vertaling naar wat er echt nodig is, op basis van de ambities van de opdrachtgever. De interventies zijn voor iedereen toegankelijk en praktisch toepasbaar. Zo zorgen we voor focus en maatwerk. We volgen de voortgang volgens een **PDCA-cyclus**:

- plannen
 - uitvoeren
 - evalueren
 - bijsturen
- Zo blijven we continu **leren en verbeteren.**



Stap 7 *Impactmodel*

In het impactmodel brengen we samen wat we doen (*input*) en wat het oplevert (*output*). Het laat zien hoe we waarde creëren met alles wat we inzetten: van mensen en middelen tot kennis en partners. **We kijken daarbij naar vier vormen van waarde: natuurlijk, menselijk, sociaal en financieel kapitaal.** Samen geven deze kapitalen een compleet beeld van onze impact. Door onze keuzes en activiteiten veranderen deze vormen van kapitaal continu. We bouwen ze op, gebruiken ze, versterken ze en geven ze door. Zo laten we zien dat impact niet alleen zit in wat we vandaag doen, maar ook in wat we mogelijk maken voor morgen. Het impactmodel verbindt alles met elkaar: onze thema's, doelen, KPI's en programma's. En maakt zichtbaar hoe we werken aan duurzame, sociale en betekenisvolle impact.



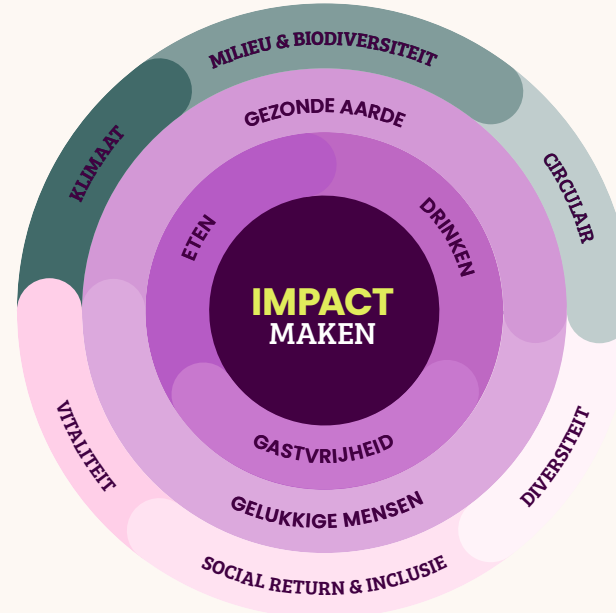
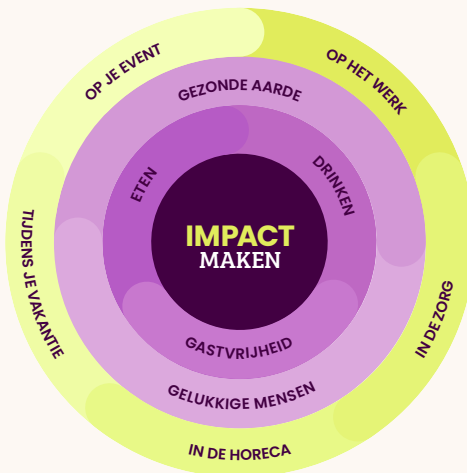
van **visie** naar **impact**

Wet-, regelgeving, MVO-criteria,
certificering en rapportage, stakeholders-
analyse & Materialiteitsanalyse



↓
**Sociaal en duurzaam
tot in de kern**

De kern van Hai



**Beleids-
documenten**

- F&B
- Inkoop
- Verpakking
- HR
- KAM
- Governance
- Facilitair

Hai
Foundation

impact
house

KPI's
en bewijslast

Programma's
en interventies

Impactmodel



Ons jaar in cijfers

Dit jaar rapporteren we voor het eerst over Hai als één organisatie. Waar Hutten en Albron vorig jaar nog afzonderlijk rapporteerden, brengen we de cijfers nu samen. Om ontwikkelingen goed te kunnen vergelijken, hebben we de cijfers van 2023 en 2024 opnieuw berekend alsof we toen al één organisatie waren.

Duurzaam

Definitie: ingekochte enkelvoudige dierlijk en plantaardige producten met een duurzaamheidskenmerk volgens het keurmerken beleid in euro's/ Totaal ingekochte enkelvoudige dierlijk en plantaardige producten in euro's

We focussen hier op ketens met veel impact op mens, dier of milieu. Sinds 2023 richten we ons nog meer op risicoproduct-groepen. Vooral in de ketens van dierlijke producten, groenten en fruit en koffie en thee willen we alles goed op orde hebben. Daarbij kijken we verder dan alleen de keurmerken, maar dit is geen goed kwantitatief startpunt.

Doelstellingen

Resultaat

2025 52%

2025 54%

2024 50%

2024 50%

2023 35%

2023 49%



Plantaardig

Definitie: ingekochte plantaardige eiwitten in gram ten opzichte van het totaal ingekochte eiwitten. **Deze berekening is volgens de Eiweet methodiek voor foodservice, waarbij we voor de combi-groep per product een uitsplitsing maken volgens receptuur, ingrediënten-declaratie of NEVO-tabel.*

Afgelopen jaar hebben sommige merken een stijging van % plantaardig laten zien, andere merken daalden juist vanwege veranderde marktvraag. Overall zorgt dit voor een stabilisering. Om in 2030 een 60% plantaardig assortiment te bereiken, blijven we stappen zetten. We passen onze menu's aan richting Eat-Lancet en inspireren met plantaardig. Hybride zien we als goede tussenoplossing.

Doelstellingen Resultaat

2025	45%	2025	44,2%
2024	40%	2024	44,9%
2023	40%	2023	44,3%

Gezond

Definitie: ingekochte producten met Nutri-Score A of B in inkoopwaarde/totale producten met een nutriscore in inkoopwaarde.



Vanaf 2025 wordt de Europese nutriscore gebruikt.

We geloven dat voeding in de basis onbewerkt moet zijn. We rapporteren op Nutri-Score, maar monitoren ook het aandeel vezels, het gebruik van groente en fruit en suiker/zout/verzadigd vet. Dit doen we in lijn met NAVP (nationale aanpak productverbetering). Bovenal maken we gezonde keuzes ook gewoon lekker.

Doelstellingen Resultaat

2025	38%	2025	37,2%
2024	38%	2024	36,9%
2023	38%	2023	37,3%

CO₂

Definitie: Totaal CO₂ uitstoot F&B in kg/ Totale ingekocht F&B in kg. CO₂. We meten hier op scope 3 missie.

We geloven nog steeds dat een relatieve CO₂-benadering belangrijk is. Omdat nog niet alle gastendata in kaart is, rapporteren we nu in CO₂ per kg ingekocht product.

De CO₂-uitstoot per kg product baseren we op onze inkoopdata, aangevuld met cijfers uit de RIVM-milieubelastingdatabase, Agribalyse en leveranciersdata. Ontbreekt specifieke data, dan gebruiken we een vergelijkbaar product. Producten uit eigen productie rekenen we door op ingrediëntniveau.

Doelstellingen Resultaat

2025	2,4 kg	2025	2,44 kg
2024	2,4 kg	2024	2,47 kg
2023	2,4 kg	2023	2,47 kg

Onze voetafdruk

Eten en drinken hebben een grote impact op onze wereld. En juist daar kunnen wij **ELKE DAG VERSCHIL MAKEN**.

Met de keuzes die we maken in ons **ASSORTIMENT**, onze **INKOOP** en onze **MANIER VAN WERKEN** sturen we actief op een lagere milieu-impact.

Zo maken we impact.



We kopen bewust in, verkleinen onze uitstoot en inspireren collega's en gasten om duurzamere keuzes te maken. In duurzaam ondernemen willen we vooroplopen en daarom maken we onze impact meetbaar. Onze CO₂-voetafdruk laat zien waar onze uitstoot ontstaat en waar we kunnen verbeteren.

In 2025 rapporteren wij voor het eerst geïntegreerd over Albron en Hutten volgens het **GHG Protocol**. Het jaar 2024 fungeert als **basisjaar**. De afbakening vindt plaats op basis van **operationele zeggenschap**.

In de broeikasgasinventaris zijn de volgende emissies opgenomen:

	2024	2025
Scope 1 Ton CO ₂	2.711,5	1.934,8
Scope 2 Ton CO ₂	920,8	770,7
Scope 3 Ton CO ₂	94.748,8	91.037,0
3.1 ingekochte goederen en diensten	89.573,6	85.801
3.3 brandstof- en energie gerelateerde activiteiten	520,4	593,7
3.6 zakenreizen	109,7	176,5
3.7 woon-werk verkeer	4.545,2	4.465,9

De overige scope 3 categorieën (**3.2, 3.4 en 3.5**) zijn op dit moment nog niet volledig en consistent beschikbaar en daarom niet opgenomen. Categorieën **3.8 tot en met 3.15** zijn beoordeeld als **niet relevant** voor onze activiteiten en zijn uitgesloten van rapportage.

Voor **scope 3.1** maken wij in deze rapportage gebruik van een **spendbased methode**. De overige opgenomen scope 3 categorieën zijn berekend op basis van **volume-gebaseerde data**.

In het basisjaar zijn **geen koolstofverwijderingen of opslag** opgenomen in de broeikasgasinventaris. Hai heeft in 2025 geen activiteiten uitgevoerd die tot dergelijke effecten hebben geleid.

In een volgende rapportage zal Hai de emissies van haar **inkoopactiviteiten** berekenen op basis van een **volumegebaseerde methode**.

GHG Protocol

Zo meten we onze CO₂-uitstoot volgens een internationale standaard:

Scope 1: wat we zelf uitstoten
(bijv. gas, brandstof)

Scope 2: energie die we inkopen
(zoals elektriciteit)

Scope 3: alles in de keten (zoals inkoop)



Zo maken we impact



Milieu.

*Zorg voor wat ons voedt
en omringt*

We verlagen onze impact op klimaat en grondstoffen. Van minder verspilling tot slimmer inkopen en koken met het seizoen.

Zo maken we impact.



Onze keuzes draaien
om twee drijfveren:
een GEZONDE AARDE en
GELUKKIGE MENSEN.

Sociaal.

*Gelijke kansen en werk
dat ertoe doet*

We creëren plekken waar iedereen mee
kan doen en groeien. Op de werkvloer en
daarbuiten, samen met onze partners.

Zo maken we impact.



Zakelijk gedrag.

*Eerlijk, transparant en
aanspreekbaar*

We nemen verantwoordelijkheid voor
hoe we werken en keuzes maken. Van
samenwerking tot inkoop en organisatie.

Zo maken we impact.

Milieu

Beperken van klimaatverandering

De inspanningen die Hai
verricht om de uitstoot
van **BROEIKASGASSEN** te
VERMINDEREN.

Zo maken we impact.



Onze visie en rol

Klimaatimpact zit in onze hele keten: van landbouw en productie tot transport en energie op locatie. We verkleinen onze uitstoot door slimmer te kiezen, verspilling te verminderen en te verduurzamen in energie en mobiliteit.

Wat we doen **Check**

- We verkleinen onze uitstoot van broeikasgassen (scope 1/2/3). De GHG inventarisatie wordt jaarlijks gerapporteerd in het jaarverslag.
- We stimuleren de eiwittransitie door actief te kiezen voor meer plantaardig en verlagen hiermee onze scope 3 emissies.
- We werken samen met leveranciers die aantoonbaar minder CO₂ per kg product uitstoten.
- We verminderen brandstofgebruik van het wagenpark en houden dit goed in de gaten.
- We gebruiken minder energie, meten verbruik en stappen over op hernieuwbare energiebronnen binnen de servicekantoren.

Onze doelstelling om de CO₂-voetafdruk te verminderen blijft onverminderd van kracht. Daarnaast zijn we bezig met het formuleren van een bredere doelstelling voor verminderen van absolute broeikasgasemissies als organisatie, in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. We hebben ons referentiejaar bepaald op 2024 en zullen in 2026 ons klimaattransitieplan gereed hebben.

In deze berekening wijken we af ten opzichte van vorig jaar. We geloven nog steeds dat een relatieve manier van CO₂ belangrijk is, maar hebben op dit moment niet alle gastendata over de markten in kaart. Daarom rapporteren we in CO₂ per kg ingekocht product.

Resultaten 2025

Jaar	Doelstellingen	Resultaat
2025	2,4 kg	2,44 kg

3668

**In 2025 zijn er
3668 nieuwe
bomen geplant!**



Allemaal dankzij onze samenwerking van Moodies wijnen op Center parcs-locaties met Trees for All.

Hoe het werkt?

Heel simpel: 17  = 1 

De helft daarvan wordt gewoon in Nederland geplant. En het worden er alleen maar meer, want Hutten doet nu ook mee met haar huiswijnen.

Inspiratieverhaal Voedselbos

“In Novum koken we met
wat de natuur geeft”



Restaurant Novum, onderdeel van congrescentrum Omnia, ligt aan het begin van de Wageningen Campus. Het is een warme, groene en toegankelijke plek voor lunch, diner en ontmoeting. Sinds een aantal jaren is Hutten verantwoordelijk voor de exploitatie van Novum en alle banquetingactiviteiten die voortkomen uit de bijeenkomsten in Omnia. Goed eten met minimale CO₂-impact staan er centraal. Het restaurant is aangesloten bij Euro-Toques. Voor chefkok Djoelan Bovenschen betekent dat vooral één ding: koken met wat de natuur op dat moment te bieden heeft.

Inmiddels is het bos uitgegroeid tot één van de meest diverse voedselbossen van Nederland.

Die natuur begint op loopafstand van het restaurant. In voedselbos Droevendaal. *“Het voedselbos is ooit opgezet voor onderzoek,” vertelt Djoelan. “Er is gekeken naar de bodem: wat kan hier groeien, wat werkt samen? Dat maakt dat het bos geen strakke moestuin is met rechte rijen of monoculturen. Alles staat door elkaar, maar wel in harmonie. Je vindt er oude rassen appel- en perenbomen, notenbomen, bessen en wilde kruiden. Elk seizoen brengt iets anders. Inmiddels is het bos uitgegroeid tot één van de meest diverse voedselbossen van Nederland.”*



Sinds 2025 plukt Djoelan daar letterlijk de vruchten van. *“Het is zonde om zulke mooie producten alleen voor onderzoek te gebruiken.” Via Omnia doneert Hutten aan het voedselbos; in ruil daarvoor krijgen wij producten. Appels en peren persen we tot sappen voor onze banqueting. Kruiden en planten verwerk ik direct in gerechten. Soms krijg ik iets waarvan ik nog nooit heb gehoord. Zoals laatst olijfwilg, een bitter besje. Dan gaat mijn brein meteen aan: wat kan ik maken, een chutney of vinaigrette?”*

Vorig jaar heeft de universiteit bij het bos een moestuin aangelegd die onderhouden wordt door studenten. Ook deze producten komen naar de keuken van Novum. Het zijn net als uit het voedselbos uitsluitend biologische producten. *“Dat zie je terug in de oogst, soms is iets een beetje aangevreten. Dat geeft niet, het laat zien waar het vandaan komt.”* Omdat wat de natuur geeft leidend is, beweegt de kaart van Novum mee met de seizoenen. De omschrijvingen blijven bewust ruim, bijvoorbeeld ‘een salade natuur’. Zo komen seizoenen, respect voor de natuur en minimale verspilling vanzelf samen.



Milieu

Biodiversiteit

DE IMPACT van Hai op de omvang en toestand **VAN ECOSYSTEMEN**.

Zo maken we impact.



Onze visie en rol

We willen zo min mogelijk schade aan het milieu veroorzaken met wat we doen. Daarom maken we bewuste keuzes in inkoop en operatie en werken we toe naar meer transparantie in de herkomst van onze producten.

Wat we doen **Check**

- We stimuleren duurzame en biologische ingrediënten met een keurmerk, in overeenstemming met het keurmerkenbeleid.
- We helpen biodiversiteit door samen te werken met leveranciers die regeneratieve uitgangspunten onderschrijven (gezonde bodem, beter milieu).

Biodiversiteit is de totale variatie van natuur op aarde, alle leefgebieden, dieren en planten. De productie van voedsel heeft wereldwijde ketens. Wat we eten en drinken heeft dus impact op de toestand van biodiversiteit wereldwijd. Landgebruik is een belangrijke veroorzaker voor verlies van biodiversiteit. Maar ook verzuring en vermesting van natuur door nitraat- en ammoniakuitstoot door veeteelt.

Producten die op een niet-duurzame manier geteeld worden en veel land nodig hebben veroorzaken verlies van biodiversiteit. Biodiversiteit is een belangrijk thema in de agri-food keten en het maken van bewuste keuzes is essentieel. Bij de samenstelling van ons aanbod houden we rekening met de impact op biodiversiteit.

*Hoe meer leven
in de bodem, hoe
meer toekomst
op ons bord.*



Regeneratieve landbouw initiatieven

We werken samen met partners die de bodem beter achterlaten dan ze 'm aantreffen. Met Farm Kitchen kiezen we steeds vaker voor ingrediënten uit regeneratieve landbouw: minder uitputting, meer biodiversiteit en gezondere grond. Zo bouwen we stap voor stap aan een voedselsysteem dat niet alleen minder schaadt, maar juist herstelt.

Inspiratieverhaal

De Nederlandse kikkererwt in opmars

De Nederlandse kikkererwt krijgt steeds meer voet aan de grond. Waar kikkererwten traditioneel vaak uit het Midden-Oosten komen, kiezen wij er bewust voor om ze dichterbij huis te halen. Samen met Groentegoed bouwen we aan een kortere keten: de kikkererwten worden geteeld door de Eiwitboeren van Nederland, verwerkt tot hummus van Groentegoed en vervolgens door ons geserveerd in onze restaurants.

Die samenwerking werpt zijn vruchten af: hummus op basis van Nederlandse kikkererwten is inmiddels een volwaardig alternatief. We verwerken jaarlijks zo'n 5.000 kilo Nederlandse kikkererwten in onze hummus. De kikkererwten zijn iets kleiner, maar juist daardoor extra romig en verfijnd van smaak, met een subtiel nootachtig karakter. Dankzij de korte, transparante keten blijft die kwaliteit optimaal behouden.

Tegelijkertijd is de teelt in Nederland niet vanzelfsprekend. Kikkererwten houden van warmte en droogte, terwijl het Nederlandse klimaat grillig kan zijn. Door jarenlange praktijkervaring hebben de aangesloten boeren waardevolle kennis opgebouwd over waar en hoe dit gewas het beste groeit. Die kennis maakt verdere opschaling mogelijk.

Ook de milieuwinst is duidelijk. De kikkererwt heeft geen insecticiden nodig, vraagt weinig water en verrijkt de bodem door stikstof vast te leggen. In combinatie met de korte keten zorgt dit voor een lagere impact dan import. Zo bouwen we samen aan een toekomstbestendig voedselsysteem, van bodem tot bord!

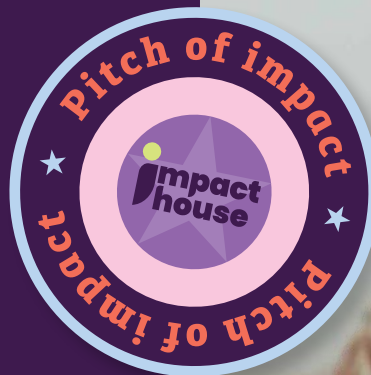


Inspiratieverhaal

Kari's Crackers

*"Van Noors keukenrecept
naar werk voor veertig mensen"*

Wie zijn tanden wel eens heeft
gezet in een cracker van Kari's
Crackers, weet het: deze crackers
zijn echt andere koek... eh, crackers.



Het recept kwam met naamgever Kari vanuit Noorwegen mee naar Heino in Nederland. Wat begon in de keuken, groeide uit tot een volwaardige bakkerij, gerund door Kari en haar man Patrick. Inmiddels werken er zo'n veertig mensen. Crackers bakken, was echter nooit het doel. "Het begon met de wens om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te bieden," aldus Chantal Engelen die bij Kari's Crackers betrokken is bij productontwikkeling en verkoop.

Niet het product, maar de mens kwam dus eerst. In de bakkerij werken mensen die om uiteenlopende redenen een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Chantal: *"Het kan gaan om statushouders die Nederlands willen leren, mensen die in een sociaal isolement zitten of iemand die ziek is geweest en weer wil opbouwen na een burn-out. Het gaat om mensen die niet vanzelfsprekend hun plek vinden, maar die hier wél aan de slag kunnen."*



Beslag is de basis

Het is niet het enige bijzondere aan Kari's Crackers. Ze worden namelijk niet gemaakt van een deeg, maar van een beslag op basis van granen, zoals spelt, rogge en boekweit en zaden. *"Dat is typisch Noors,"* legt Chantal uit. *"Kari bakte thuis altijd crackers op die manier. Er komt geen gist en geen suiker aan te pas. De ingrediënten zijn biologisch, puur en zoveel mogelijk afkomstig uit Nederland. Het beslag wordt met de hand uitgespreid en gebakken, wat zorgt voor crackers die niet alleen anders ogen, maar ook anders smaken. Veel lekkerder, dat zegt iedereen die ze proeft. En ze zijn supergezond, want ze zitten bomvol vezels en eiwit."*

De ingrediënten zijn biologisch, puur en zoveel mogelijk afkomstig uit Nederland

Nieuwe afzetmarkt

Tot nu toe vinden Kari's Crackers vooral hun weg naar biologische speciaalzaken en worden ze breed verkocht in de bioretail in Nederland. Ook in Duitsland groeit het merk snel. Foodservice is voor Kari's Crackers nog een relatief nieuw terrein. *"Crackers zijn daar eigenlijk een beetje een ondergeschoven kindje,"* zegt Chantal. Maar, daar kan nu zomaar verandering in komen. Want de zoektocht naar nieuwe wegen bracht Kari's Crackers bij de Pitch of Impact van Hai Impact House...



Belegde crackers

Het bedrijf presenteerde er haar verhaal. *"Samen met Hai gaan we kijken hoe dit kan werken op de locaties van Hai,"* vertelt Chantal. *"We gaan met de chefs onderzoeken hoe je onze crackers kunt inzetten in foodservice, bijvoorbeeld door te experimenteren met belegde crackers en pilots te draaien. Zo gaan we testen doen met pakjes van twee stuks, bijvoorbeeld voor de koffiecorners. Voor ons een unieke kans, want normaal geldt het omgedraaide en moet je bewijzen dat het kan. Nu gaan we het samen onderzoeken hoe de samenwerking verder vorm krijgt."* Het idee past precies bij de manier waarop Hai impact wil aanjagen: door ondernemers ruimte te geven om samen te leren wat werkt en wat nog niet.

Milieu

Voedselverspilling

Voedselverspilling is voedsel dat bedoeld is voor menselijke consumptie, maar **UITEINDELIJK NIET WORDT GEGETEN** en ook geen andere bestemming krijgt, zoals diervoeding.



Onze impact stopt niet bij wat we serveren, maar zit ook in wat we verspillen. Want alles wat we weggooien, heeft al impact gemaakt: het kostte energie, water en grondstoffen om het te produceren.

Voedselverspilling gaat over al het eten dat is gemaakt voor consumptie, maar uiteindelijk niet wordt gegeten. Dat kan ontstaan op verschillende momenten in de keten, van inkoop tot bereiding en van presentatie tot wat er op het bord overblijft.



Onze visie en rol

Wereldwijd wordt ongeveer een derde van al het voedsel verspild. Zonde en onnodig. Het is bovendien een van de meest directe manieren om onze impact op het klimaat te verkleinen.

Als foodserviceorganisatie met duizenden gasten per dag hebben we daar een duidelijke rol in. We willen verspilling zoveel mogelijk voorkomen, en wat overblijft een zo goed mogelijke bestemming geven.

Dat begint bij slim inkopen en goed plannen: we stemmen onze hoeveelheden zo nauwkeurig mogelijk af op de vraag van onze gasten. Maar we weten ook dat we werken met verse producten, dynamische locaties en dagelijks wisselende aantallen gasten. En dus blijft er soms iets over.

Juist daar zit onze verantwoordelijkheid: blijven kijken waar het beter kan, zonder concessies te doen aan kwaliteit, gastvrijheid en keuzevrijheid.

Wereldwijd *wordt er* ”
ongeveer een derde van
al het **voedsel verspild**

Onze doelstelling

We werken toe naar een duidelijke ambitie: in 2030 willen we 50% minder voedsel verspillen ten opzichte van 2024.

Dat is een stevige doelstelling, die vraagt om structurele verandering. Niet alleen in processen, maar ook in gedrag, samenwerking en inzicht.

Het afgelopen jaar stond voor ons in het teken van herijken. Door het samenkomen van Albron en Hutten kwamen ook verschillende werkwijzen en systemen samen. In plaats van direct door te bouwen, hebben we bewust een stap terug gezet om opnieuw te kijken: wat doen we al, wat werkt, en waar kunnen we elkaar versterken?

Dat betekent dat we niet op alle vlakken al de stappen hebben gezet die we vooraf misschien hadden gehoopt. En dat is soms ook gewoon de realiteit.

Tegelijkertijd hebben we hiermee wel de basis gelegd voor een gezamenlijke aanpak, waarmee we de komende jaren gericht en consistentere kunnen verbeteren.

*In 2030 willen we 50%
minder voedsel verspillen
ten opzichte van 2024*

Onze aanpak

Voedselverspilling verminderen begint met inzicht. Daarom meten we op grote schaal wat er overblijft. Op honderden locaties registreren we onze inkoop- en verkoopderving, zodat teams direct zien waar verspilling ontstaat en waar bijsturen mogelijk is.

Met behulp van onze verspillingsmonitor krijgen locaties steeds beter grip op hun eigen cijfers. Na een eerste nulmeting ligt de focus nu op het verbeteren van de datakwaliteit. Want hoe scherper het inzicht, hoe effectiever we kunnen sturen.

Die inzichten vertalen we naar concrete acties in de praktijk. We testen en delen best practices tussen locaties, zetten extra in op onderdelen waar relatief veel verspilling ontstaat, zoals banqueting, en maken gebruik van slimme tools, zoals weegsystemen die inzicht geven in reststromen.



Ook werken we intensief samen met opdrachtgevers, leveranciers en partners zoals Samen Tegen Voedselverspilling om onze aanpak verder te versterken en te versnellen.

Voedsel dat we produceren, hoort gegeten te worden. Dat klinkt simpel, maar vraagt in de praktijk om dagelijkse aandacht, inzicht en samenwerking.

De spelregels van minder verspillen

Wat we maken,
hoort gegeten te worden

Beter voorspellen is
minder weggooien

Wat overblijft, krijgt
een tweede kans

Meten = weten
(en verbeteren)



En wat er dan
toch overblijft,
proberen we een
tweede leven te
geven.

Via **Too Good To Go** redden we dagelijks maaltijden van de afvalbak. In 2025 waren dat er maar liefst **19.814**. Goed voor de planeet én voor onze gasten.





Inspiratieverhaal

Groeien in De Verspillingsfabriek

De Verspillingsfabriek in Veghel maakt korte metten met verspilling. Met reststromen voedsel die nog prima te gebruiken zijn voor de lekkerste soepen en sauzen. En met talenten die, met de juiste begeleiding, uitgroeien tot fijne collega's. Lees het verhaal van Thera maar eens.

Bijna tien jaar geleden stapte Thera Heijmans De Verspillingsfabriek binnen. Vanuit een Wajong uitkering, met een mbo opleiding op zak en een sterke wens om te werken. *"Het vinden van een gewone baan was voor mij niet makkelijk,"* vertelt ze. *"Maar ik wilde graag groeien en heb zelf contact opgenomen. En gelukkig kreeg ik hier een kans. Op mijn eerste werkdag hebben we samen 20.000 kilo tomaten van de tros gehaald. Het was meteen gezellig. Ik voelde me welkom."*

Na twee jaar groeide ze door naar een vast contract en stopte haar uitkering



Leren en durven

Thera begon op de productievloer met snijden en koken. Stap voor stap leerde ze nieuwe taken, werd ze zekerder en nam ze meer verantwoordelijkheid: *"Ik leerde ph-testen doen, de resultaten uit de proeverijen verwerken in de computer en de administratie bijhouden van de productieuren van alle medewerkers."*

Trots

Na twee jaar groeide ze door naar een vast contract en stopte haar uitkering. Nu is ze allround samenwerker en stuurt het team in het etiketteerlokaal aan. Ze controleert verpakkingen, formulieren en stickers en bewaakt het proces.

Wat De Verspillingsfabriek voor Thera betekent? *"Gezellig samenwerken met collega's en er samen voor zorgen dat er minder wordt verspild en dat we goede kwaliteitsproducten afleveren."*



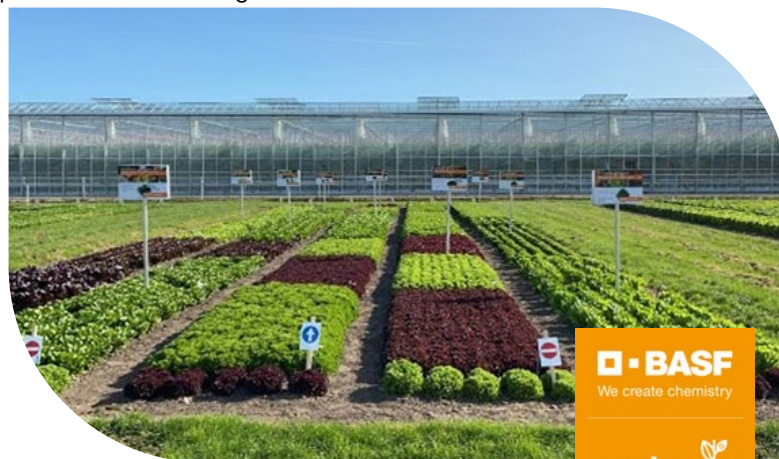


Inspiratieverhaal

Van reststroom naar waarde: de cirkel rond bij Albert Heijn!

Als vaste leverancier van Albert Heijn levert Vezet dagelijks een breed assortiment verse producten. Reststromen die daarbij ontstaan, krijgen een tweede leven dankzij Albron, de cateraar van Albert Heijn. In De Verspillingsfabriek worden deze ingrediënten verwerkt tot soepen en broodsalades. Deze producten komen vervolgens weer op het menu van de bedrijfsrestaurants van Albert Heijn.

In 2025 is in totaal **11.340 kg** groenten van Vezet verwerkt in De Verspillingsfabriek in plaats van verspild. Een concreet voorbeeld van circulair werken. *De cirkel is rond!*



Inspiratieverhaal

Slim gebruikmaken van wat er al is

Bij groentezaadveredelingsbedrijf BASF | Nunhems werken zo'n 850 collega's aan de ontwikkeling van groentezaden voor de wereldwijde markt. In de kassen worden gewassen continu gemonitord en beoordeeld om de beste rassen te ontwikkelen.

De komkommers die in deze kassen worden geteeld, zijn van goede kwaliteit en worden bewust benut. Samen met Albron krijgen deze producten dagelijks een tweede bestemming in het bedrijfsrestaurant, waar ze worden verwerkt in verse gerechten voor medewerkers. Wat overblijft, kunnen collega's meerdere keren per week mee naar huis nemen.

Zo zorgen we ervoor dat producten optimaal worden gebruikt en verspilling wordt voorkomen. Het is een mooi voorbeeld van hoe circulariteit en goed werkgeverschap samenkomen op de werkvloer!



Milieu.

Eiwittransitie

Het aandeel ingekochte plantaardige eiwitten ten opzichte van het totaal ingekochte eiwitten.

De toekomst van ons eten schuift op. En dat is niet voor niets. De eiwittransitie gaat over die beweging: minder dierlijk, meer plantaardig. Beter voor je gezondheid, beter voor dieren en beter voor de aarde.

Bij Hai maken we die omslag elke dag een beetje makkelijker. Met keuzes die kloppen en gerechten die gewoon heel lekker zijn.

Onze visie en rol

De eiwittransitie is eigenlijk heel simpel: *minder dierlijk, meer plantaardig*. Dat scheelt uitstoot, vraagt minder van land en water en geeft ruimte terug aan de natuur. Ook de bodem wordt er blij van, zeker van gewassen zoals peulvruchten. En het mooie is: wat goed is voor de aarde, is meestal ook goed voor jezelf.

Meer groenten, granen, peulvruchten en noten betekent een gezonder eetpatroon en een lager risico op hart- en vaatziekten. Als foodserviceorganisatie hebben we daar elke dag invloed op. Dus maken we plantaardige keuzes makkelijker én aantrekkelijker. Niet door te wijzen, maar door te verleiden. Met gerechten die je zelf kiest. Zo helpen we stap voor stap vooruit. Op een manier die past bij onze gasten, en die vooral heel lekker is.

Onze doelstelling

We kiezen heel bewust voor meer plantaardig. Voor 2025 was het streven dat **45%** van ons ingekochte eiwit plantaardig is. We kwamen uit op **44,2%**. De beweging is er, maar niet overal hetzelfde. Sommige merken groeiden goed in plantaardig, maar we bewegen ook mee met de vraag van de gast, soms langzamer dan we zelf willen. Per saldo zien we nu een stabilisatie.

In 2030 gaan we door naar 60%.* Daarmee leggen we de lat hoger dan het landelijke doel van 50% plantaardig in 2030. Die ambitie komt niet uit de lucht vallen. We lopen in dit thema graag voorop, samen met andere foodservicebedrijven en retailers die dezelfde kant op bewegen: eerst richting 50/50 en daarna 60/40.

Volgens het RIVM eet de gemiddelde Nederlander nu zo'n 42% plantaardige en 58% dierlijke eiwitten. Er is dus nog werk te doen. En juist daarom blijven we sturen. We laten graag zien dat het echt anders kan én dat het lekker is.

**Deze ambitie geldt voor al onze locaties, met uitzondering van Brownies & Downies.*

Stap voor stap dichterbij 
die **60% plantaardig in 2030.**

Aanpak

Meer plantaardig eten maken we makkelijk en aantrekkelijk. Dat doen we heel concreet:

- **We vervangen waar het kan**

Als de smaak net zo goed is, kiezen we voor plantaardig. Bijvoorbeeld bij onze broodspreads en in recepturen zoals tomatensauzen.

- **We mengen waar het helpt**

Soms zit de winst in kleine stappen. Zo mengen we: blended burgers met 50% paddenstoelen, een deel plantaardige kaas op de pizza of filet americain met zongedroogde tomaat.

- **We verschuiven de balans op het bord**

Minder vlees of vis, meer groente. Zo maken we plantaardig de logische keuze.

- **We verleiden in plaats van verplichten**

Met smakvolle gerechten, slimme nudges en acties zoals de Vega Kaart laten we zien hoe lekker plantaardig kan zijn.

- **We werken samen en blijven vernieuwen**

Met onze leveranciers ontwikkelen we actief nieuwe producten en breiden we het plantaardige aanbod zo continu uit.

We weten ook: niet elke gast of locatie beweegt even snel mee. Daarom kiezen we voor een stapsgewijze aanpak, afgestemd op de gast. Tevreden gasten blijven de basis.

Ondertussen blijven we leren. We testen wat werkt, luisteren goed naar onze locatiemanagers en scherpen onze aanpak steeds verder aan. Zo komen we stap voor stap dichterbij die 60% plantaardig in 2030.



Inspiratie

Eiwittransitie

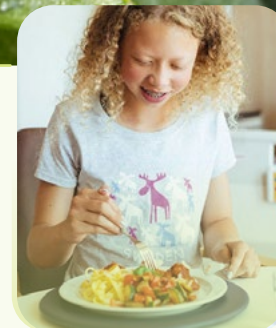
PEARLS onderzoek

In eerdere edities van ons Impact Report vertelden we al over het **PEARLS-onderzoek** naar plantaardige voeding in de zorg. Afgelopen jaar hebben we hierin een mooie stap gezet: volledig plantaardige recepten zijn ontwikkeld.

Begin 2026 worden deze menu's getest bij een groep patiënten. We kijken naar de inname van energie en eiwitten én natuurlijk naar wat zij van de gerechten vinden. Later in 2026 volgt de volgende fase. Dan onderzoeken we wat plantaardige voeding in het lichaam doet, bijvoorbeeld bij spieropbouw en andere gezondheidsfactoren.

Meer weten?

Lees het verslag van vorig jaar [hier](#) (p. 65)



Hybride melk: het beste van twee werelden in je koffie

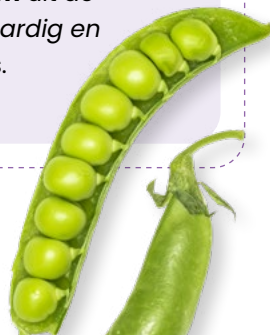
Jaren geleden introduceerde Hutten al een hybride variant van melk in de koffie: geen volledig plantaardig alternatief, maar juist een slimme combinatie. Half koemelk, half haverdrink. Met het romige van dierlijke melk én een flink lagere CO₂-uitstoot, aangezien haverdrink slechts een derde uitstoot ten opzichte van koemelk. En eerlijk is eerlijk: de smaak is nauwelijks te onderscheiden van traditionele melk.

Deze aanpak past goed bij de ambitie van Hai om het aandeel plantaardige eiwitten te vergroten en dierlijke eiwitten te verminderen. De hybride melk blijkt daarin een mooie tussenstap en de reacties van gasten zijn heel positief. Inmiddels wordt deze heerlijke mix ook op steeds meer Albron-locaties geïntroduceerd, waar het bijdraagt aan een duurzamere, maar nog steeds toegankelijke koffiebeleving.



Wist je dat?

Dit jaar werden **plantaardige producten** uit de **zorgbakkerij** en **broodsalades** (*plantaardig en hybride*) beschikbaar voor alle locaties.



Wist je dat?

We zijn trots op speciale innovaties op het gebied van **hybride vleesproducten** met **plantaardige ingrediënten** (*van Nederlandse bodem*) en onze **plantaardige vla** met een volledig aminozuurprofiel.



Volgende keer boter, ehh beter

Oeps,
dit ging
mis!

We stapten over op plantaardige botercupjes in onze bedrijfsrestaurants, maar dat pakte nét even anders uit dan verwacht. In de praktijk bleken gasten er niet zo enthousiast over, vooral door de grote '**100% plantaardig**' boodschap op de verpakking. Dat voelde voor sommigen toch een tikje belerend.

Een kleine inschattingsfout, waar we van leren. Want vooroplopen vinden we belangrijk, maar wel samen met onze gasten.



Sociaal.

Bij Hai draait alles om mensen. Of het nou gaat om collega's, gasten, klanten of boeren verderop in de keten: **SAMEN MAKEN WE DE WERELD EEN STUKJE BETER.**

Sociale impact en diversiteit & inclusie zijn voor ons geen losse thema's, maar een vanzelfsprekend onderdeel van hoe wij onze organisatie inrichten en laten groeien. Want alleen met oprechte aandacht voor mensen, creëren we sterke teams en duurzame resultaten. Ons doel? Een organisatie waarin iedereen mee kan doen waardoor minimaal 10% van onze werkplekken in 2030 wordt ingevuld met inclusieve impactmakers.



Bij Hai geloven we dat iedereen een plek aan tafel verdient. Daarom bouwen we stap voor stap aan een inclusieve organisatie, waarin ruimte is voor verschillende achtergronden, perspectieven, talenten en verhalen. Dat begint met inzicht en bewustwording, maar krijgt pas echt betekenis in de praktijk: op onze locaties, in onze teams en in samenwerking met onze partners.

We investeren actief in het ontwikkelen van inclusieve teams. Met praktische kennis, trainingen en begeleiding geven we leidinggevenden en collega's de kennis en handvatten om diversiteit te omarmen. Denk aan het creëren van gelijke kansen op de werkvloer, het inrichten van passende werkplekken en het bieden van de juiste begeleiding. Met jobcoaching en werkplekonderzoek zorgen we ervoor dat zowel de medewerker als het team succesvol kan zijn. Zo verlagen we werkdruk, vergroten we werkplezier en bouwen we aan stabiele teams.

Talent met een arbeidsbeperking 
krijgt bij ons de ruimte om zich te ontwikkelen.

Daarnaast zetten we concreet in op het creëren van kansen voor mensen voor wie werk niet vanzelfsprekend is. We bieden leer- en werkplekken voor jongeren, begeleiden nieuwkomers in taal en Nederlandse cultuur en geven mensen die langere tijd aan de zijlijn stonden weer perspectief op werk. Ook talent met een arbeidsbeperking krijgt bij ons de ruimte om zich te ontwikkelen, met passende ondersteuning. Niet als uitzondering, maar gewoon als volwaardig onderdeel van onze organisatie.

Onze kracht zit in de samenwerking. Met partners, opdrachtgevers en in onze keten vergroten we onze impact. Door sociale impact onderdeel te maken van onze dienstverlening, in combinatie met sociale inkoop, versterken we niet alleen onze klantrelaties, maar dragen we samen bij aan een inclusieve arbeidsmarkt.

De mens achter het verhaal

De verhalen van onze collega's laten zien wat dat betekent in de praktijk. Mensen die met de juiste begeleiding zijn uitgegroeid tot waardevolle krachten binnen onze teams. Teams die sterker zijn geworden door een grotere diversiteit. En locaties waar samenwerking en betrokkenheid leiden tot zichtbaar meer werkplezier en betere resultaten.

**Samen maken we
werk van kansen!**



[Bekijk het verhaal van
onze collega Dorien!](#)

De komende jaren bouwen we hier verder op voort. We blijven inzetten op groei van inclusieve werkplekken, het versterken van onze begeleiding en het uitbreiden van samenwerkingen die bijdragen aan sociale impact. Daarbij kijken we niet alleen naar aantallen, maar juist naar duurzame plaatsingen en echte ontwikkeling van mensen.

Sociaal

Eigen personeel

ARBEIDSVOORWAARDEN,
GELIJKE BEHANDELING EN
KANSEN

De impact van Hai op de
werkomstandigheden,
veiligheid, ontwikkeling en
gelijke kansen van onze
EIGEN COLLEGA'S.



Onze visie & rol

Onze collega's maken Hai. Daar is geen speld tussen te krijgen. Van kok tot barista, van stagiair tot marketeer: iedereen draagt bij aan wat we samen neerzetten.

We willen een werkplek bieden waar mensen zichzelf kunnen zijn, zich veilig voelen en de ruimte krijgen om te groeien. Waar hard gewerkt wordt, maar ook gelachen. Waar aandacht is voor gezondheid, ontwikkeling en werkplezier.

We willen dat collega's zich goed voelen, zowel op het werk als daarbuiten. Daarom investeren we in vitaliteit, veiligheid, werkplezier en een gezonde balans. Want als mensen fysiek én mentaal lekker in hun vel zitten, ontstaat ruimte om te groeien, samen te werken en impact te maken. Dat vormt de basis van alles wat we doen.



Daarom investeren we actief in opleiding en ontwikkeling. We vinden het belangrijk dat collega's niet stil hoeven te staan, maar de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen en nieuwe stappen te zetten. Van verplichte trainingen rondom bijvoorbeeld (voedsel)veiligheid tot opleidingen gericht op persoonlijke groei en leiderschap: leren hoort bij werken bij Hai.

Ook voor mensen die een afstand tot werk ervaren willen we een plek creëren waar ze écht mee kunnen doen. Met goede begeleiding, aandacht en vertrouwen helpen we deze collega's om hun weg te vinden binnen onze organisatie.

In 2024 toetsten we onze aanpak opnieuw met een dubbele materialiteitsanalyse. Daarbij gingen we in gesprek met stakeholders, waaronder HR en de ondernemingsraad. Hun inzichten helpen ons om onze aanpak verder te verbeteren met altijd onze collega's als uitgangspunt.



Onze doelstelling

Om Hai een fijne en veilige werkplek voor iedereen te laten zijn en blijven, monitoren we onder andere de volgende KPI's:

- Verzuimpercentage
- Medewerkersbeleving
- Aantal ongevallen
- Percentage social return on investment
- Verhouding van genders in senior management

Onze aanpak

Bij Hai geloven we dat iedereen gelijke kansen verdient. Daarom hebben we beleid voor al onze collega's én extra aandacht voor groepen die soms wat meer ondersteuning nodig hebben.

We investeren daarnaast volop in leren en ontwikkelen. Collega's kunnen gebruikmaken van e-learnings, webinars en (digitale) classrooms, voor zowel verplichte als vrijwillige opleidingen. Sommige trainingen zijn noodzakelijk om veilig en verantwoord te kunnen werken, bijvoorbeeld op het gebied van voedselveiligheid. Daarnaast bieden we ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en vakinhoudelijke groei.

Ook leidinggevend en collega's die naar een leidinggevende rol willen doorgroeien krijgen specifieke trainingen en begeleiding. Met doorlopende programma's rondom persoonlijk en operationeel leiderschap blijven we investeren in sterke en betrokken leidinggevend en.

We besteden veel aandacht aan vitaliteit, gezondheid en werkplezier.



Daarnaast besteden we veel aandacht aan vitaliteit, gezondheid en werkplezier. We willen dat collega's duurzaam inzetbaar blijven en met energie hun werk kunnen doen. Daarom blijven we investeren in een veilige werkomgeving, ondersteuning en initiatieven die bijdragen aan fysiek en mentaal welzijn.

Onze ondernemingsraad vertegenwoordigt collega's uit de hele organisatie en spreekt regelmatig met het bestuur over onderwerpen die spelen op de werkvloer. Niet voor de vorm, maar om echt samen verder te komen.

Daarnaast onderzoeken we ieder jaar op een aantal momenten hoe collega's hun werk ervaren. Wat gaat goed? Waar loopt iemand tegenaan? En wat kunnen we beter doen? De uitkomsten delen we open binnen de organisatie, zodat we kunnen blijven leren en verbeteren.

Ook vinden we het belangrijk dat collega's zich veilig voelen om zorgen of klachten bespreekbaar te maken. Daarom heeft iedere medewerker toegang tot onze interne klachtenregeling. Nieuwe collega's krijgen hier bij hun start uitleg over en ook op locaties blijft dit onderwerp regelmatig onder de aandacht. Zo bouwen we samen aan een werkomgeving waarin mensen zich gehoord en gesteund voelen.

Inspiratieverhaal

Geef mensen een kans, de rest volgt vanzelf

In gesprek met Tim Janssen,
Regiomanager Hutten Business Horeca

Voor Tim is sociale impact geen beleid op papier, maar iets wat je elke dag in de praktijk brengt. Als regiomanager binnen Hutten Business Horeca reist hij het hele land door en zet hij zich actief in voor inclusieve teams.



"Het is heel belangrijk dat iedereen een plek krijgt," vertelt Tim. "Mensen afwijzen omdat ze lang niet hebben gewerkt of ziek zijn geweest? Dat vind ik echt onzin." In zijn rol heeft hij veel invloed op wie er wordt aangenomen en benut hij die verantwoordelijkheid bewust. "Ik probeer collega's te laten zien dat het niet om een KPI gaat, maar om de waarde die iemand toevoegt."

Mensen afwijzen omdat ze lang niet hebben gewerkt of ziek zijn geweest? Dat vind ik echt onzin.

Volgens Tim zit succes vooral in goede begeleiding en begrip binnen het team. *"Het is eigenlijk net als met een kleurentest,"* legt hij uit. *"Als je weet hoe iemand in elkaar zit en hoe je het beste met elkaar omgaat, dan wordt het geen last maar juist een kracht."* Daarom zet hij sterk in op training en begeleiding van teams, zodat inclusie echt gedragen wordt op de werkvloer.

Dat werkt, ziet hij in de praktijk. Bij TenneT begon een jonge vrouw onzeker in een backoffice-rol, zoekend naar haar plek en soms zoekend in de samenwerking. Door gerichte begeleiding en een team dat bereid was zich aan te passen, groeide ze stap voor stap. *"De kok heeft een training gevolgd om haar beter te kunnen begeleiden. Uiteindelijk vonden ze elkaar."* Inmiddels staat ze zichtbaar op de vloer, bij de kassacontrole. *"Ze doet dat met zoveel zelfvertrouwen en een grote glimlach. Supertof om te zien."*

Zijn wens voor de toekomst is duidelijk:

"Ik hoop dat we allemaal open blijven staan om mensen echt te leren kennen. Ga het gesprek aan en schrijf iemand niet te snel af. Als je intrinsiek gemotiveerd bent, dan kun je het werk altijd leren. Daar ben ik van overtuigd."



Inspiratieverhaal

Leren door te doen, groeien door vertrouwen

Sinds oktober 2025 doet Albron mee aan een bijzonder project: Talentboost@IJsselland. Hiervoor hebben Het IJsselland Ziekenhuis, Albron, Gom en PROVSO.WORKS de handen ineengeslagen om leerlingen uit het praktijkonderwijs en voortgezet praktijkonderwijs een realistische en begeleide kans te geven op werk in de wereld van eten, drinken en facilitaire dienstverlening in het IJsselland Ziekenhuis. “Albron doet hier bewust aan mee. Wij willen ruimte maken voor jongeren voor wie een plek op de arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend is. Ik ben heel trots op de leerlingen. Door hen serieus te nemen en verantwoordelijkheid te geven, zie je iets heel moois gebeuren,” zegt Ilja Kurpershoek, assistent horecamanager bij Albron.



De basis van het project ligt bij de samenwerking tussen Albron en PROVSO.WORKS. *“We willen de overstap van school naar werk voor onze jongeren vergemakkelijken, hun motivatie versterken en hun kansen op duurzame plaatsing op de arbeidsmarkt vergroten. Tegelijkertijd willen we werkgevers zoals Albron, Gom en het IJsselland Ziekenhuis ondersteunen in het werven van gemotiveerd, praktijkgericht opgeleid personeel in een sector die kampt met een tekort aan instroom,”* aldus projectmanager Natascha Sleeking.

Bij Albron draaien de leerlingen mee op verschillende plekken: in de spoelkeuken, de patiëntenkeuken, het personeelsrestaurant en het IJsselplein (de koffiebar bij de entree van het ziekenhuis).

Eerst landen, dan groeien

Om de leerlingen goed te begeleiden, volgden medewerkers van Albron een training bij Jobstap. *“Zo wisten onze medewerkers wat ze konden verwachten,”* zegt Ilja. *“Ze leerden bijvoorbeeld dat je aan deze leerlingen soms meerdere keren iets moet uitleggen.”* De focus ligt op werknemersvaardigheden: op tijd komen, verzorgd zijn, luisteren en respect tonen. *“Dat klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het voor deze leerlingen niet,”* zegt Ilja. *“Daarom zijn we rustig gestart en hebben we de uren opgebouwd.”* De leerlingen werken twee dagen per week en worden begeleid door hun docent.

De rol van school

Die docent is Matthitja Struik.

"Ik werk al lang op het Eye College en ken deze leerlingen goed." Juist die vertrouwde begeleiding maakt verschil. "Ze krijgen er zelfvertrouwen van. Waar ze eerst wegdoken als iemand iets vroeg, zie je nu leerlingen iemand aankijken en zeggen: goedemorgen, wat wilt u bestellen? Dat lijken kleine dingen, maar voor deze jongeren zijn dat enorme stappen." Ilja beaamt dit: "Ze kunnen steeds meer aan. Een van hen voert in het personeelsrestaurant taken uit die onze medewerkers ook doen. Het gaat om meedoen. Ze mogen fouten maken en daarvan leren." Matthitja ziet hoe school en praktijk elkaar versterken. "Een leerling had moeite met snijtechniek. Dat kwam terug vanuit de keuken. Op school zijn we daarmee aan de slag gegaan. Nu snijdt hij netjes dunne plakjes komkommer."

Juiste talent op de juiste plek

Niet elke leerling past op elke plek. "We hebben een jongen met autisme die helemaal opbloeide in de spoelkeuken," vertelt Ilja. "Daar heeft hij duidelijke taken en weinig prikkels. Als iemand zo tot zijn recht komt, dan laten we hem daar." "We kijken echt wat iemand nodig heeft. En deze leerlingen hebben vaak meerdere kansen nodig," zegt Natascha. Tegelijk zijn er wel grenzen. "We gaan altijd eerst in gesprek," zegt Ilja. "Maar als iemand vaak te laat komt of zich niet afmeldt, stopt het op een gegeven moment. Dat hoort ook bij werk."



Onderdeel van het team

In een halfjaar tijd is de groei groot. *"Ze kwamen als kinderen binnen,"* zegt Matthitja. *"Nu zie je jonge mensen die zelfstandig starten en verantwoordelijkheid nemen."* Ook op de werkvloer verandert er veel. *"In het begin stonden ze los van het team,"* zegt Ilja. *"Nu lachen ze samen, helpen elkaar en zitten ze bij de lunch met collega's. En misschien wel het mooiste: ze komen zelf vragen of ze nog iets kunnen doen. Dan weet je dat ze eigenaarschap voelen."*

Werken met perspectief

Voor de toekomst wordt gekeken naar vervolgstappen. *"We denken aan kleinere groepen, vervolgstages en mogelijk doorstroom naar werk,"* zegt Natascha. Ook bij Albron liggen kansen. *"Als ze hier of ergens anders binnen Albron willen werken, zijn ze altijd welkom om te solliciteren,"* aldus Ilja. *"Dit project laat zien dat deze jongeren veel meer kunnen dan vaak wordt gedacht,"* zegt Matthitja. *"Mits je ze de tijd, het vertrouwen en de juiste begeleiding geeft."* *"Ze verbazen zichzelf,"* zegt Ilja. *"En dat is misschien wel het mooiste wat er is."*



Sociaal

Werknemers in de waardeketen

ARBEIDSVOORWAARDEN

DE IMPACT VAN HAI OP ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

binnen de waardeketen,
waaronder telers, leveranciers,
logistieke partners en
uitzendbureaus.



Onze visie & rol

Goed werkgeverschap stopt voor ons niet bij de muren van onze eigen organisatie. Ook in onze keten staan mensen centraal.

Daarom verwachten we van leveranciers en partners dat zij verantwoord omgaan met arbeidsomstandigheden, veiligheid en mensenrechten. Deze afspraken hebben we vastgelegd in onze Supplier Code of Conduct.

We weten ook dat risico's in sommige delen van de keten groter zijn. Bijvoorbeeld in de agrarische sector, waar seizoenarbeid en arbeidsomstandigheden extra aandacht vragen. Juist daar willen we scherper kijken, betere vragen stellen en het gesprek blijven voeren.

We geloven dat echte verandering begint met samenwerken. Niet alleen controleren, maar vooral samen stappen zetten richting eerlijkere en veiligere arbeidsomstandigheden in de hele keten.



Onze doelstelling

In 2024 zijn we gestart met het verder vastleggen en monitoren van onze aanpak rondom werknemers in de waardeketen.

In 2025 scherpten we onze Supplier Code of Conduct verder aan in lijn met de CSRD-richtlijnen. De komende jaren bouwen we onze aanpak verder uit door risico's beter in kaart te brengen en het gesprek met leveranciers actief te blijven voeren.

Onze aanpak

We werken stap voor stap aan meer inzicht in risico's binnen onze keten. Dat doen we via interne analyses, gesprekken met leveranciers en input van stakeholders.

Via onze Supplier Code of Conduct maken we duidelijke afspraken over onderwerpen zoals arbeidsomstandigheden, veiligheid en verantwoord ondernemerschap. Leveranciers worden gevraagd deze afspraken actief te onderschrijven. Daarnaast blijven we onze monitoring en processen verder ontwikkelen. Niet omdat alles meteen perfect moet zijn, maar omdat we geloven in continu verbeteren. We voeren hierover structureel gesprekken met teams en partners.

Inspiratieverhaal

De Zorgbakkerij: impact die groeit met elk handgebaar

Op de bovenverdieping in het Hutten Culinaire Centrum in Veghel ruikt het elke dag naar versgebakken koeken, brownies en cake. Hier werken de bakkers van De Zorgbakkerij. De meeste bakkers hebben een gehoorbeperking. Ze gebruiken niet veel woorden, maar hun handen des te meer. Om te communiceren en om al het lekkers te kneden, rollen en bakken. Sinds 2025 vind je hun ambachtelijke producten bij steeds meer merken van Hai.



Het is in 2025 precies tien jaar geleden dat De Zorgbakkerij met haar medewerkers door Hutten werd overgenomen van Kentalis Compas. Vandaag is De Zorgbakkerij een plek waar iedereen de ruimte krijgt zich in zijn eigen tempo te ontwikkelen en waar bakkers zelf meedenken over nieuwe producten. Zo ontwikkelde banketbakker Arthur van Arnhem samen met zijn collega's een vegan variant van de bekende Hollandse roze koek. Die koek zorgt voor **maar liefst 34 % minder CO₂-uitstoot door in plaats van ei, gebruik te maken van Plant B Egg, 's werelds eerste plantaardige eiervervanger gemaakt van lupine**. Daarnaast verwerken we kikkererwtenmeel in de koeken. *"Misschien is dit plantaardige cakeje met een laagje fondant nog wel veel lekkerder dan de originele variant!", aldus Arthur.*



In de afgelopen jaren is het assortiment sterk gegroeid en steeds beter afgestemd op verschillende formules en doelgroepen. Sinds 2025 zijn steeds meer producten te vinden bij de diverse merken van Hai. Denk aan de beroemde worstenbroodjes, diverse cakes en koekjes bij Albron. Bij coffeecompany scoor je nu ook cinnamon buns, lemon bars en hello dolly bars bij je favoriete koffie en op het buffet van Evergreenz in Center Parcs vind je roze koeken, brownies, muffins en divers plaatcakes.

*De Zorgbakkerij laat zien
dat schaal en inclusie
elkaar kunnen versterken*



De Zorgbakkerij laat zien dat schaal en inclusie elkaar kunnen versterken. Een grotere afzet vertaalt zich direct in meer werk, meer ontwikkelruimte en meer duurzame werkplekken voor de bakkers. Zo draagt iedere koek, brownie of cake niet alleen bij aan smaak op het bord, maar ook aan waarde in de keten.



*Dit team spreekt de taal
van ambacht en smaak*

Sociaal

Gasten

INFORMATIE, VEILIGHEID & SOCIALE INCLUSIE

Informatie: de impact van Hai op de inhoud en toegankelijkheid van voedingsinformatie voor gasten.

Veiligheid: de impact van Hai op de gezondheid en veiligheid van mensen die gebruikmaken van onze producten en diensten.

Sociale inclusie: de mate waarin ons aanbod aansluit bij verschillende achtergronden, dieetwensen, levensbeschouwingen en behoeften.

Onze visie & rol

Iedere gast is anders.

En juist daar willen we rekening mee houden.

Of iemand nu kiest voor vegetarisch, halal, glutenvrij of gewoon zin heeft in een goede kop koffie: we willen dat gasten makkelijk een keuze kunnen maken die precies bij hen past.

Daarom zorgen we voor duidelijke en begrijpelijke informatie over ingrediënten, allergenen en andere productkenmerken. Zo helpen we gasten om bewuste keuzes te maken, op een manier die helder en toegankelijk is.

Veiligheid is daarbij vanzelfsprekend. Gasten moeten onbezorgd kunnen genieten van eten en drinken in een prettige en veilige omgeving. Daar doen we geen concessies aan.

Daarnaast geloven we dat gastvrijheid pas echt werkt als iedereen zich welkom voelt. Met een breed en toegankelijk aanbod willen we aansluiten bij verschillende achtergronden, smaken en behoeften. En dat gaat van bedrijfsrestaurant tot zorglocatie.





Onze doelstelling

In 2026 stellen we verdere doelen en beleid op voor dit thema en starten we met structurele rapportage hierover.

Daarnaast volgen we de ervaringen van gasten via gastbelevingsonderzoeken. Zo blijven we leren van feedback en houden we scherp zicht op wat gasten nodig hebben en waarderen.

Onze aanpak

Via campagnes en communicatie helpen we gasten om bewustere keuzes te maken rondom gezondheid en duurzaamheid.

Om risico's zoveel mogelijk te voorkomen, zetten we sterk in op voedselveiligheid, preventie en continue verbetering. We werken met een voedselveiligheidsmanagementsysteem, de monitor voedselveiligheid en een jaarlijks kwaliteitsplan.

Ook worden onze locaties jaarlijks gecontroleerd door de Houwers Groep, een onafhankelijke specialist op het gebied van voedselveiligheid. Daarnaast werken we met interne controlesystemen en externe certificeringen om kwaliteit en veiligheid te waarborgen.

Bij risico's of incidenten handelen we snel. Via ons 'rode kaarten'-systeem signaleren en voorkomen we situaties die kunnen leiden tot overtredingen of onveilige omstandigheden.

Correcte informatievoorziening is daarbij essentieel. Zeker bij allergenen kan foutieve informatie grote gevolgen hebben. Daarom bieden we op al onze locaties vanzelfsprekend schriftelijke allergeneninformatie aan, conform de geldende wet- en regelgeving.

Inspiratieverhaal

Impact maken met gasturijheid

Je wilt eten dat beter is voor de wereld van morgen. Minder verspilling, meer plantaardig en meer biologisch. Tegelijk zit gastvrijheid in je dna en wil je jouw gasten de meest geweldige ervaring geven op hun event. Het vinden van de juiste balans is de uitdaging van de medewerkers van Hutten food & design. “Gastvrij zijn, blijven luisteren naar de gast en durven vernieuwen kunnen hand in hand gaan,” aldus Maarten van Schijndel, manager commercie bij Hutten food & design. “Ik noem het impact maken met gastvrijheid.”



“
Minder verspilling,
meer plantaardig
en meer biologisch

Plantaardige gerechten zo smaakvol en verrassend, dat je niets mist.

“Gastvrijheid begint altijd bij goed luisteren naar de gast,” vertelt Maarten. “Voor ons is het de kunst om ons aanbod hier zo goed mogelijk op af te stemmen. We nemen een proactieve houding aan en durven koers te houden in een markt die steeds in beweging is. Zo zien we dat de vraag naar volledig plantaardige diners wat is afgevlakt. Opdrachtgevers willen die beweging vaak wel maken, maar gasten zijn er nog niet altijd klaar voor. Ze willen niet dat het beledigend voelt. Daarom zien we nu vaker hybride oplossingen, waarin een deel van de dierlijke eiwitten is vervangen door plantaardige.

Je kunt dit zien als een stap terug, maar aan de andere kant zie ik dat juist de vraag naar transparantie over herkomst, lokaal en seizoensproducten toeneemt. Daar spelen we op in door QR-codes te plaatsen bij gerechten. Mensen kunnen dan zien waar de ingrediënten vandaan komen. Tegelijk blijven we de verschuiving naar meer plantaardig als een uitdaging zien: niet door iets weg te nemen, maar door iets beters te bieden. Door plantaardige gerechten zo smaakvol en verrassend te maken dat je niets mist. Onze richting blijft helder: we werken aan klimaatneutrale en afvalarme catering, sturen op CO₂-reductie en maken steeds zichtbaarder waar producten vandaan komen.”

Techniek als verlengstuk van gastvrijheid

Impact maken met gastvrijheid gaat voor Maarten verder dan wat er op het bord ligt. Hoe kunnen nieuwe technieken en slimme toepassingen bijdragen aan sterkere eventervaringen? *“We verkennen op dit moment wat de rol van technologie kan zijn in onze wereld,” vertelt hij. “Hoe ziet een AI-gedreven diner eruit en wat betekent dat voor de gastbeleving? Denk aan interactieve diners waarin beleving en eten samenkomen. Of aan toepassingen met augmented reality, waarbij een gast al vóór het event door een ruimte kan lopen en verschillende opstellingen kan ervaren. Met een AR- of VR-bril wordt zichtbaar hoe een locatie eruitziet met duizenden gasten.”*



Impact maken binnen de eventcatering gaat volgens Maarten dus steeds om het zoeken van de juiste balans. *“Het gaat niet om kiezen tussen duurzaamheid of gastbeleving,” zegt hij. “Het is allebei serieus nemen. Luisteren, blijven verbeteren en durven vernieuwen, zonder te verliezen wat gastvrijheid in de kern is.”*



Werken aan een **nieuwe start**

met **YNG Beans** en **Bajes Koekie**

Wie tijdens detentie
een vak leert, vergroot
zijn kans op werk
aanzienlijk.



Wist je dat bijna de helft van de mensen die uit de gevangenis vrijkomt terugvalt? Dat percentage (47%) blijft al decennia vrijwel gelijk. Tegelijk blijkt uit cijfers dat vakgericht opleiden verschil maakt: wie tijdens detentie een vak leert, vergroot zijn kans op werk aanzienlijk. Jemuel Lampe besloot daar iets mee te doen. Met werk als fundament en koffie en koekjes als middel, bouwde hij de initiatieven YNG Beans en Bajes Koekie.

De insteek van Jemuel is helder: *“Producten verkopen is bijzaak, het gaat mij om het bieden van structuur, ritme en perspectief aan deze mensen. Dat iemand weer mee kan doen.”* Zijn gedrevenheid is geen toeval. *“Ik heb zelf meerdere detenties achter de rug. Dan weet je hoe moeilijk het is om er echt uit te komen. Ik raakte ooit geïnspireerd door een Engels initiatief waarin gedetineerden samen een bakkerij runden. Ik zag mensen met dezelfde achtergrond als ik. En ik vroeg me af: hoe maak je verandering blijvend? Ik begon met het begeleiden van ex gedetineerden naar betaald werk. Als je iemand verantwoordelijk maakt voor echt werk, gebeurt er iets. Mensen gaan weer voelen dat ze iets bijdragen.”*

Werken binnen de muren

YNG Beans en Bajes Koekie zijn twee van zijn huidige initiatieven. Bij YNG Beans branden, malen en verpakken jongeren koffie in Jeugdinrichting Teylingereind. Zij worden daarbij begeleid door Kirsten Jonker, docent binnen YNG Beans. Bajes Koekie richt zich op volwassenen in Justitieel Complex Zaanstad. *“Het zijn echte werkplekken, met echte producten, geen bezigheidstherapie.”* De productie blijft volledig binnen de muren. Alles wat daarbuiten gebeurt, zoals positionering, afname en mogelijke doorstroom naar werk, vraagt samenwerking met partijen buiten de inrichting. Dit is het expertiseterrein van Jemuel. *“Ik zorg voor een goede overstap naar buiten. Re integratie is maatwerk. Je moet de taal van de doelgroep spreken, maar óók die van de markt.”*

Onderzoeken wat schaal mogelijk maakt

Om werk betekenisvol te laten zijn, is continuïteit nodig. *“Er is niks erger dan iemand motiveren en hem vervolgens weer laten stilvallen.”* Daarom verkent Jemuel samen met In-made/Ex-Made van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en Hai hoe de initiatieven verbonden kunnen worden aan afname, opleiding en mogelijke doorstroom. Hij pitchte zijn initiatieven succesvol tijdens de Pitch of Impact van Hai Impact House.

*Het gaat er uiteindelijk om dat iemand **weer mee kan doen.***

In de jeugdinrichting waar Young Beans actief is, stroomt binnenkort de eerste deelnemer uit naar een betaalde baan. *“Dat zijn de momenten waar je het voor doet,”* zegt Jemuel. *“Hoe en of de samenwerking met Hai zich verder ontwikkelt, wordt stap voor stap onderzocht. Je moet niets beloven wat je niet waar kunt maken,”* zegt Jemuel. *“Het gaat er uiteindelijk om dat iemand weer mee kan doen. Als dat lukt, is de impact groter dan welk product dan ook.”*



Sociaal

Gasten

GEZONDE VOEDING

De impact van hai op
GEZONDE VOEDING voor
consumenten en/of
eindgebruikers



Gezonde voeding voor onze gasten betekent een aanbod dat bijdraagt aan een gezonde leefstijl, zonder in te leveren op smaak of beleving.

We meten dit primair aan de hand van de Nutri-Score: het aandeel producten met Nutri-Score A of B. Daarnaast kijken we breder. We monitoren ook het gebruik van vezels, groente en fruit, en de hoeveelheid zout, suiker en verzadigd vet in ons assortiment. Dit in lijn met de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV).

Gezondheid gaat voor ons verder dan voedingswaarden alleen. We geloven dat echt gezonde voeding begint bij de basis: zo min mogelijk bewerkt en zo puur mogelijk. Daarom verkennen we aanvullend de inzet van de NOVA-score, die inzicht geeft in de mate van bewerking van producten.

Onze visie en rol

Wat je elke dag eet, maakt verschil. Voor hoe je je voelt, hoe je presteert en hoe gezond je blijft. Met onze missie om 250.000 gasten per dag te voorzien van eten en drinken hebben we daarin een enorme verantwoordelijkheid, en dus ook een kans. Want als wij gezonde keuzes aantrekkelijk en logisch maken, worden ze vanzelf vaker gekozen.

Onze rol is helder: we helpen onze gasten om stap voor stap gezondere keuzes te maken, zonder dat het voelt als moeten. Dat doen we door gezonde opties de standaard te maken, smaak altijd voorop te zetten en transparant te zijn over wat we serveren.

We volgen daarin wetenschappelijke inzichten zoals EAT-Lancet als richtinggevend kader voor een gezond en toekomstbestendig voedingspatroon.



*Zo ziet gezond
eten er volgens
EAT-Lancet uit:*

- Bord vol kleur
(groente, fruit, peulvruchten)
- Minder vlees, vaker plantaardig
- Zo min mogelijk bewerkt
- Minder suiker en zout
- Alles in balans

Onze doelstelling

We sturen op het vergroten van het aandeel gezonde keuzes in ons assortiment.

Onze doelstelling: een groeiend aandeel producten met Nutri-Score A en B, als onderdeel van een breder gezond en gebalanceerd aanbod.

In 2025 hebben we een resultaat behaald van **37,2%**. Daarmee hebben we een goede stap gezet, maar helaas net niet onze doelstelling van **38%** gerealiseerd.

De ambitie blijft om dit aandeel structureel verder te verhogen, in lijn met onze bredere beweging naar gezonder en minder bewerkt eten.



Onze aanpak

Gezondere voeding realiseren we niet met één maatregel. Het zit in alles wat we doen: van wat er op het menu staat tot hoe we onze gasten helpen kiezen.

We beginnen bij de basis: ons assortiment. Dat maken we stap voor stap gezonder door meer groente, fruit en vezels toe te voegen en tegelijkertijd zout, suiker en verzadigd vet te verminderen. Daarbij kijken we niet alleen naar voedingswaarden, maar ook naar hoe producten zijn opgebouwd. Nutri-Score gebruiken we als onze rapportagestandaard, en aanvullend kijken we naar de NOVA-score om beter inzicht te krijgen in de mate van bewerking.

Om vooruitgang te boeken, maken we onze impact meetbaar. We sturen op het aandeel Nutri-Score A en B, en volgen daarnaast de ontwikkeling van vezels, groente- en fruitgebruik en de hoeveelheid zout, suiker en vet in ons assortiment. Die inzichten helpen ons om gericht te verbeteren.

Tegelijk zorgen we dat de gezonde keuze ook de makkelijke keuze is. Met slimme presentatie, aantrekkelijke recepturen en digitale ondersteuning (bijvoorbeeld onze slimme Yummy-app) verleiden we gasten om vaker voor beter te kiezen, zonder dat het ten koste gaat van smaak of plezier.

En we doen dit niet alleen. Samen met opdrachtgevers en leveranciers bouwen we aan een aanbod dat past bij de locatie en de doelgroep. Zo maken we stap voor stap impact, op het bord én daarbuiten.

Want gezonder eten hoeft niet ingewikkeld te zijn. Als het lekker is, logisch voelt en overal om je heen wordt aangeboden, wordt het vanzelf de norm.



Inspiratieverhaal

Onderzoek naar maaltijdmomenten bij dementie

Wij geloven dat eten in de zorg om meer draait dan voeding alleen. Zeker voor mensen met dementie zijn maaltijden waardevolle momenten van rust, herkenning en samenzijn. Tegelijkertijd kunnen deze momenten ook uitdagend zijn, bijvoorbeeld doordat mensen moeite met eten hebben of doordat er onrust aan tafel is.



*Hoe kenmerken van
het maaltijdmoment
samenhangen met
voedselinname en gedrag
bij bewoners met dementie*

Daarom start vanuit Smaakchef, ons voedingsconcept in de langdurige zorg, een nieuw onderzoek, uitgevoerd door Fleur Verheijen (Maastricht University). Zij onderzoekt hoe maaltijdmomenten in kleinschalige woonvormen kunnen aansluiten op de behoeften en beleving van bewoners met dementie.

smaak
chef

Het onderzoek vindt plaats bij 20 zorglocaties van verschillende organisaties door heel Nederland, waarvan sommige met Smaakchef werken en andere niet. In haar onderzoek combineert Fleur observaties van gedrag, maaltijdomgeving en voedselinname met vragenlijsten en interviews met zorgprofessionals. Zo brengt ze in kaart hoe kenmerken van het maaltijdmoment samenhangen met voedselinname en gedrag bij bewoners met dementie.

De resultaten worden deze zomer verwacht en bieden onderbouwde, toepasbare inzichten voor de zorgpraktijk. Met dit onderzoek benadrukken we de rol van Albron als kennispartner in de zorg en dragen we actief bij aan het verbeteren van eetmomenten voor mensen met dementie.



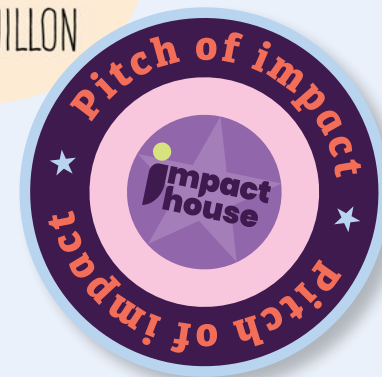


Benieuwd naar de onderzoeksresultaten?

Meld je aan voor updates van het onderzoek via: [Marketing Form](#).

Oerbouillon

verkent de weg naar de zorg



Op haar 28e raakte Christel van der Meer burn-out. Ze werkte als documentairemaker, had altijd volop energie, maar die leek ineens op. “Ik moest echt anders gaan leven,” zegt ze. Het werd het begin van een zoektocht om haar gezondheid te versterken. Ze kwam onder andere uit bij bottenbouillon en merkte wat het voor haar deed. Met Oerbouillon ontwikkelde ze het door tot een sterk gereduceerde bottenbouillon, bedoeld als geconcentreerde voedingsbron. Ze deed mee aan de Pitch of Impact van Hai Impact House en inmiddels verkennen beide partijen hoe Oerbouillon een plek kan krijgen binnen de zorg, bijvoorbeeld als onderdeel van patiëntenvoeding.



“Oerbouillon is geen soep,” verduidelijkt Christel. “Het is geconcentreerd en je drinkt het in kleine hoeveelheden.” Ze herinnert zich nog goed hoe ze begon. “Ik kreeg 60 kilo botten van een bevriende boer. Samen met een vriendin mochten we een slagerij gebruiken. In een grote ketel maakten we onze eerste grote batch. We verdeelden het in kleine porties en deelden ze uit op een festival.” Inmiddels werkt Oerbouillon met een externe producent, terwijl de volgende stap al in voorbereiding is: “Ik ga een eigen fabriek beginnen.” Daarmee wil Christel de kwaliteit borgen en tegelijk opschalen.

Krachtig en geconcentreerd

De kracht van Oerbouillon zit volgens Christel in de samenstelling. *“In een traditioneel gebrouwen bottenbouillon zitten alle essentiële en niet-essentiële aminozuren. Ik krijg vaak terug van mensen die merken dat het energie geeft, juist als ze zwakker zijn.”* Ze is echter ook realistisch over wat wel en niet aantoonbaar is. Gericht onderzoek naar bottenbouillon als product is nog beperkt. Juist daar ligt volgens haar een volgende stap.



Verkenning met Hai

De Pitch of Impact van Hai Impact House bracht Oerbouillon en Hai bij elkaar. De volgende stap is verkennen hoe het product een plek kan krijgen binnen de dienstverlening van Hai, bijvoorbeeld via Albron in de Zorg in ziekenhuisschops of als onderdeel van het voedingsaanbod. *“Het zou mooi zijn als Hai die brug kan zijn naar de zorg.”* Christel kijkt ook vooruit. Met de ontwikkeling van een eigen productielocatie zet ze in op verdere professionalisering en schaal. Ook ligt er een wens om samen met zorgpartners onderzoek te doen naar de rol van Oerbouillon bij herstel.

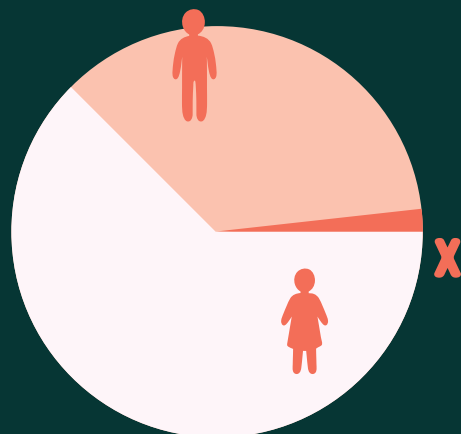
Herstel centraal

De ambitie om met Oerbouillon de zorg in te gaan, speelt al langer. Christel ziet vooral kansen in de dagelijkse praktijk van ziekenhuizen. *“Juist op plekken waar herstel centraal staat, kan een geconcentreerde voedingsbron van waarde zijn. Wist je dat ziekenhuizen vroeger zelf hun eigen bottenbouillon trokken? Dat is door regelgeving en schaalvergroting steeds lastiger geworden.”* Het is volgens Christel niet eenvoudig om ziekenhuizen rechtstreeks te benaderen en ertussen te komen. De samenwerking met Hai brengt daar hopelijk nu beweging in.



OVERZICHT 2025

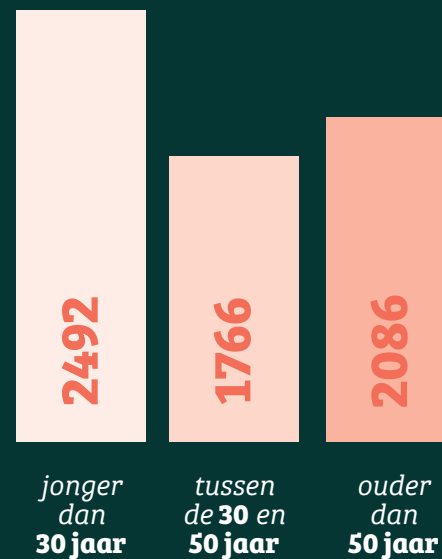
Hoe we ervoor staan op sociaal vlak? Hieronder zie je de belangrijkste cijfers rondom onze collega's, veiligheid en sociale missie op een rij.



Bij Hai werken **6344** mensen*.
De genderverdeling is
34,19% man / **65,64%** vrouw /
0,17% X of niet gespecificeerd.

**pijl datum 31/12/2025*

Collega's op **leeftijd** verdeeld:



2025



Op **gezondheid** en **welzijn** blijven we scherp.

Het percentage gezonde medewerkers kwam in 2025 uit op **91,6%**. Daarmee blijven we aandacht houden voor **vitaliteit, werkplezier** en **duurzame inzetbaarheid**.

Ook **veiligheid** blijft een belangrijk aandachtspunt.

In 2025 registreerden we **86** ongevallen met verzuim.

Elk incident nemen we serieus en gebruiken we om van te leren en onze werkomgeving veiliger te maken.



We hebben een **sociale missie**.

In **2025** boden we **336** mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan. Dat is **5,30%** van ons totale team. In **2030** willen we dat minstens **10%** van onze collega's uit deze groep komt, via een vaste baan, leerwerkplek of werkervaringstraject.

Zakelijk gedrag

De basis van hoe wij werken

Zakelijk gedrag betekent
voor ons: doen wat klopt.
OOK ALS NIEMAND KIJKT.



Zakelijk gedrag voelt misschien niet als een typisch duurzaamheidsthema. Toch is het voor ons juist de basis. Want zonder eerlijk, zorgvuldig en transparant handelen, is er geen duurzame organisatie. Zakelijk gedrag gaat over hoe we met elkaar omgaan. Binnen onze organisatie én daarbuiten. Over keuzes die we elke dag maken. Of ze nou groot of klein zijn. Samen vormen ze het fundament onder alles wat we doen.

We maken het concreet langs drie pijlers:

1 **Bedrijfscultuur**

Onze cultuur is de basis van ons handelen. Die zit in hoe we samenwerken, beslissingen nemen en verantwoordelijkheid nemen. Dit komt door het hele verslag heen terug: in onze missie, visie en manier van werken.

2 **Bescherming van klokkenluiders**

Iedereen die voor of met ons werkt, moet zich vrij voelen om (een vermoeden van) een misstand te melden. Zonder drempels. Zonder angst voor gevolgen.

3 **Relaties met leveranciers**

We willen een goede en eerlijke partner zijn. Dat betekent: duidelijke afspraken, op tijd betalen en samen werken aan betere keuzes voor mens en milieu.



Onze visie en rol

*Open, eerlijk en
zorgvuldig.
Elke dag weer.*

Onze bedrijfscultuur loopt als een rode draad door dit hele verslag. Daarom zoomen we hier vooral in op de andere twee pijlers.



Bescherming van klokkenluiders



We willen een open cultuur waarin je je uitspreekt als iets niet klopt. Dat geldt voor onze eigen collega's, maar ook voor mensen buiten onze organisatie die met ons werken. Daarom hebben we een duidelijke klokkenluidersregeling. Die zorgt ervoor dat meldingen veilig, vertrouwelijk en zorgvuldig worden behandeld.

Een melding kan op verschillende manieren worden gedaan:

- via een leidinggevende
- via een extern vertrouwenspersoon
- via ons speak-up e-mailadres
- via de Raad van Commissarissen
(als het om de hoogste leiding gaat)

We beschermen de melder altijd tegen benadeling. Dat is voor ons geen discussie, maar een basisvoorwaarde.

Onze ambitie hierin is helder:

- iedereen kent de regeling
- iedereen voelt zich vrij om deze te gebruiken

Relaties met leveranciers

Onze impact stopt niet bij onze eigen organisatie.
Die loopt door in onze hele keten.

We willen een goede klant zijn. Dus betalen we onze rekeningen binnen de afgesproken termijn. Dat is extra belangrijk voor MKB-leveranciers, voor wie wij vaak een groot deel van de omzet vormen. Daarnaast vragen we van onze leveranciers dat zij zich committeren aan onze *Supplier Code of Conduct*, onderdeel van onze inkoopvoorwaarden. Daarin staan afspraken over verantwoord ondernemen, met aandacht voor mens, milieu en eerlijke bedrijfsvoering. Zo versterken we samen de impact van onze keten.

We willen **eerlijk** en **duurzaam samenwerken**.
Daarom sturen we op de volgende punten:

- **Tijdig betalen van facturen**
- **Acceptatie van de leveranciersgedragcode.**

Als we hiervan afwijken, zijn we daar transparant over.

Wat we doen

We houden elkaar aan wat er is afgesproken

Onze klokkenluidersregeling is laagdrempelig en toegankelijk voor iedereen die met ons werkt.

We:

- brengen de regeling actief onder de aandacht
- zorgen dat deze makkelijk vindbaar is
- behandelen elke melding vertrouwelijk en zorgvuldig
- beschermen de melder tegen benadeling

De regeling wordt regelmatig herzien en sluit aan op geldende wet- en regelgeving.

Verantwoord omgaan met leveranciers

We maken duidelijke afspraken en zorgen dat we die ook nakomen.

Concreet betekent dit:

- we hanteren een betalingstermijn van 30 dagen
- we monitoren maandelijks of we die termijn halen
- we blijven in gesprek met leveranciers over duurzaamheid

Daarnaast:

- vragen we leveranciers om onze gedragscode te ondertekenen
- registreren en monitoren we dit actief
- werken we toe naar meer inzicht in sociale en milieuprestaties binnen onze keten

Zo bouwen we stap voor stap aan een sterkere, eerlijkere samenwerking.

Inspiratieverhaal

Hoe coffeecompany de keten anders organiseert



Coffeecompany is al sinds 1996 actief in Nederland en daarmee één van de eerste spelers die zich richtte op koffie met een duidelijke herkomst en kwaliteit.

Directe relaties in plaats van tussenhandel

De inkoopfilosofie van coffeecompany is helder: directe inkoop van groene koffiebonen, korte ketens en een eerlijke prijs voor producenten. Alles komt voort uit één overtuiging: kwaliteit staat voorop. Coffeecompany koopt daarom een groot deel van de koffie direct in bij producenten, vaak tegen prijzen boven het marktgemiddelde. Uhlenbusch: "Wij waren een van de eersten die het anders deden. Goede koffie vraagt meer aandacht en zorg. En als je meer vraagt, moet je ook beter betalen. Daarom kiezen we bewust voor langdurige relaties."

Echt goede koffie begint bij direct contact met koffieboeren en een eerlijke prijs die past bij de kwaliteit.

Goede koffie begint bij de oorsprong

Dat is niet altijd de makkelijkste weg, maar het geeft wel de ruimte om samen te bouwen aan kwaliteit. Die aanpak heeft effect. Producenten krijgen meer grip op hun ontwikkeling en investeren in hun bedrijf en omgeving. En het bijkomende voordeel is dat wie werkt aan kwaliteit, vaak ook met zorg werkt voor natuur en mensen."



Coffeecompany in het kort

- Sinds 1996 actief
- Directe inkoop van koffiebonen
- Eigen branderij in Amsterdam
- Langdurige relaties met producenten
- Focus op kwaliteit én eerlijke prijs

Boeren kunnen hun huis verbeteren en bouwen aan een stabielere toekomst.



Hoe directe relaties de keten veranderen

Meer dan de helft van de koffiebonen komt van producenten die coffeecompany persoonlijk kent. Die relaties worden actief onderhouden en groeien in de tijd. In Colombia werkt het merk bijvoorbeeld al jaren samen met dezelfde associatie van boeren. “Je ziet dan echt wat er gebeurt,” vertelt Uhlenbusch. “Boeren kunnen hun huis verbeteren en bouwen aan een stabielere toekomst. Iemand liet me trots zien dat zijn lemen vloer was vervangen door een harde vloer. Dat maakt impact heel tastbaar.”

Versterking van lokale netwerken

Langdurige samenwerking versterkt ook lokale netwerken. Zo ondersteunde coffeecompany een ondernemer die zelf exporteur wilde worden, met als voorwaarde dat alle aangesloten boeren biologisch gingen werken. Uhlenbusch: “Inmiddels staat er een zelfstandig exportbedrijf. Producenten verkopen hun koffie nu ook aan andere partijen. En dat is precies de bedoeling. Hun positie wordt sterker en de balans in de keten verschuift en gaat weg van een systeem waarin de macht vooral bij kopende landen lag.”

Opschalen met controle

De omvang van coffeecompany maakt het mogelijk om op grotere schaal impact te maken. Het merk werkt met een eigen branderij in Amsterdam voor kleine batches en nieuwe koffies, en met een partner in Breda voor grotere volumes. Nieuwe brandprofielen worden eerst zelf ontwikkeld en daarna opgeschaald. “Zo houden we grip op de kwaliteit en kunnen we blijven vernieuwen, zonder concessies te doen aan het product.”

Een eigen karakter

Binnen Hai zoekt coffeecompany de balans tussen samenwerking en eigen keuzes. Koffie en thee blijven producten die het merk zelf inkoopt, terwijl er op andere vlakken wordt samengewerkt. “Alle merken onder Hai hebben hun eigen verhaal,” zegt Jasper Uhlenbusch. “Juist dat persoonlijke en consequente karakter maakt ons sterk.”



Jasper Uhlenbusch

Zakelijk gedrag

Dierenwelzijn

De **FYSIEKE** en **MENTALE TOESTAND VAN DIEREN** in de veehouderij, waarvan de producten door Hai worden gebruikt. Dit omvat onder andere vlees, eieren en zuivelproducten.



Onze visie en rol

We hebben dierlijke producten in ons assortiment. Dus hebben we ook invloed op het leven van dieren. En dat nemen we serieus. Daarom kiezen we bewust voor producten met een duurzaamheidskeurmerk. En als het kan? Dan kiezen we voor een plantaardig alternatief. En dan zorgen we dat het net zo lekker is.

Wat we doen

Dieren verdienen een goed leven. Punt. Daarom doen we wat we kunnen. Bijvoorbeeld volgens de richtlijnen van Duurzamer Dierlijk: tenminste een keurmerk.

- Al onze eieren zijn voorzien van een duurzaamheidskeurmerk.
- Voor vis werken we volgens de richtlijnen van Good Fish Foundation.
- Onze drinkzuivel is volledig biologisch en komt van Weerribben Zuivel
- We serveren waar mogelijk minder vlees. Het vlees dat we serveren komt bijvoorbeeld van Zonvarken en Natuurvlees.

Via onze inkoop kunnen we actief sturen op betere standaarden in de keten, en die verantwoordelijkheid nemen we serieus.

Keurmerken

ASC, Beter Leven, Biologisch, Demeter, EKO, Fairtrade, Groene viswijzer, MSC, On the way to Planet Proof, Rainforest alliance, RSPO, BIO SKAL, Weidemelk.



Schnitzels met sterren!

Onze schnitzels bij **Center Parcs** kregen afgelopen jaar een mooie upgrade: ze zijn nu allemaal van **Zonvarken met 3-ster Beter Leven!**

Bij Zonvarken staat het varken echt voorop. De dieren krijgen veel ruimte, kunnen lekker naar buiten en leven zo natuurlijk mogelijk. Zonvarken kijkt niet alleen naar het dier, maar naar de hele keten. Minder uitstoot, een eerlijke prijs voor de boer en geen enorme stallen.

Naast de schnitzels komen ook onze spareribs bij hen vandaan en kijken we hoe we het assortiment verder kunnen uitbreiden.



Natuurvlees op het menu

Voor onze biefstukken en carpaccio werken we samen met Natuurvlees. Dat doen we bij **Center Parcs en op verschillende Albron horeca- en bedrijfshoreca-locaties**. Natuurvlees is rundvlees met een verhaal dat buiten begint. De runderen grazen in Nederlandse natuurgebieden en houden het landschap daar open. Daardoor krijgen planten die normaal zouden verdwijnen weer de ruimte om te groeien.

De keten werkt in een gesloten kringloop. Dat betekent dat alle mest in het gebied blijft en de natuur weer voedt. Zo zijn de natuurgebieden niet alleen leefomgeving, maar ook de basis voor een eerlijk stukje rund- en kalfsvlees.

En de dieren? Die leven een echt buitenleven. De Limousins en Blond d'Aquitaines staan minstens **180 dagen per jaar in de natuur**. 's Winters staan ze in een stal met veel ruimte en een heleboel stro.



*De runderen grazen
in **Nederlandse**
natuurgebieden en
houden het landschap
daar open*



4. Jaarverslag.

Zo maken we impact.

Inhoudsopgave.

Bestuursverslag van de directie.

1.1 Bestuursverslag van de directie	123
-------------------------------------	-----

Jaarrekening.

2.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	136
2.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	137
2.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	138
2.4 Algemene toelichting	140
2.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	143
2.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	158
2.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	168
2.8 Gebeurtenissen na balansdatum	171
2.9 Enkelvoudige balans albron b.V. Per 31 december 2025	172
2.10 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening Albron B.V. over 2025	173
2.11 Toelichting op de enkelvoudige balans Albron B.V. per 31 december 2025	173

Overige gegevens.

3.1 Statutaire regeling winstbestemming	182
3.2 Herkomst van Jaarverslaggegevens	182

Bijlagen.

4.1 Meerjarenoverzicht	185
------------------------	-----



Bestuursverslag van de directie.

1.1 Bestuursverslag van de directie

Het bestuursverslag van de directie ligt conform artikel 2:394.4 BW ter inzage ten kantore van de onderneming. Het hoofdkantoor van Albron is gevestigd aan Rijnzathe 11, (3454 PV) De Meern.

1. Juridische structuur Albron B.V.

Albron B.V. (hierna ook Hutten Albron Impactmakers, Hai of de Groep genaamd) bestaat ultimo 2025 uit de volgende ondernemingen:

- Albron B.V.,
- Albron Nederland B.V.,
- Albron CP B.V.,
- Albron CP Nederland B.V.,
- Albron CP België N.V.,
- Brownies&downies Holding B.V.,
- Brownies&downies Franchise B.V.,
- Brownies&downies Zorg B.V.,
- Hutten Groep B.V.,
- Hutten Catering B.V.,
- Hutten Business Catering B.V.,
- Hutten Business Catering Inclusiviteit B.V.,
- Hutten Food Care B.V.,
- Hutten Multiservices B.V.,
- Hutten Service Kantoor B.V.,
- Hutten Vastgoed Veghel B.V.,
- Sign Language Coffee Bar B.V.,
- De Verspillingsfabriek B.V.

Alle Nederlandse Albron ondernemingen zijn statutair gevestigd te Utrecht, met uitzondering van de Brownies&downies- en Huttenentiteiten die te Veghel zijn gevestigd. Daarnaast is Albron CP België N.V. statutair gevestigd in Lommel (België).

2. Algemeen

Doelstelling en kernactiviteiten

Hai is actief op het gebied van hospitality en foodservice in Nederland en België. We bedenken, bouwen en beheren foodconcepten voor bedrijven en overheden, op scholen en universiteiten, in ziekenhuizen en zorginstellingen, op evenementen en in dag- & verblijfsrecreatie. Daarnaast produceren we soepen, sauzen en (brood)salades van reststromen groente in De Verspillingsfabriek. In onze zorgbakkerij werken we met een team bakkers waarvan de meeste een gehoorbeperking hebben. Dit doen we vanuit een groot gevoel voor gastvrijheid: we willen dat iedereen zich welkom voelt met lekker, gezond, duurzaam en betaalbaar eten en drinken. Dit lukt omdat we betrokken zijn, vertrouwen op stevige samenwerkingen en de durf hebben om dingen anders en socialer te doen. Die optelsom geeft opdrachtgevers meerwaarde, laat gasten zich echt welkom voelen, biedt medewerkers een prettige werkomgeving, leveranciers een sterke partner en de maatschappij een organisatie die een steeds grotere impact maakt. Zo creëren Hai en haar rechtsvoorgangers al meer dan 125 jaar waardevolle momenten voor iedereen die een 'ontmoeting' heeft met één van de verschillende activiteiten van Hai.

Hai wil de positieve impact die ze maakt elk jaar verder laten groeien. Daarvoor is een robuuste financiële uitgangspositie en een stabiele gezonde winstgevendheid nodig. Daarnaast kan Hai op twee manieren extra impact maken: direct, door de groei van de transacties via onze sociale en duurzame foodconcepten en indirect door middelen te genereren voor de Hai Foundation (Stichting Albron), die deze weer inzet voor sociale of duurzame doelen binnen het food & beverage domein in Nederland.

Gedurende het jaar 2025 hadden de vennootschap en de volledig geconsolideerde dochtermaatschappijen gemiddeld 6.788 (2024: 4.809) werknemers in dienst. Op full-timebasis was dit 3.526 (2024: 2.498).

3. Belangrijke ontwikkelingen

Na de overname van Hutten eind 2024 en het afronden van het contract met partner Center Parcs, stond 2025 vooral in het teken van integratie. We brachten de Hutten-activiteiten samen in de nieuwe Hai-organisatie, bouwden aan het merk Hai (van uitwerking tot communicatie) en startten met de verbouwingen van de F&B-outlets op de Center Parcs-parken. De post-merger integratie (PMI) van Albron en Hutten is in het eerste jaar zeer succesvol verlopen. Daarvoor moeten we systemen, processen, culturen en de inrichting van organisatie en besturing volledig harmoniseren. Dat is bij grote transacties een substantieel risico. Daarom hebben we een stevige PMI-organisatie neergezet met de nodige externe ervaring. Zo managen we de risico's effectief en liggen we op koers om de vooraf beoogde strategische doelstellingen en synergiën te realiseren. In 2026 ronden we de integratie naar verwachting conform de oorspronkelijke planning af. Het samenvoegen van twee grote organisaties

brengt logischerwijs substantiële (eenmalige) kosten met zich mee. In combinatie met de verbouwingsactiviteiten en lagere gastovernachtingen op de Center Parcs-parken en een tijdelijke dip in de partycateringmarkt, had dit een forse negatieve invloed op het resultaat over 2025.



4. Financieel

Omzet en resultaten

In 2025 kwam de omzet uit op € 443 mln. (2024: € 322 mln.). Het bedrijfsresultaat over 2025 bedraagt negatief € 6,5 mln. (2024 € 4,5 mln. positief). De resultaten zijn sterk gedrukt door de integratiekosten, de opstartkosten, tegenvallende overnachtingen bij Center Parcs en een tegenvallende markt en dus ook omzet in het segment Partycatering. Daarnaast drukken de hoge afschrijvingen op immateriële vaste activa het resultaat. Deze amortisatie wordt vooral gedreven door de overname van Hutten en door restanten van enkele overnames uit het verleden.

Solvabiliteit/Liquiditeit

De kasstroom bedraagt € 1,6 mln. negatief. (2024: € 21,5 mln. negatief). De solvabiliteit is ultimo 2025 31,3% (2024: 32,4%). De current ratio is ultimo 2025 0,70 (2024: 0,68).

Financieringsbehoefte en kasstromen

In 2024 zijn financieringsfaciliteiten afgesproken met de Rabobank ter grootte van € 54 mln. Eind 2025 wordt er voor € 8,5 mln. gebruik gemaakt van deze faciliteiten. Gedurende 2025 heeft Albron steeds voldaan aan de met de bank afgesproken convenanten. In 2026 en 2027 zal de onderneming naar verwachting gedeeltelijk gebruik gaan maken van de twee beschikbare investeringsfaciliteiten. De faciliteiten zullen met name aangewend gaan worden voor de vernieuwing van de ACP restaurants.

5. Voornaamste risico's en onzekerheden

Risicobereidheid

Het deelnemen aan het economisch verkeer brengt risico's met zich mee. Doordat Hai breed aanwezig is in de foodsector is de invloed van de conjunctuur relatief beperkt. Albron is bereid de risico's die passen bij een brede foodservice-organisatie te accepteren. Maar voor wet- en regelgeving, cybercriminaliteit, voedselveiligheid en financiële stabiliteit geldt dat onze risicobereidheid relatief laag is.

In de onderstaande risicocategorieën lichten we toe in welke mate deze risico's hebben plaatsgevonden en hoe we ze beperken.

Strategische risico's

De huidige geopolitieke situatie is een onzekere factor en kan een grote impact hebben op de prestaties van Hai. We zien dat consumentenvertrouwen door deze situatie al daalt. Tegelijk verwachten we niet dat deze onzekerheid op zichzelf een grote impact heeft op onze resultaten, hooguit kan dit de verwachte groei licht remmen. De recente oorlog tussen Iran en de VS kan wel leiden tot een energieprijsschok. Hoe groot die schok is, hangt af van de duur van het conflict en van eventuele structurele schade aan de energie-infrastructuur. Als de energieprijzen langdurig hoog blijven, kan dat de inflatie flink opstuwten. Dat kan vervolgens een forse impact hebben op het verdienpotentieel van Hai op de korte termijn, zoals we ook hebben ervaren na de forse inflatie als gevolg van Covid in combinatie met de oorlog in Oekraïne. Wij volgen deze ontwikkeling daarom scherp. En waar nodig stemmen we in nauw overleg met onze opdrachtgevers, leveranciers en

partners af welke acties nodig zijn om de impact zoveel mogelijk te beperken. Ook escalatie van de handelsoorlog kan op de middellange termijn zeker effect hebben op de reële economie en daarmee op de performance van Hai. Door onze gespreide aanwezigheid en diverse businessmodellen kunnen we een deel van voorgaande risico's beperken. Voor de groeiambitie richt Hai zich nadrukkelijk op de activiteiten die winstgevend zijn voor Hai en op businessmodellen met een beperkte risico-exposure voor de bovengenoemde risico's. Daarnaast ontplooiën we strategische initiatieven om de winstgevendheid van alle activiteiten te ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan het volledig realiseren van de synergiën met Hutten en een meer gastgerichte uitvoering van onze dienstverlening, ondersteund door AI en automatisering. Dit moet leiden tot een robuustere en winstgevendere organisatie die dit soort schokken beter kan opvangen en op de lange termijn haar positieve impact kan blijven leveren en vergroten.

Als het nodig is zullen we in uitzonderlijke situaties de beoogde verdere groei en de bijbehorende investeringen temporiseren. Zo maken we fondsen vrij om deze schokken te kunnen absorberen.

De blijvende krapte op de arbeidsmarkt zal zich, eventueel versterkt door stijging van de prijzen, blijven vertalen in relatief hoge looneisen. We merken het tekort aan arbeidskrachten en de schommelingen in de bezetting in onze restaurants. We proberen dit op te vangen door te kiezen voor minder arbeidsintensieve concepten, een zichtbare en actieve aanwezigheid op de arbeidsmarkt en door strakker te sturen op de efficiënte inzet van onze beschikbare uren.

We worden steeds afhankelijker van geautomatiseerde systemen en de opkomst en groei van AI gaat snel. Dit zorgt voor een evenzo sterke toename van cybercriminaliteit. Wij zijn ons hier zeer bewust van. Daarom hebben we samen met onze cybersecuritypartner uitgebreide maatregelen genomen om incidenten te voorkomen. We evalueren en verbeteren die maatregelen continu. Daarnaast oefenen wij ook regelmatig, zodat we goed voorbereid zijn als er toch een serieuze cyberinbraak plaatsvindt. Hai hanteert voor cybersecurity eenzelfde hoge veiligheidscultuur als bij voedselveiligheid en arbeidsveiligheid, onderwerpen die belangrijk zijn voor onze gasten en medewerkers. Wij zijn daarom ook NIS2-ready en streven naar een ISO27001- certificaat in 2026.

Operationele risico's

Naast deze externe risico's en onzekerheden vraagt onze dagelijkse bedrijfsvoering ook om een goede beheersing van de interne bedrijfsprocessen. Het gaat dan vooral om de kwaliteit van de dienstverlening, met voedselveiligheid als vast en belangrijk aandachtspunt. We borgen deze beheersing van processen met een aantal certificaten en aanvullende interne controles. We streven de hoogste kwaliteit na en zien certificering als een belangrijk hulpmiddel om die ambitie waar te maken.



Binnen Albron zijn we in het bezit van onderstaande certificeringen:

- MVO Prestatieladder n4: Betreft ons duurzaamheidsmanagementsysteem
- ISO 14.001: Betreft ons milieumanagementsysteem
- ISO 9.001: Betreft ons kwaliteitsmanagementsysteem
- ISO 45.001: Betreft ons managementsysteem voor gezond en veilig werken (ARBO)
- PSO: Betreft onze Inclusiviteit
- FSSC 2000: Betreft Voedselveiligheid

We laten alle operationele processen auditen door een externe partij.

Financiële positie

Hai heeft een blijvend solide solvabiliteit en liquiditeit en blijft daarmee ook ruim binnen de met de banken gemaakte afspraken.

Hierdoor kan de vennootschap voldoen aan het gewenste hoge strategische investeringsniveau, zoals diverse autonome groei-investeringen, de verbouwing van de Center Parcs-parken, afronding van de PMI, een verbouwing aan ons pand in Veghel en verdere professionalisering van onze hard- en software-infrastructuur. De recent afgesloten financiering geeft deze ruimte en biedt ook flexibiliteit als er onverwachte negatieve ontwikkelingen optreden. Daarnaast kan Hai, als dit noodzakelijk is, terugvallen op een kapitaalkrachtige aandeelhouder.

Financiële verslaggeving

Hai rapporteert onder Dutch GAAP. Hai hanteert de algemeen aanvaardbaar geachte boekhoudprincipes. Hai heeft een control framework ingericht om de naleving van deze regelgeving te garanderen.

Wet – en regelgeving

Hai maakt ieder jaar een inventarisatie van de belangrijkste wet- en regelgeving. Op basis daarvan zetten we acties in om ons voor te bereiden op nieuwe regelgeving. Op dit moment zijn vooral de invoering van de CSRD en NIS2-regelgeving actueel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen CSR (Corporate Social Responsibility) zit in het DNA van Hai. Daarom volgen we de CSRD-richtlijn al langere tijd met veel belangstelling. We zien deze richtlijn als een manier om te formaliseren, te meten en te documenteren wat wij binnen Hai elke dag al doen. In 2024 en 2025 hebben we forse stappen gezet in de formalisering. Hoewel de CSRD-verplichting is uitgesteld, sluit deze zo sterk aan bij ons DNA dat wij al in 2026 in een vergevorderd stadium willen zijn om in 2027 gemakkelijk te kunnen afronden en borgen. Ook gezien onze houding richting cybersecurity zijn wij momenteel NIS2-ready. Dit jaar verwachten wij ook de gerelateerde ISO27001-certificering te behalen.

6. MVO

MVO is door onze stichtingsoorsprong stevig verankerd in de missie en visie van Hai. Dat zie je terug in onze bijzondere aandacht voor en betrokkenheid bij de maatschappij en onze omgeving. Dat we ondernemen vanuit deze principes blijkt onder andere uit onze certificering op de MVO-prestatieladder (niveau 4). Ook hebben we alle beoogde ISO-certificeringen behaald. In de sector nemen we een gidsende rol als het gaat om gezonde, duurzame en betaalbare voeding. We nemen houding en durven het anders te doen. Een steeds groter deel van ons assortiment is duurzaam. We willen de belasting op het milieu verlagen, hebben oog voor dierenwelzijn, zetten in op het voorkomen van afval en het steeds verder verkleinen van onze CO2-footprint. We doen dit door grip te hebben op onze keten. Aan de achterkant starten we ketensamenwerkingen op met onze leveranciers. En aan de voorkant verleiden we gasten en opdrachtgevers zoveel mogelijk te kiezen voor gezonde en duurzame producten. The Green House, een circulair restaurant, past in dit beleid waarbij Hai zich blijft inzetten voor het steeds verder verduurzamen van haar activiteiten.

Daarnaast is Hai in constructief gesprek met haar aandeelhouder Stichting Albron (Hai Foundation) om de samenwerking rond impact verder te intensiveren. Een mooi voorbeeld is de Pitch of Impact, die we in november 2025 voor het eerst organiseerden.

Daarbij konden sociale ondernemers in het F&B-domein een hulpvraag neerleggen bij Hai en/of de Hai Foundation. Met een aantal ondernemers zijn we inmiddels verder in gesprek hoe de Hai Foundation en/of Hai kan bijdragen aan hun doelstellingen.

Juist de combinatie van de financiële ondersteuning van de Hai Foundation en de operationele ondersteuning vanuit Hai maken dit extra krachtig. Een mooi voorbeeld is Mixblik in Rotterdam. In een leerwerktraject koken wekelijks zo'n twintig vrouwen met een vluchtachtergrond, terwijl ze ook werken aan taal, certificaten (zoals hygiëne) en werknemersvaardigheden.

Het doel is uitstroom naar betaald werk. Na de Pitch of Impact onderzoeken we samen hoe dit traject nog beter kan aansluiten op werk in onze bedrijfsrestaurants en of we hun wereldgerechten kunnen opschalen richting foodservice, onder andere via De Verspillingsfabriek.

Met de recente overname van Hutten geeft Hai een volgende boost aan haar maatschappelijke ambities. Hutten brengt sterke impactmerken mee zoals De Verspillingsfabriek, De Zorgbakkerij en de Sign Language Coffee Bar. Samen met Albron bouwen we zo verder aan een sterk impactmerk waarin 'samen slimmer impact maken' elke dag in praktijk komt.

Mensen

Ook in 2025 heeft Hai veel kansen gegeven aan iedereen die wil groeien in gastvrijheid. Zo bouwen we samen verder aan een sterk merk met een duidelijke maatschappelijke betekenis.

Diversiteit en inclusie staan hierbij hoog in het vaandel. Net als in 2024 blijft de arbeidsmarkt krap. Daarom hebben we in 2025 verder gebouwd aan ons D&I-beleid en inclusief werkgeverschap. In 2025 behaalden we dan ook opnieuw de hoogste certificering op de Prestatieladder Sociaal Ondernemen.



Hai geeft verder een invulling aan inclusie met een ambitie op korte termijn van minimaal 6% inclusieve workforce (SROI) en een toekomstig doel dat substantieel hoger ligt. Hai onderscheidt zich door het bieden van een opleiding tot erkend leermeester, workshops met het begeleiden van bijzondere doelgroepen en trainingen in selectievaardigheden en gesprekstechnieken via de Hai Academy. Daarnaast werken we met erkende partners die onze inclusieve medewerkers met jobcoaching begeleiden op de werkvloer.

Arbeidsparticipatie is belangrijk. Hai zet zich in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven op beschikbare werkplekken. Dat was ook een van de belangrijke redenen om Brownies&downieS over te nemen. Het hele businessmodel van Brownies&downieS draait om arbeidsparticipatie en past daarom perfect bij wat Hai belangrijk vindt. Daarnaast werken we samen met sociale werkplaatsen, zodat we dit gedachtegoed nog verder uit kunnen dragen.

Om onze ambitie waar te maken, hebben we geïnvesteerd in een functionaris met specifieke expertise in het aantrekken, begeleiden en borgen van deze kwetsbare doelgroepen. Zo zetten we een volgende stap in zowel kwantiteit als kwaliteit.

Het is een gegeven dat de pensioenleeftijd voor iedereen stijgt. Daarom ontwikkelt Hai beleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden, zodat zij gezond aan het werk kunnen blijven. De Manager vitaliteit en duurzame inzetbaarheid heeft hiervoor een actief gezondheids- en vitaliteitsbeleid ontwikkeld. In de cao staan ook regelingen die hierbij helpen, zoals de RVU onder deel A en een generatiepact onder deel B.

Bij het ontwikkelen van een nieuw planningsproces kijken we nadrukkelijk naar de invloed die onze medewerkers hebben op hun werktijden, werkdagen en de werk-/privébalans. Daarmee willen we onder andere de medewerkerstevredenheid verhogen en het verzuim verlagen. In 2024 zijn we gestart met het project Better Served, waarmee we op 1 januari 2025 live zijn gegaan. Het gaat om de overgang naar een nieuw personeelssysteem, waarmee we HR-processen optimaliseren. Voor medewerkers en leidinggevenden gaat Better Served het leven gemakkelijker maken. Op 1 januari 2026 hebben we dit project verder uitgerold, zodat vanaf dat moment ook alle Hutten-medewerkers in dit systeem zijn opgenomen.

Gedragscode

Hai heeft alle afspraken en omgangsvormen overzichtelijk op een rij voor alle medewerkers. Dit noemen we het recept voor een veilige en gezonde bedrijfscultuur. In een overzicht staan alle afspraken rondom gedrag, de gegevens van de vertrouwenspersoon, de klachtencommissie, de klokkenluiders-

regeling, privacy en datalekken. Medewerkers kunnen (vermoedens van) misstanden melden via speakup@hai.eu. De afdeling juridische zaken en de HR-directeur ontvangen en beoordelen deze meldingen. Meldingen die betrekking hebben op de bestuurders kunnen gemeld worden via het e-mailadres dat in de klokkenluidersregeling staat (RvC@hai.eu). Tot deze mailbox hebben de afdeling juridische zaken en HR-directeur eveneens toegang. Alle medewerkers die in dienst zijn, kunnen de regelingen terugvinden in de 'Hai voor jou'-app. Nieuwe collega's krijgen de regelingen ook mee bij hun contract bij indiensttreding. De afdeling HR monitort jaarlijks de meldingen en waar mogelijk de aard van de meldingen bij de vertrouwenspersoon. Bij een mogelijke klachtenprocedure worden de CEO en HR-directeur geïnformeerd.

Onderzoek en Ontwikkeling

Innovatie bij Hai zit vooral in procesverbetering, onze concepten en ons merkbeleid. Met de overname van Hutten komt daar op culinair vlak een extra, sterk innovatieve tak bij. Hutten brengt immers de productiekeuken, De Verspillingsfabriek en De Zorgbakkerij mee. Dit geeft onze innovatie een duidelijke boost en helpt ons om de kwaliteit en vernieuwing 'op het bord' van de gast verder te vergroten.

Financiële instrumenten

Onder de financiële instrumenten bij Albron vallen de handelsdebiteuren, overige vorderingen, handelscrediteuren, overige kortlopende schulden en liquide middelen. Sinds november 2024 lopen we een renterisico wat gelieerd is aan de aangetrokken financiering. Na een impactanalyse is gebleken dat we vooralsnog geen instrumenten nodig hebben om deze

zeer minimale risico's te beperken. Wij beoordelen dit wel regelmatig en kunnen, als dat nodig is, zeer snel een passend mitigerend instrument inzetten. Voor onze langlopende vastgoedlening is een vaste rente afgesproken. Hai richt zich op in- en verkopen binnen het eurogebied en loopt daarom geen valutarisico.

7. Governance

Management en RvC Albron B.V.

Gezien de grootte van Hai (Albron B.V.) valt zij onder het structuurregime. Het bestuur van Albron B.V. (handelend onder de naam Hai) bestaat uit twee statutair directeurs (Algemeen Directeur en Financieel Directeur). Daarnaast is er een driehoofdige Raad van Commissarissen (RvC) die ten minste vier keer per jaar formeel vergadert met de Statutaire Directie. Binnen Albron Nederland B.V. werken we met een aantal divisies: Hutten Business Horeca, Albron Business Horeca, Albron Zorg, Hutten food & design en Horeca & Leisure. Deze divisies zijn organisatorische eenheden die elk een specifieke product-marktcombinatie bedienen.

Onder de divisie Horeca & Leisure valt onder andere Albron CP Nederland B.V. waaronder sinds 19 juni 2010 op acht Nederlandse parken van Center Parcs de horeca- en retail-foodactiviteiten plaatsvinden. Albron CP België N.V. verricht sinds 1 oktober 2010 op de Belgische parken van Center Parcs de horeca- en retail-foodactiviteiten.



Diversiteit Management en RvC Albron B.V.

Albron streeft naar diversiteit in alle lagen van de organisatie, ook in hogere functies. Alle functies op alle niveaus staan open voor kandidaten, ongeacht ras, geslacht, leeftijd, opleiding of gezindte. Binnen de statutaire directie en Raad van Commissarissen van Albron B.V. zijn vijf functies beschikbaar. Bij de invulling van alle vacatures is diversiteit een belangrijk criterium. Bij zowel de selectie van de leden van de Raad van Commissarissen als van het management streven we naar de best passende kandidaat en naar een goede balans in de man-/vrouwverhouding.

In de Directie (incl. twee statutair bestuurders) bestaat de samenstelling in 2025 uit vier mannen en een vrouw. In de subtop (direct reports van de directie) is de huidige verhouding 39% vrouw en 61% man. De ambitie voor de samenstelling van de subtop is om toe te groeien naar een zoveel mogelijk gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen.

De RvC bestaat ultimo 2025 uit drie leden (huidig twee mannen en een vrouw).

Stichting Albron (Hai Foundation)

Albron B.V. (handelend onder de naam Hai) heeft één aandeelhouder: Stichting Albron (handelend onder de naam Hai Foundation). Hai Foundation is ontstaan uit een fusie van de Stichting Albron Capelle en de Stichting Albron Utrecht. Deze stichtingen vinden hun oorsprong in de historie van de twee rechtsvoorgangers van het huidige Hai, te weten B.R.N. uit Rotterdam en Service One Catering uit Utrecht. Beide organisaties zijn eind 19e, begin 20e eeuw begonnen vanuit een ideële achtergrond met het opzetten en runnen van koffiehuizen.

Verslavingspreventie en het voorkomen van alcoholmisbruik waren toen de belangrijkste drijfveren. Hoewel deze doelstellingen vandaag de dag geen onderdeel meer uitmaken van de statuten, blijven aandacht en inzet voor gezondheid en welzijn van mensen binnen en buiten Hai belangrijke thema's en waarden.

Hai Foundation heeft als doel de continuïteit van de activiteiten van Albron B.V. en haar dochtermaatschappijen te waarborgen.

Daarnaast draagt Hai Foundation zorg voor het in de stichting aanwezige vermogen in de vorm van deelnemingen, beleggingen, liquide middelen en andere vermogensbestanddelen.

Daarnaast ondersteunt Stichting Albron (Hai Foundation) initiatieven die bijdragen aan gezonde en bereikbare voeding voor iedereen, zoals LunchMaatjes in Utrecht.

Het bestuur van Hai Foundation bestaat uit één lid van de Raad van Commissarissen (Bestuurder A) en twee externe leden (Bestuurders B).

8. Toekomstverwachting

Wij kijken terug op een zeer dynamische periode. Vooral de integratie van Hutten en de uitrol van de nieuwe Center Parcs-concepten hadden veel impact op onze organisatie en resultaten. Dit gebeurde in een markt die snel verandert en steeds hogere eisen stelt aan onderscheidend vermogen en toekomstbestendigheid. In 2026 richten we onze organisatie verder in voor groei. Daarbij liggen de focus en prioriteit op het afronden van de integratie van Hutten, het verbeteren van de performance, de verdere uitrol van de nieuwe Center Parcs-concepten, het ontwerpen van toekomstbestendige productie- en logistieke processen en het implementeren van een aantal AI-use-cases. Hai zal, indien de strategische risico's beperkt materialiseren, na een intensief integratiejaar 2025 in 2026 een substantiële resultaatverbetering laten zien.

Utrecht, Nederland, 24 april 2026

De directie

J.W. Hilbron

Algemeen directeur

F. Meijnen

Financieel directeur

De Raad van Commissarissen

W. Fijnaut

Voorzitter

R. van der Linden

A. de Bok



“Hai Foundation heeft één doel: met 50% van de winst van Hai een bijdrage leveren aan onze missie”

Jaarrekening.



2.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(voor winstbestemming in duizenden euro's)

		31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa	<i>Noten</i>		
Immateriële vaste activa	1	52.474	68.178
Materiële vaste activa	2	38.210	32.385
		90.684	100.563
Vlottende activa			
Vorraden	3	7.663	7.040
Vorderingen	4	43.721	48.771
Liquide middelen	5	3.064	4.641
		54.448	60.452
Totaal activa		145.132	161.015
Groepsvermogen	6	45.225	52.278
Voorzieningen	7	14.162	24.975
Langlopende schulden	8	7.424	10.556
Kortlopende schulden	9	78.321	73.206
Totaal passiva		145.132	161.015

2.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025

(in duizenden euro's)

		31 december 2025	31 december 2024
	Noten		
Netto-omzet	11	442.372	321.766
Kostprijs van de omzet	12	(396.643)	(281.730)
		45.729	40.036
Bruto-omzetresultaat			
Verkoopkosten		(1.010)	(930)
Algemene beheerkosten	13-16	(51.175)	(34.583)
		(52.185)	(35.513)
Bedrijfsresultaat		(6.456)	4.523
Financiële baten en lasten	17	(497)	(9)
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		(6.953)	4.514
Belasting resultaat uit gewone Bedrijfsuitoefening	18	(100)	(2.503)
Resultaat na belastingen		(7.053)	2.011

2.3 Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2025

(in duizenden euro's)

			31 december 2025		31 december 2024
	Noten				
Bedrijfsresultaat			(6.456)		4.523
Aanpassingen voor afschrijvingen:					
Immateriële vaste activa	1-15		9.691		3.572
Materiële vaste activa	2-16		7.521		4.453
(Afname)/Toename voorzieningen	7		(10.813)		9.873
Veranderingen in werkkapitaal:					
(Toe-)/afname handelsdebiteuren	4	3.763		(4.273)	
(Toe-)/afname voorraden	3	(623)		191	
Toe-/(af)name handelscrediteuren	9	288		479	
Toe-/(af)name overige kortlopende	4,9	6.974		6.081	
			10.402		2.478
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			10.345		24.899
Ontvangen rente	17	66		-	
Betaalde rente	17	(651)		(9)	
(Betaalde)/ontvangen winstbelasting	18	(872)		1.362	
			(1.457)		1.353

2.3

Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2025 – vervolg*(voor winstbestemming in duizenden euro's)*

		31 december 2025		31 december 2024	
Noten					
A-Kasstroom uit operationele activiteiten			8.888		26.252
Investerings in materiële vaste activa	2	(13.346)		(6.497)	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		6.013		419	
Verwerving van groepsmaatschappijen		-		(46.418)	
B-Kasstroom uit investeringsactiviteiten			(7.333)		(52.496)
Aflossing langlopende schuld		(3.132)		4.750	
C-Kasstroom uit financiële activiteiten	8		(3.132)		4.750
(A+B+C) Netto kasstroom			(1.577)		(21.494)
Liquide middelen 1 januari	5	4.641		26.135	
Liquide middelen 31 december	5	3.064		4.641	
Mutatie geldmiddelen			(1.577)		(21.494)

2.4

Algemene toelichting

Algemeen

Albron B.V. is opgericht op 11 november 1997, toen twee grote Nederlandse cateringbedrijven met een veel langere geschiedenis, BRN en Service One Catering, besloten samen verder te gaan. Stichting Albron is 100% aandeelhouder.

De vennootschap heeft ten doel:

- het deelnemen in, het financieren van, het zich op andere wijze interesseren bij en het voeren van beheer over andere ondernemingen, in het bijzonder die ondernemingen die zich ten doel stellen de catering in Nederland en daaraan verbonden diensten in de meest ruime zin van het woord en daarbij behorende nevenactiviteiten;
- het geven van garanties, het stellen van zekerheden of zich op andere wijze sterk maken of zich hoofdelijk of anderszins verbinden voor verplichtingen van groepsmaatschappijen;
- en het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Het hoofdkantoor van Albron is gevestigd aan Rijnzathe 11, (3454 PV) De Meern, en de statutaire zetel is gevestigd in Utrecht. Albron is ingeschreven in de Kamer van Koophandel van Utrecht onder nummer 24279929.

Albron richt zich op foodservice-activiteiten. Hieronder vallen

horeca- en bedrijfscateringexploitaties. Daarnaast richt Albron zich ook op productie-activiteiten van voedingswaren door de activiteiten van de Verspillingsfabriek en de Zorgbakkerij. In 2025 zijn de eerste stappen gezet om Hutten en Albron te integreren. Hiervoor is in 2025 een significante inspanning geleverd. Naast het samenvoegen van afdelingen, het heronderhandelen van inkoopcontracten betreft dit tevens het voorbereiden op de verdere samenvoeging in 2026 en overgang naar de Albron processen en systemen. De kosten welke in 2025 gemaakt zijn, zijn als onderdeel van algemene beheerskosten opgenomen in de jaarrekening. De winst- en verliesrekening over 2025 bevat in tegenstelling tot de winst- en verliesrekening over 2024 nu een volledig boekjaar van het overgenomen Hutten.

In 2025 hebben er geen acquisities plaatsgevonden.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteitsveronderstelling.



Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van de vennootschap samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de vennootschap direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (deelnemingen met invloed van betekenis) worden niet betrokken in de consolidatie.

Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture, dan wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Intercompany transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd, tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De volgende groepsmaatschappijen zijn – naast Albron B.V., hoofd van de groep – in de consolidatie betrokken (alle 100%):

- Albron Nederland B.V., Utrecht;
- Albron CP Nederland B.V., Utrecht;
- Albron CP België N.V., Lommel, België;
- Albron CP B.V., Utrecht;
- Brownies&downieS Holding B.V., Veghel;
- Brownies&downieS Franchise B.V., Veghel;
- Brownies&downieS Zorg B.V. Veghel;
- Hutten Groep B.V. Veghel;
- Hutten Catering B.V. Veghel;
- Hutten Business Catering B.V. Veghel;
- Hutten Business Catering Inclusiviteit B.V. Veghel;
- Hutten Food Care B.V. Veghel;
- Hutten Multiservices B.V. Veghel;
- Hutten Service Kantoor B.V. Veghel;
- Hutten Vastgoed Veghel B.V. Veghel;
- Sign Language Cofffee Bar B.V. Veghel;
- De Verspillingsfabriek B.V. Veghel

De waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn gelijk aan de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

Transacties tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden in de consolidatie geëlimineerd.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. De statutaire directieleden en nauwe verwanten zijn tevens verbonden partijen.



Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht in onderstaande paragrafen voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en de andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het netto bedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

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

2.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De geformuleerde grondslagen hebben betrekking op de jaarrekening als geheel en daarmee tevens op de geconsolideerde jaarrekening, die daarvan een onderdeel vormt. Activa en passiva worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichtingen.

Oordelen en schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van Albron B.V. zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de directie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen voor bijzondere waardeverminderingen van activa en voorzieningen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht



noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

De belangrijkste oordelen en schattingen hebben betrekking op:

- Waardering van immateriële vaste activa
- Voorziening dubieuze debiteuren
- Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen
- Voorziening voor herstructurering
- Voorziening voor langdurig ziekteverzuim
- Voorziening voor jubileumvoorziening
- Voorziening voor verlieslatende contracten



Toelichting op voorzieningen;

Gedurende 2025 heeft op basis van het behaalde resultaat een wijziging plaatsgevonden voor de inschatting van de verplichtingen naar de voormalig aandeelhouder van de Hutten Groep.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Vreemde valuta

Functionele valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in Euro's; dit is de functionele en presentatievaluta van Albron B.V.

Transacties, vorderingen en schulden

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum (of de benaderde koers).

Immateriële vaste activa

Algemeen

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Het bijzondere-waardeverminderingverlies wordt slechts teruggenomen indien er aanwijzingen zijn dat een in voorgaande jaren in de jaarrekening verwerkt verlies als gevolg van waardevermindering niet meer aanwezig is of veranderd is.

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar paragraaf 2.5.1.8.

Goodwill

Positieve goodwill voortkomend uit acquisities en berekend in overeenstemming met paragraaf 2.4.4, wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de verwachte economische gebruiksduur.

Klantenportefeuille

De klantenportefeuille wordt lineair afgeschreven gedurende de verwachte economische gebruiksduur.

Merksnaam

De Merksnaam wordt lineair afgeschreven gedurende de verwachte economische gebruiksduur.

Software

De Software wordt lineair afgeschreven gedurende de verwachte economische gebruiksduur.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar paragraaf 2.5.1.8.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. Groot onderhoud wordt geactiveerd. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd, indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. De organisatie past de componentenbenadering toe voor gebouwen. Belangrijke onderdelen van deze activa (bijv. daken, installaties, gevels) die afzonderlijk kunnen worden vervangen en een afwijkende



“Hai Foundation heeft één doel: met 50% van de winst van Hai een bijdrage leveren aan onze missie”



levensduur hebben, worden als afzonderlijke activa geactiveerd. Bij vervanging van een component wordt de boekwaarde van het vervangen onderdeel afgeboekt (desinvestering) en de kostprijs van het nieuwe onderdeel geactiveerd.

Computersoftware

Gekochte softwarelicenties worden geactiveerd tegen de verkrijgingsprijs en lineair afgeschreven over de geschatte toekomstige gebruiksduur.

Uitgaven samenhangend met onderhoud van software-programma's en uitgaven van onderzoek worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening.

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

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

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie paragraaf 2.5.1.8; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Vorderingen op deelnemingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen en obligaties die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen en obligaties gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen of de verwerving van obligaties sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering

en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en

nodig zijn om de verkoop te realiseren. De opbrengstwaarde wordt bepaald op basis van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is voor de discontering van de kasstromen een disconteringsvoet gehanteerd van 8% (2024: 8%). Een bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de vennootschap op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst en verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking.

De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst en verliesrekening verwerkt.

Voorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden. De post voorraden betreft met name handelsgoederen.

Vorderingen

De vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor oninbaarheid.



Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kasgelden, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen, die op balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is, dat uitgaven noodzakelijk zijn en waarvan de omvang op betrouwbare wijze te schatten is.

De reorganisatievoorziening en de voorziening langdurig arbeidsongeschikten worden tegen nominale waarde opgenomen door de korte looptijd van deze voorzieningen. De voorziening voor WGA-uitkeringen wordt tegen contante waarde opgenomen.

De voorziening vanwege loonbetaling bij ziekte wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden, die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. In deze voorziening zijn tevens begrepen eventuele ontslagvergoedingen te betalen aan deze personeelsleden.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.



De voorziening voor negatieve deelnemingen wordt opgenomen indien aan de criteria van RJ 252.201 wordt voldaan. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn op de verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Daarnaast dient bij de waardering van deelnemingen met een negatief eigen vermogen de andere langlopende belangen in die deelneming in aanmerking te worden genomen. (RJ 214.340).

De voorziening verlieslatende contracten wordt gehanteerd voor contracten waarvan de toekomstige situatie structureel verlieslatend zijn, ook nadat er een afwaardering van de activa heeft plaatsgevonden. De voorziening wordt gevormd tegen de contante waarde van de negatieve toekomstige kasstromen (WACC voor belastingen 8%; 2024: 8%). Bij het bepalen van de kasstromen wordt een DCF-model gehanteerd, waarbij de toekomstige kasstromen zo nauwkeurig mogelijk worden ingeschat rekening houdend met toekomstige veranderingen in verkoop- en inkooprijzen.

Langlopende schulden

De langlopende schulden hebben overwegend een resterende looptijd van tenminste één jaar. De kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is de nominale waarde.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben overwegend een resterende looptijd van ten hoogste één jaar. De langlopende schulden worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is de nominale waarde.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de gevolgde bedrijfseconomische grondslagen anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de ultimo boekjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover reeds bij wet vastgesteld. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Operationele leasing

De vennootschap heeft lease- en huurcontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze lease- en huurcontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

Het resultaat is bepaald als het verschil tussen de opbrengst-waarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De resultaten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd, verliezen reeds zodra zij voorzienbaar zijn.

Netto-omzet

De netto-omzet betreft de opbrengst van aan derden in rekening gebrachte en in het verslagjaar verrichte leveranties en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep. Albron heeft belangrijke rechten op economische voordelen en loopt belangrijke risico's op de verkoop van goederen en het leveren van diensten. De resultaten van de verkoop van goederen en het leveren van diensten worden bruto gepresenteerd in de jaarrekening. Albron acht zich principaal voor haar gehele omzet, omdat zij ten aanzien van alle contracten belangrijke risico's loopt op de bedrijfseconomische en kwalitatieve uitvoering van de diensten en de kwaliteit van de goederen.

De opbrengsten worden verwerkt voor het bedrag waarop de rechtspersoon verwacht recht te hebben in ruil voor het overdragen van toegezegde goederen of diensten, dit is de transactieprijs. Dit bedrag is exclusief de bedragen die namens derden worden geïnd (waaronder over de omzet geheven belastingen). De transactieprijs bestaat uit een vaste vergoeding en variabele vergoedingen in de vorm van kortingen en

prestatiebonussen. Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt geen rekening gehouden met het kredietrisico.

Voor het bepalen van de transactieprijs is het uitgangspunt dat de goederen of diensten in overeenstemming met de desbetreffende overeenkomst zullen worden geleverd en dat deze overeenkomst niet zal worden geannuleerd, verlengd of anderszins zal worden gewijzigd.

Bij het bepalen van de transactieprijs wordt door middel van een schatting van de omvang ervan rekening gehouden met de effecten van variabele vergoedingen. Dergelijke schattingen worden aan het einde van elk boekjaar geactualiseerd. Er worden alleen variabele vergoedingen in aanmerking genomen waarvan de kans klein is dat ze later teruggenomen moeten worden.

De opbrengsten worden per afzonderlijke prestatieverplichting verwerkt. Navolgende prestatieverplichtingen worden onderscheiden:

- Verkoop van goederen
- Verlenen van diensten
- Franchisegever formules

De totale transactieprijs wordt naar rato van de waarde van de prestatieverplichtingen toegerekend ingeval een overeenkomst meerdere van dergelijke verplichtingen (toezeggingen) bevat.

De omzet wordt verantwoord in de periode dat de goederen zijn verkocht en/of de dienstverlening heeft plaatsgevonden. Er is om die reden geen sprake van onderhanden werk.

Verkoop van goederen

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Bij onderaanneemcontracten loopt Albron de operationele en debiteurenrisico's, is zij zelf bepalend voor de prijsstelling en wordt een marktconform rendement nagestreefd. Albron acht zich voor deze contracten principaal en verantwoordt de omzet als eigen omzet.

Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Franchisegever formules

Bij franchisecontracten wordt als omzet aangemerkt de fee die we uit hoofde van het franchisecontract ontvangen. De fees worden maandelijks gefactureerd aan de franchisenemers en in de omzet verantwoord. Aan aangesloten ondernemers wordt het recht verleend om het merk van de formule te gebruiken. Voor het gebruik van het merk en enkele ondersteunende diensten behorend bij de exploitatie van het merk wordt een fee in rekening gebracht.

Kostprijs van de omzet

De kostprijs van de omzet betreft de direct met locaties verband houdende kosten van leveranties en diensten en worden ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin de daarmee verband houdende opbrengsten in aanmerking worden genomen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan de werknemers.

Pensioenkosten

Nederlandse pensioenregelingen

Albron B.V. heeft de pensioenregeling voor al haar personeelsleden ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (Pensioenfonds Horeca & Catering). De pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering is een middelloonregeling. Dit is een regeling waarbij elk dienstjaar een vast percentage van de pensioengrondslag voor dat jaar aan pensioen wordt afgedragen. Afhankelijk van de financiële situatie bij het bedrijfstakpensioenfonds wordt het toekomstige percentage aangepast. Albron heeft geen significant negatief of positief risico ten aanzien van de pensioenregeling bij het





bedrijfstakpensioenfonds. De dekkingsgraad van het Pensioenfonds Horeca en Catering bedroeg op balansdatum 155%. (2024: 131%).

Vanuit de historie is er voor een zeer beperkt aantal medewerkers een inmiddels gesloten pensioenregeling ondergebracht bij een verzekeraar. Conform de tussen Albron B.V. en verzekeraars afgesloten uitvoeringsovereenkomst wordt de pensioenpremie gebaseerd op de door de pensioenverzekeraar in rekening gebrachte premies en koopsommen, rekening houdend met sterftetafels en de marktrente,

vermeerderd met de uitvoeringskosten en opslag voor indexatie van deelnemers. Na het betalen van deze bedragen heeft Albron B.V. geheel aan haar verplichtingen voldaan en berust het actuariële en beleggingsrisico voor de pensioenregeling op grond van de overeenkomsten in zijn geheel bij de pensioenverzekeraar en loopt Albron B.V. geen significant negatief of positief risico meer ten aanzien van de pensioenregeling.

Er is bij deze pensioenregelingen geen sprake van indexatie of overrente die ten laste of ten gunste van Albron komt.

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan (bedrijfstak)pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door Albron B.V. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De onderneming heeft geen pensioenvoorzieningen.

Buitenlandse pensioenregelingen

Voor buitenlandse pensioenregelingen die vergelijkbaar zijn met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, vindt verwerking en waardering van verplichtingen die voortvloeien uit buitenlandse pensioenregelingen plaats overeenkomstig de waardering van de Nederlandse pensioenregelingen.

Overige uitgestelde beloningen

Voor de andere uitgestelde beloningen, waaronder WGA-uitkeringen en jubileumuitkeringen, bepaalt de regelgeving (RJ 271) dat op de balans wordt opgenomen de contante waarde van de toekomstige uitgaven, rekening houdend met de aan de volgende jaren lineair toe te rekenen lasten over de resterende opbouwtijd. Bij de berekening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of de opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. NOW is toegerekend aan de brutomarge.

Verkoopkosten

Onder de verkoopkosten worden de kosten verstaan, die direct of indirect bijdragen aan het verkopen en/of de promotie van onze diensten.

Algemene beheerkosten

De algemene beheerkosten geven de totale kosten weer van de directievoering en de ondersteunende functies waaronder administratie, automatisering, personele zaken, facilitaire zaken en inkoop. Ook de kosten van adviseurs en toezichthoudende organen zijn in deze kosten begrepen.

Financiële baten en lasten

Naast financiële baten en lasten die door banken in rekening worden gebracht dan wel worden vergoed, worden tevens andere externe renteposten onder deze noemer verantwoord. Financiële baten en lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Vennootschapsbelasting

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de geconsolideerde winst en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet aftrekbare kosten.

Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

De vennootschap vormt samen met haar groepsmaatschappijen een fiscale eenheid (bij aanvang boekjaar 2025 inclusief alle overgenomen Hutten entiteiten). Met uitzondering van Albron CP België.

Voor schulden van de groep uit hoofde van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting is elk der vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk. De vennootschapsbelasting wordt in Nederland toegerekend aan de individuele werkmaatschappijen voor 25,8% (2024: 25,8%) van het door hen gerealiseerde resultaat. Albron CP België N.V. heeft een eigen aangifte.

Resultaat

De winst-en-verliesrekening van de vennootschap over 2025 is verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening. Daarom is volstaan met de weergave van een beknopte vennootschappelijke winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de kostprijs, normaal gesproken de nominale waarde, tenzij anders vermeld.

Valutarisico

Albron is voornamelijk werkzaam in Nederland en België. Het valutarisico is derhalve minimaal.

Prijrisico

De vennootschap loopt risico's ten aanzien van de waardering van effecten, opgenomen onder de vlottende activa. Er is bij de vennootschap geen sprake van effecten. De vennootschap beheerst het marktrisico door stratificatie aan te brengen in de portefeuille, en limieten te stellen.

Renterisico

Albron loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa en liquide middelen) en de rentedragende langlopende en kortlopende schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt Albron risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Ten aanzien van vastrentende vorderingen en schulden loopt Albron risico's over de marktwaarden. Albron heeft geen financiële derivaten aangaande het renterisico gecontracteerd.

Kredietrisico

Albron heeft geen significante concentraties van kredietrisico's. Verkoop vindt plaats aan afnemers die dan wel cash betalen dan wel voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van Albron. Over de afgelopen jaren is een geen of zeer beperkt sprake geweest van oninbare vorderingen door adequate opvolging van openstaande vorderingen en opvolging van mogelijke disputen. Zowel om tactische als om commerciële redenen maakt Albron gebruik van meerdere banken. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

Liquiditeitsrisico

Albron maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

Grondslagen voor bepaling van de kasstroom

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en indien van toepassing effecten. Ontvangen en betaalde rente, ontvangen dividenden en winst-belastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Conform RJ 360.219 worden de mutaties uit nieuw verworven deelnemingen niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. Het effect van de belangrijke posten van het werkkapitaal uit de overnamebalans wordt toegelicht bij de individuele posten.



2.6

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

De post immateriële vaste activa bestaat uit de goodwill en de geactiveerde klantenportefeuille. De afschrijvingstermijn van de goodwill bedraagt tien jaar en deze wordt lineair afgeschreven. De klantenportefeuille en de merknaam worden in tien jaar afgeschreven. De afschrijvingen op immateriële vaste activa worden verantwoord onder de algemene beheerkosten. De ontwikkelingskosten van de van derden gekochte software worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De termijn is 5 en 10 jaar afhankelijk van het actief. Dit is enkel van toepassing op Software binnen de in 2024 overgenomen Hutten Groep.

De afwaardering van de goodwill van 2025 betreft een aanpassing op de acquisitie van de Hutten Groep.

De desinvesteringen betreffen de tegenboeking van de geheel afgeschreven waarden. Desinvestering vindt enkel plaats wanneer deze items niet langer in gebruik zijn en volledig zijn afgeschreven.





Immateriële vaste activa

(in duizenden euro's)

	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Goodwill		Klantenportefeuille		Merknaam		Software		Totaal	
Stand per 1 januari										
Initiële waardering	58.858	31.749	28.654	3.654	4.000	0	2.004	0	93.516	35.403
Cumulatieve afschrijving	(24.099)	(20.064)	(1.186)	(487)	(53)	0	0	0	(25.338)	(20.551)
Boekwaarden	34.759	11.685	27.468	3.167	3.947	0	2.004	0	68.178	14.852
Mutaties										
Investering/ Acquisitie	(5.354)	27.109	0	25.000	0	4.000	2.169	2.004	(3.185)	58.113
Desinvestering	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijving desinvestering	0	0	0	0	0	0	(2.169)	0	(2.169)	0
Impairment	(659)	0	0	0	0	0	0	0	(659)	0
Afschrijvingen	(6.022)	(4.035)	(2.865)	(699)	(400)	(53)	(403)	0	(9.691)	(4.787)
	(12.036)	23.074	(2.865)	24.301	(400)	3.947	(403)	2.004	(15.704)	53.326
Stand per 31 december	22.723	34.759	24.603	27.468	3.547	3.947	1.601	2.004	52.474	68.178
Stand per 31 december										
Initiële waardering	53.503	58.858	28.654	28.654	4.000	4.000	4.173	2.004	90.331	93.516
Cumulatieve afschrijvingen	(30.780)	(24.099)	(4.051)	(1.186)	(453)	(53)	(2.573)	0	(37.857)	(25.338)
Boekwaarden	22.723	34.759	24.603	27.468	3.547	3.947	1.601	2.004	52.474	68.178

**Noot
2**

Materiële vaste activa

(in duizenden euro's)

	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Bedrijfs gebouwen		Inrichting/ Inventaris		Andere vaste bedrijfsmiddelen		Totaal	
Stand per 1 januari								
Verkrijgingsprijzen	5.649	0	40.783	33.127	14.219	10.527	60.651	43.654
Cumulatieve afschrijvingen	(28)	0	(23.364)	(21.174)	(4.874)	(3.580)	(28.266)	(24.754)
Boekwaarden	5.621	0	17.419	11.953	9.345	6.947	32.385	18.900
Mutaties								
Investerings	0	0	9.971	2.292	3.982	4.205	13.953	6.497
Acquisitie	0	5.649	0	6.219	0	21	0	11.889
Desinvesteringen Verkrijgingsprijzen	0	0	(1.191)	(855)	(334)	(534)	(1.525)	(1.389)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	0	0	644	553	274	417	918	970
Afschrijvingen	(546)	0	(4.832)	(2.743)	(2.142)	(1.711)	(7.521)	(4.454)
Afschrijvingen Acquisitie	0	(28)	0	0	0	0	0	(28)
	(546)	5.621	4.591	5.466	1.780	2.398	5.825	13.485
Stand per 31 december	5.075	5.621	22.010	17.419	11.125	9.345	38.210	32.385
Stand per 31 december								
Verkrijgingsprijzen	5.649	5.649	49.562	40.783	17.867	14.219	73.079	60.651
Cumulatieve afschrijvingen	(574)	(28)	(27.552)	(23.364)	(6.742)	(4.874)	(34.869)	(28.266)
Boekwaarden	5.075	5.621	22.010	17.419	11.125	9.345	38.210	32.385

Noot 3 Voorraden (in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Grond- en hulpstoffen	7.663	7.040
	7.663	7.040

Er zijn geen voorraden tegen lagere opbrengstwaarde gewaardeerd. De voorraden kennen door het hoge aandeel vers een hoge omloopsnelheid. Er is om die reden geen voorziening op de voorraden gevormd.

Noot 4 Vorderingen (in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Handelsvorderingen	28.040	31.803
Vorderingen op verbonden partijen	875	187
Vennootschapsbelasting	780	1.737
Belastinglatentie	1.625	554
Overige vorderingen en overlopende activa	12.401	14.490
	43.721	48.771

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. Voor handelsvorderingen waarvan wordt vermoed dat deze niet kunnen worden voldaan, wordt een voorziening dubieuze debiteuren gevormd. Deze bedraagt ultimo 2025 € 510 (voorgaand jaar € 486).

Onder de vorderingen op verbonden partijen is begrepen de vorderingen op de aandeelhouders ad € 875 (vorig jaar € 187). Over de vordering op de aandeelhouders wordt 5% rente berekend. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Er zijn geen zekerheden verstrekt over deze vordering.

De latente belastingvordering heeft een resterende looptijd langer dan één jaar en heeft betrekking op de verschillen in commerciële en fiscale afschrijvingstermijnen en de verschillen in fiscale en commerciële waardering van een personeelsvoorziening.

Noot 5 Liquide middelen

De liquide middelen staan tot een bedrag van € 929 (vorig jaar € 974) niet ter vrije beschikking van de vennootschap. Dit betreft geblokkeerde rekeningen voor afgegeven bankgaranties.

Noot 6 Groepsvermogen

Voor de toelichting op het groepsvermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans.

Noot 7 Voorzieningen (in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Reorganisatievoorziening	349	-
Belasting latentie	8.268	9.162
Overige personele voorzieningen	3.630	2.238
Overige personele voorzieningen	3.630	2.238
	14.162	24.975

Het kortlopende deel hiervan bedraagt 3.508.

Het verloop van de reorganisatievoorziening is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	-	62
Dotatie	349	-
Uitkering/vrijval	-	(62)
Stand per 31 december	349	-

De voorziening reorganisatiekosten betreft de kosten die direct samenhangen met in gang gezette reorganisaties.

Het verloop van de belasting latentie is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	9.162	792
Dotatie	-	8.569
Uitkering/vrijval	(894)	(199)
Stand per 31 december	8.268	9.162

Het kortlopende deel hiervan bedraagt 894.

Het verloop van de overige personeel voorzieningen is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	2.238	2.183
Dotatie	1.602	1.144
Uitkering/vrijval	(210)	(1.089)
Stand per 31 december	3.630	2.238

De overige personeel voorzieningen hebben betrekking op WGA-uitkeringen, jubileumuitkeringen, langdurig arbeidsongeschikten.

De voorziening voor WGA-uitkeringen wordt tegen contante waarde opgenomen. De voorziening Jubileumuitkeringen wordt verdisconteerd tegen 2% (2024: 2%).

Het verloop van de overige algemene voorzieningen is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	13.575	3.298
Dotatie	160	12.692
Uitkering/vrijval	(11.819)	(2.415)
Stand per 31 december	1.915	13.575

De overige algemene voorzieningen hebben betrekking op verlieslatende contracten, latente belasting en de earn-out verplichting. Deze earn-out verplichting is afgenomen door een uitbetaling met betrekking tot het gerealiseerde resultaat over 2024 en aanpassing van de nog te verwachten earn-out met betrekking tot het gerealiseerde resultaat over 2025.



Langlopende schulden

(in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Hypothecaire lening	4.500	4.750
Kassa Retail	77	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	2.848	5.806
	7.424	10.556

Ter financiering van de overname van Hutten Groep BV heeft Albron externe financiering aangetrokken. Deze externe financiering betreft een 5-tal onderdelen waarvan er per 31/12/2024 een tweetal is opgenomen per 12 november 2024. Deze situatie is per eind 2025 onveranderd.

Deze betreffen een hypothecaire lening bij de Rabobank op het pand Mountbattenweg 2 te Veghel van;

Onderdeel 1

Op het pand Mountbattenweg 2 te Veghel is een hypothecaire lening afgegeven van €1.250.000. De aflossing zal per kwartaal geschieden in 62 maanden met een eerste aflossing van €62.500 per 31 maart 2025. De rentevergoeding is gelijk aan de driemaands-Euribor met een opslag. De Euribor wordt driemaandelijks bepaald voor een nieuwe roll overperiode. Door dit aflossingsmoment is er geen gedeelte van de schuld langer uitstaande dan 5 jaar. Bij ingang van het contract was de driemaands-Euribor 3,085%.

Onderdeel 2

Op het pand Mountbattenweg 2 te Veghel is een hypothecaire lening afgegeven van €3.750.000. De aflossing zal na vijf jaar (60 maanden) geschieden op de laatste werkdag van deze periode. De rentevergoeding is gelijk aan de driemaands-Euribor met een opslag. De Euribor wordt driemaandelijks bepaald voor een nieuwe roll overperiode. Bij ingang van het contract was de driemaands-Euribor 3,085%. Door dit aflossingsmoment is er geen gedeelte van de schuld langer uitstaande dan 5 jaar.

Tevens is er een investeringsfaciliteit (totaal € 20 miljoen) en een kredietfaciliteit (€ 29 miljoen) overeengekomen bij de Rabobank. De investeringsfaciliteit is per einde boekjaar niet opgenomen. Van de kredietfaciliteit wordt beperkt gebruik gemaakt.

Als zekerheden voor deze financieringsonderdelen is er een pandrecht overeengekomen van

- A. alle huidige en toekomstige bedrijfsmiddelen van alle BVs,
- B. alle huidige en toekomstige vorderingen van alle BVs en
- C. alle huidige en toekomstige rechten en vorderingen BVs.

Daarnaast is er een eerste hypotheekrecht overeengekomen op het bedrijfs/kantoorpand geleden aan Mountbattenweg 2 te Veghel.

Verloopschema

Odl	Bedrag	Omschrijving	Aflossing/ jaar	Slottermijn	12/2025	12/2026	12/2027	12/2028	12/2029
1	1.250.000	Hypothecaire lening	250.000	NVT	1.000.000	750.000	500.000	250.000	0
2	3.750.000	Hypothecaire lening	NVT	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	0
3	5.000.000	Investeringsfaciliteit	NVT	Saldo per 12/29					0
4	15.000.000	Investeringsfaciliteit	NVT	Saldo per 12/29					0
5	29.000.000	Kredietfaciliteit	NVT	Saldo per 12/29					0
Totaal					4.750.000	4.500.000	4.250.000	4.000.000	0

Alle boven genoemde onderdelen eindigen per 31/12/2029, waarna een mogelijkheid tot herfinanciering bestaat.

In de Coronaperiode heeft Hutten gebruik gemaakt van de uitstelregeling van belastingen. Deze schuld heeft een looptijd van één tot vijf jaar.



**Noot
9**

Kortlopende schulden

(in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Schulden aan kredietinstellingen	3.523	3.269
Handelscrediteuren	21.966	21.678
Vennootschapsbelasting	-	53
Overige belastingen en sociale premies	9.686	9.778
Schulden ter zake van pensioenen	2.296	1.932
Schulden aan personeel	20.006	18.316
Kortlopend deel hypotheek / Kassa Retail	276	250
Overige schulden en overlopende passiva	20.568	17.930
	78.321	73.206

De schulden hebben een looptijd korter dan één jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter van de schulden. Onder de schulden aan personeel bevinden zich onder andere de verplichtingen uit hoofde van aan personeel verschuldigd vakantiegeld en vakantiedagen.

In de kortlopende schulden is inbegrepen de aflossingsverplichting hypothecaire lening aan Rabobank voor de komende 12 maanden. De overige schulden behelzen verplichtingen aan klanten, reserveringen voor nog te ontvangen facturen van leveranciers, vooruitbetaalde bonussen van leveranciers.

**Noot
10**

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Financiële verplichtingen

- Er bestaan jaarlijkse huur- en pachtverplichtingen inzake kantoorpanden en locaties.
- Uit hoofde van operationele-leasingovereenkomsten zijn verplichtingen aangegaan inzake bedrijfsmiddelen. Daarnaast vallen hier de softwarelicenties onder.

Met partijen zijn outsourcingcontracten aangegaan ten behoeve van ondersteunende diensten.

De niet in de balans opgenomen verplichtingen worden in navolgende tabel gekwantificeerd.

Als gevolg van het nieuwe contract met een opdrachtgever is Albron een investeringsverplichting aangegaan t/m 2035 van € 39 miljoen. Daarnaast is er nog de verplichting om in 2028 een vast bedrag van € 1 miljoen te betalen.

	2025				2024			
	Totaal	< 1 jaar	1 < 5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1 < 5 jaar	> 5 jaar
Huur/pacht	25.066	7.114	14.244	3.708	28.958	7.539	16.998	4.421
Leasing	8.979	2.824	6.155	0	11.621	4.430	6.991	200
Outsourcing	14.610	6.970	7.608	33	1.061	967	94	0
Totaal	48.655	16.908	28.006	3.741	41.640	12.936	24.083	4.621

Fiscale eenheid

Voor schulden van de groep uit hoofde van de fiscale eenheid voor de vennoot-schapsbelasting en omzetbelasting (alle vennootschappen (inclusief Hutten vennootschappen) behoudens Albron CP België NV) is elk der vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk. Albron CP België NV maakt van geen enkele fiscale eenheid deel uit.

Voorwaardelijke verplichtingen

Door Albron B.V. zijn ten behoeve van de dochtermaatschappijen Albron Nederland B.V., Albron CP B.V., Albron CP Nederland B.V., Brownies&downies Holding B.V., Brownies&downies Franchise B.V., Brownies&downies Zorg B.V., Hutten Groep B.V., Hutten Catering B.V., Hutten Business Catering B.V., Hutten Business Catering Inclusiviteit B.V, Hutten Food Care B.V., Hutten Multiservices B.V., Hutten Service Kantoor B.V., Hutten Vastgoed Veghel B.V., Sign Language Cofffee Bar B.V., De Verspillingsfabriek B.V., aansprakelijkheidsstellingen afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW.

Voor de verplichtingen uit hoofde van de financierings-arrangementen verwijzen we naar noot 8 Langlopende Schulden.

De hier toegelichte niet uit de balans blijkende verplichtingen zijn ook de niet uit de balans blijkende verplichtingen bij de vennoot-schappelijke balans.



2.7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

Noot 11 Netto-omzet (in duizenden euro's)

	2025	2024
Nederland	412.187	292.894
België	30.185	28.872
	442.372	321.766

	2025	2024
Bedrijfsleven en Overheid	204.150	130.932
Zorg	38.366	21.108
Horeca & Hospitality	195.182	168.943
House of Inclusion	4.674	783
	442.372	321.766

Noot 12 Kostprijs van de omzet

Onder de kostprijs van de omzet vallen alle directe locatiekosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de gerealiseerde omzet. Hieronder vallen de personeelskosten op locatie, de ingrediënts-kosten en de overige locatiekosten als energie, onderhoud, schoonmaakkosten, afschrijvingen en huur- en concessie-vergoedingen. Kosten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Noot 13 Salarissen en sociale lasten (in duizenden euro's)

	2025	2024
Salarissen	207.312	107.362
Sociale lasten	30.526	19.024
Pensioenlasten	7.689	5.359
	245.527	131.745

Gedurende het jaar 2025 hadden de vennootschap en de volledig geconsolideerde dochtermaatschappijen gemiddeld 6.788 werknemers in dienst (2024: 4.809). Van deze medewerkers zijn er 763 werkzaam in het buitenland (2024: 777).

**Noot
14**

Accountantshonoraria 2025

(in duizenden euro's)

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants-honoraria ten laste van het resultaat gebracht:

	2025	2024
Controle van de jaarrekening	594	487
Andere controlewerkzaamheden	-	77
Fiscale advisering	-	-
Andere niet-controlediensten	108	865
	702	1.429

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties). Dit betreft het honorarium inzake het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, voor zover dit op balansdatum bekend is, ongeacht of deze werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn uitgevoerd.

In bovenstaande opgave is tevens de controle van de dochter,

uitgevoerd door een andere accountant, inbegrepen voor € 217. De andere niet-controle diensten, €108, hebben betrekking op overige advieskosten.

**Noot
15**

Algemene beheerkosten

(in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Indirecte personeelskosten	24.622	23.248
Huisvestingskosten	1.035	1.039
Automatiseringskosten	5.048	3.390
Overige algemene kosten	10.144	2.563
Afschrijving immateriële vaste activa	10.326	4.343
	51.175	34.583

Hieronder zijn tevens begrepen de leasebetalingen ad € 3.510 per jaar (2024: € 1.944). In de overige algemene kosten zijn ook de kosten voor de integratie van Hutten opgenomen. De indirecte personeelskosten van Hutten zijn opgenomen in kostprijs van de omzet. Kosten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Noot
16**Afschrijvingen Immateriële en Materiële Vaste***(in duizenden euro's)*

In de kostprijs van de omzet en algemene beheerkosten zijn afschrijvingen en waardeverminderingen op Immateriële en Materiële Vaste Activa opgenomen. Indien afschrijvingskosten aan een locatie kunnen worden toegerekend worden deze als kostprijs van de omzet opgenomen, anders worden deze in de algemene beheerkosten opgenomen. De afschrijvingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
Afschrijving immateriële vaste activa	10.350	4.349
Afschrijving materiële vaste activa	7.221	4.286
Waardevermindering materiële vaste activa	940	387
	18.511	9.022

Noot
17**Financiële baten en lasten***(in duizenden euro's)*

	2025	2024
Rentebaten	53	167
Rentelasten	(550)	(176)
	(497)	(9)

Noot
18**Belastingresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening***(in duizenden euro's)*

De totale belastinglast in het boekjaar ad € 100 kan als volgt worden bepaald:

	2025	2024
Latente belastingen	(697)	940
Latente belastingen voorgaande jaren	(149)	-
Belastingen België	175	170
Belastingen uit huidig boekjaar	843	1.341
Belastingresultaat voorgaande jaren	(72)	52
Totale belastinglast (bate)	100	2.503
Effectieve belastingdruk	(1,44%)	55,45%
Toepasselijk belastingtarief	25,80%	25,80%

Het effectieve belastingtarief wijkt af van het van toepassing zijnde belastingtarief door de latente belastingen. Het effectieve belastingtarief wijkt af tevens van het voorgaand jaar vanwege de aanzienlijk hogere mutatie in de latente belastingen. Het toepasselijk belastingtarief is gelijk aan voorgaand jaar.

In Nederland wordt de vennootschapsbelasting doorbelast aan de dochtermaatschappijen. Albron CP België N.V. kent een eigen aangifte winstbelasting.

De cijfermatige aansluiting tussen het toepasselijke en effectieve belastingtarief is als volgt:

	2025
Winst volgens de jaarrekening	(6.953)
Vennootschapsbelasting op basis van toepasselijk tarief	(1.807)
Afschrijving goodwill	2.577
Fiscaal niet aftrekbare kosten	157
Fiscaal niet aftrekbare kosten België	98
Overige	(9)
Effect tarief winst	2
Mutaties latenties	(846)
Belasting resultaat vorig boekjaar	(72)
Belasting last effectief	100
Effectieve belastinglast	(1,44%)

2.8

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan, die effect hebben op de toestand op balansdatum.



2.9

Enkelvoudige balans Albron B.V. per 31 december 2025

(voor winstbestemming in duizenden euro's)

		31 december 2025		31 december 2024	
Vaste activa	<i>Noten</i>				
Immateriële vaste activa	19	23.835		35.980	
Financiële vaste activa	20	51.312		139.430	
			75.147		175.410
Vlottende activa					
Vorderingen	21	11.420		15.348	
Liquide middelen		1		-	
			11.421		15.348
			86.568		190.758
Eigen vermogen	22		45.225		52.278
Voorzieningen	23	11.517		23.411	
			11.517		23.411
Langlopende schulden	25				
Lening		4.500		4.750	
			4.500		4.750
Kortlopende schulden					
Schulden aan kredietinstellingen		3.523		3.479	
Schulden aan groepsmaatschappijen	26	18.248		101.781	
Overige schulden	26	3.555		5.059	
			25.326		110.319
			86.568		190.758

2.10 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening Albron B.V. over 2025

(in duizenden euro's)

		2025	2024
	Noten		
Resultaat uit deelnemingen	22	(1.993)	5.689
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	22	(5.060)	(3.678)
Resultaat na belastingen		(7.053)	2.011

2.11 Toelichting op de enkelvoudige balans Albron B.V. per 31 december 2025

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf 2.5.1.7 van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de op pagina 10 tot en met 34 opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.



**Noot
19**

Immateriële vaste activa

(in duizenden euro's)

	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Goodwill		Klantenportefeuille		Totaal	
Stand per 1 januari						
Initiële waardering	56.470	31.009	3.654	3.654	60.124	34.663
Cumulatieve afschrijving	(23.291)	(19.828)	(853)	(487)	(24.144)	(20.315)
Boekwaarden	33.179	11.181	2.801	3.167	35.980	14.348
Mutaties						
Investing / Acquisitie	0	25.461		0	0	25.461
Desinvestering	(5.354)	0		0	(5.354)	0
Afschrijving desinvestering	0	0		0	0	0
Impairment	(659)	0			(659)	
Afschrijvingen	(5.767)	(3.463)	(365)	(365)	(6.132)	(3.829)
	(11.780)	21.998	(365)	(365)	(12.145)	21.632
Stand per 31 december	21.399	33.179	2.436	2.801	23.835	35.980
Stand per 31 december						
Initiële waardering	51.116	56.470	3.654	3.654	54.770	60.124
Cumulatieve afschrijvingen	(29.717)	(23.291)	(1.218)	(853)	(30.935)	(24.144)
Boekwaarden	21.399	33.179	2.436	2.801	23.835	35.980

**Noot
20**

Financiële vaste activa

(in duizenden euro's)

	2025	2024
Stand per 1 januari	139.430	107.645
Investerings / afschrijving	-	45.729
Dividend / vermogensstorting	(86.126)	223
Reclassificatie voorziening	-	(19.856)
Resultaat uit deelnemingen	(1.992)	5.689
Stand per 31 december	51.312	139.430

De deelnemingen betreffen allen groepsmaatschappijen. De investeringen in deze deelnemingen worden als langlopende belangen beschouwd. Eerder werd een negatieve deelneming voorzien voor historische verliezen, onder de veronderstelling dat deze deelneming ondersteund diende te worden was een verplichting verantwoord.

Echter, na heroverweging van de onderlinge posities binnen Albron B.V. is vastgesteld dat de historische resultaten ten laste van deze posten moeten worden gebracht. Dit resulteert in het wegvallen van het tekort en de verwachting dat er geen verdere ondersteuning nodig is. In 2025 is het historisch bedrag in de voorziening ten laste van de relevante posten gebracht, zonder impact op het verantwoord resultaat of vermogen van eerdere jaren.

De rechtstreeks door Albron B.V. gehouden deelnemingen zijn:

Naam, vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal in %
Volledig geconsolideerd	
Albron Nederland B.V., De Meern	100,00
Albron CP B.V., De Meern	100,00
Brownies&downieS Holding B.V., Veghel	100,00
Hutten Groep B.V., Veghel	100,00

**Noot
21**

Vorderingen

(in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Latente belastingen	1.625	1.389
Vennootschapsbelasting	2.078	1.669
Rekening Courant Groepsmaatschappijen	7.717	12.221
Overige vorderingen en overlopende activa	-	69
	11.420	15.348

Alle posities vervallen binnen 1 jaar, behalve 1.339 aan latente belastingen.


**Noot
22**

Eigen vermogen

(in duizenden euro's)

31 dec 2025

31 dec 2024

Gepaatst kapitaal	13.201	13.201
Agioreserve	35.531	35.531
Algemene reserve	3.546	1.535
Niet-verdeelde winsten	(7.053)	2.011
	45.225	52.278

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 45.000.000 en is verdeeld in 45.000.000 aandelen, elk aandeel nominaal groot € 1. Geplaatst en volgestort zijn 13.200.604 gewone aandelen.

Het verloop in 2025 is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	13.201	13.201
Stand per 31 december	13.201	13.201

Agioreserve*Het verloop in 2025 is als volgt:*

	2025	2024
Stand per 1 januari	35.531	35.531
Stand per 31 december	35.531	35.531

Algemene reserve*Het verloop in 2025 is als volgt:*

	2025	2024
Stand per 1 januari	1.535	1.160
Winstbestemming	2.011	375
Stand per 31 december	3.546	1.535

Niet-verdeelde winsten*Het verloop in 2025 is als volgt:*

	2025	2024
Stand per 1 januari	2.011	375
Toevoeging aan algemene reserve	(2.011)	(375)
Resultaat boekjaar	(7.053)	2.011
Stand per 31 december	(7.053)	2.011

Er hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat 2025 als volgt te bestemmen:

	2025
Uitkeren als dividend	-
Onttrekken aan algemene reserve	(7.053)
	(7.053)

Noot 23 Voorzieningen

(in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Overige voorzieningen	11.517	23.411
	11.517	23.411

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	23.411	2.234
Dotatie	484	21.997
Uitkering/vrijval	(12.378)	(820)
Stand per 31 december	11.517	23.411

De overige voorzieningen hebben betrekking langdurig arbeidsongeschikten 1.227, jubileumuitkeringen 653, verlieslatende contracten 160, latente belasting 8.268 en earn-out verplichtingen 1.208. Deze hebben overwegend een langlopend karakter.

Noot 24 Voorzieningen negatieve deelnemingen

(in duizenden euro's)

Het verloop van de voorziening negatieve deelnemingen is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	-	30.482
Reclassificatie	-	(30.482)
Resultaat deelneming	-	-
Stand per 31 december	-	-



Noot 25 *Langlopende schulden*
(in duizenden euro's)

Voor verdere informatie zie noot 8 in deze jaarrekening.

	31 dec 2025	31 dec 2024
Hypothecaire lening – langlopend deel	4.500	4.750
	4.500	4.750

Noot 26 *Kortlopende schulden*
(in duizenden euro's)

	31 dec 2025	31 dec 2024
Schuld aan kredietinstelling	3.523	3.479
Rekening Courant Groepsmaatschappijen	18.248	101.781
Overige belastingen en sociale premies	74	112
Kortlopend deel hypotheek	250	250
Overige schulden en overlopende passiva	3.231	4.697
	25.326	110.319

Noot 27 *Bezoldiging (voormalig) bestuurders en commissarissen*
(in hele euro's)

	2025	2024
Bestuurders	928.425	899.132
Commissarissen	126.676	129.656
	1.055.101	1.028.788

De bezoldiging omvat periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, vakantiegeld en sociale lasten, beloningen betaalbaar op termijn, zoals pensioenlasten en prestatie-afhankelijke beloningen.

Gedurende het jaar 2025 had de vennootschap Albron BV gemiddeld 18 werknemers in dienst (vorig jaar 18). Op full-timebasis was dit 17 (vorig jaar 18). Geen van deze werknemers is werkzaam in het buitenland.

Utrecht, Nederland, 24 april 2026

De directie
J.W. Hilbron
Algemeen directeur

F. Meijnen
Financieel directeur

De Raad van Commissarissen
W. Fijnaut
Voorzitter

R. van der Linden
A. de Bok



*“Hai Foundation heeft één doel: met 50% van de winst van Hai een **bijdrage leveren aan onze missie**”*

Overige gegevens



3.1 Statutaire regeling winstbestemming

Artikel 28 van de statuten van de vennootschap luidt als volgt:

- 1 De Algemene Vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door vaststelling van de jaarrekening is bepaald en tot vaststelling van uitkeringen, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
- 2 Een besluit dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang het Bestuur geen goedkeuring heeft verleend. Het bestuur weigert slechts de goedkeuring indien het weet of redelijkerwijs behoort te weten dat de Vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
- 3 Bij de berekening van iedere uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt niet mede.
- 4 Bij de berekening van het bedrag, dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd, komt slechts het bedrag van de verplichte stortingen op het nominale bedrag van de aandelen in aanmerking. Van de vorig zin kan telkens met instemming van alle Aandeelhouders worden afgeweken.
- 5 Tenzij het Bestuur een ander tijdstip vaststelt zijn dividenden onmiddellijk betaalbaar na goedkeuring door het Bestuur van het besluit dat strekt tot uitkering.
- 6 De vordering van een Aandeelhouder uit hoofde van dit artikel verjaart door verloop van vijf jaren.

3.2 Herkomst van jaarverslaggegevens

De gegevens uit hoofdstuk 4. Jaarverslag zijn ontleend aan het jaarverslag van Albron B.V. en dat jaarverslag is gedeponeerd in het handelsregister. Bij het gedeponeerde jaarverslag is een goedkeurende controleverklaring van onze onafhankelijke accountant verstrekt.



Bijlagen



4.1 Meerjarenoverzicht

(in duizenden euro's)

	2025	2024	2023	2022	2021
Omzet	442.372	321.766	288.724	244.985	165.023
<i>groei t.o.v. vorig jaar</i>	37,5%	11,4%	17,9%	48,5%	-1,5%
Bruto-omzetresultaat	45.729	40.064	33.039	19.063	31.771
<i>groei t.o.v. vorig jaar</i>	14,1%	21,3%	73,3%	-40,0%	60,6%
EBITDA ¹	10.756	13.794	11.180	2.833	16.256
<i>groei t.o.v. vorig jaar</i>	-22,0%	23,4%	294,6%	-82,6%	341,0%
EBITA ²	3.235	8.894	5.249	(5.372)	10.877
<i>groei t.o.v. vorig jaar</i>	-63,6%	69,4%	-197,7%	-149,4%	-597,1%
Bedrijfsresultaat	(6.456)	4.523	1.675	(8.714)	7.897
<i>groei t.o.v. vorig jaar</i>	-242,7%	170,0%	-119,2%	-210,3%	-255,8%
Nettowinst	(7.053)	2.011	375	(7.569)	5.351
<i>groei t.o.v. vorig jaar</i>	-450,7%	436,3%	-105,0%	-241,5%	-212,9%
Kasstroom	(2)	(21.494)	5.465	(10.553)	(2.853)
<i>groei t.o.v. vorig jaar</i>	-100,0%	-493,3%	-151,8%	269,9%	-144,8%
Bruto omzetresultaat in procenten van de omzet	10,3%	12,5%	11,4%	7,8%	19,3%
EBITDA in procenten van de omzet	2,4%	4,3%	3,9%	1,2%	9,9%
EBITA in procenten van de omzet	0,7%	2,8%	1,8%	-2,2%	6,6%
Bedrijfsresultaat in procenten van de omzet	-1,5%	1,4%	0,6%	-3,6%	4,8%
Netto winst in procenten van de omzet	-1,6%	0,6%	0,1%	-3,1%	3,2%
Eigen vermogen	45.320	52.278	50.267	49.891	57.461
Liquide middelen	3.064	4.641	26.135	20.670	31.223
Return on Equity ³	-14,5%	3,9%	0,7%	-14,1%	9,8%
Solvabiliteit ⁴	31,3%	32,4%	53,4%	51,2%	63,5%
Current ratio ⁵	0,70	0,68	1,61	1,56	2,07
Werknemers in loondienst	6.788	4.809	4.225	3.890	3.545
Werknemers in loondienst FTE's	3.526	2.498	2.154	2.128	2.005

¹ Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen goodwill, klantenbestand en materiele vaste activa

² Het bedrijfsresultaat voor amortisatie goodwill en klantenbestand

³ De nettowinst gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen aan het begin en het eind van het boekjaar

⁴ Het eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen

⁵ De vlottende activa gedeeld door de kortlopende schulden

Over Hai

Governance en organisatie van duurzaamheid

Dubbele materialiteitsanalyse

Het proces van de dubbele materialiteitsanalyse bestond uit 6 stappen en is hieronder schematisch weergegeven. Voor het proces hebben we gewerkt met een projectgroep.



Stap 1. Identificeren van stakeholders

Met een stakeholderanalyse hebben we onze belangrijkste stakeholders in kaart gebracht. Voor elke stakeholder en stakeholdergroep hebben we gekeken naar hun invloed en belang van duurzaamheid en of ze speciaal gericht zijn op milieu (E), mens (S) of goed bestuur (G). Ook hebben we voor elke stakeholder bepaald of ze een 'getroffen stakeholder' zijn of een gebruiker van duurzaamheidsinformatie, twee categorieën stakeholders die door de CSRD zijn gedefinieerd.

Op basis daarvan hebben we vastgesteld wat prioritaire doelgroepen zijn (getroffen stakeholder en hoog scorend op invloed en belang) en bepaald welke stakeholders we willen consulteren in het dubbele materialiteitsproces. Op twee momenten hebben we stakeholders via een online interview om feedback gevraagd:

- Opstellen longlist ter controle op volledigheid lijst en voorkomen van blinde vlekken: Rabobank en onze leverancier Sligro.
- Validatie uitkomsten materialiteitsanalyse: brancheorganisatie Veneca, klant Albert Heijn, een lid van de Raad van Commissarissen en MVO-Nederland.

De uitkomsten van de interviews hebben we vastgelegd in een memo, en ter akkoord voorgelegd aan de geïnterviewde(n).

Stap 2. Deskstudie

We hebben in kaart gebracht welke onderwerpen gangbaar zijn in duurzaamheidsrapportages van sectorgenoten en hoe zij rapporteren volgens de ESRS. Dit gaf ons inzicht in best practices en bood richtlijnen voor het verdere verloop van ons proces. Deze analyse hielp ons bij het formuleren van een relevante en onderbouwde lijst van mogelijke materiële onderwerpen.

Stap 3. Opstellen van een longlist

Alle ESRS-onderwerpen zijn beoordeeld op hun relevantie. De topics en subtopics vormen de basis van de longlist met 38 potentiële materiële onderwerpen. Aanvullend hebben we gekeken naar relevante sectorstandaarden (GRI), SDG's en jaarverslagen van vergelijkbare bedrijven (zie stap 2). Om de volledigheid van de lijst te controleren en blinde vlekken te voorkomen, hebben we twee diepte-interviews met externe stakeholders uit de agro-foodsector gehouden. Een van deze bedrijven had al een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd en kon waardevolle inzichten delen.

Dit alles leidde tot drie aanvullingen van sectorspecifieke onderwerpen aan de lijst: Gezonde voeding voor consumenten, Voedselverspilling en Eiwittransitie. Voor zowel impact als financiële materialiteit hebben we voor elk van de 42 onderwerpen een specifieke definitie opgesteld. De definities hebben we in twee correctierondes voorgelegd aan de projectgroep.

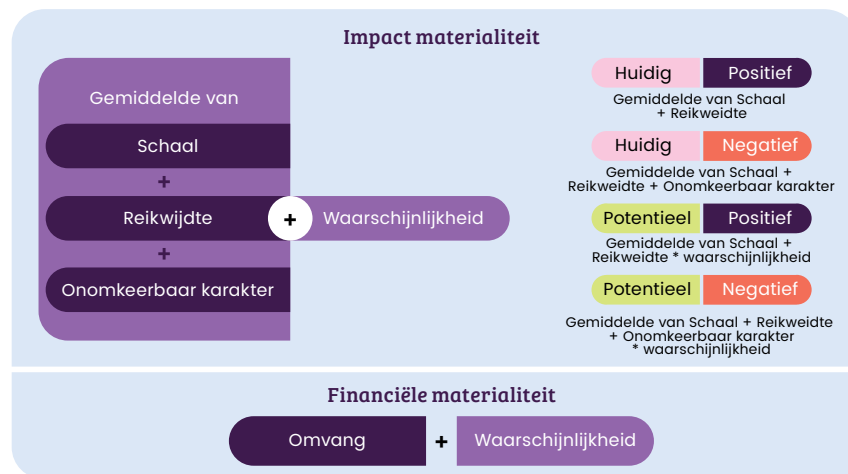
Stap 4. Bepalen van materialiteit

We hebben twee workshops georganiseerd waarbij het projectteam en het Directieteam en een vertegenwoordiging vanuit de divisies evenals de voorzitter van de OR aanwezig waren.

In de eerste workshop zijn alle onderwerpen gescoord op impact materialiteit en in de tweede op financiële materialiteit, met de volgens de CSRD verplichte variabelen.

- **Impact materialiteit:** We bepaalden waar in de waardeketen (upstream, eigen operatie, downstream) Hai impact heeft, of de impact daadwerkelijk plaatsvindt of potentieel is, of deze positief of negatief is en wat de tijdshorizon is (kort, middellang of lang). Vervolgens is op een schaal van 1-5 de schaal van de impact en de reikwijdte bepaald. Voor negatieve impacts is ook nog de herstelbaarheid gescoord; en bij potentiële impacts de waarschijnlijkheid.
- **Financiële materialiteit:** We onderzochten waar in de waardeketen de impact op Hai zich voor- doet, of het als een kans of een risico wordt gezien en binnen welke tijdshorizon. De waarschijnlijkheid en (potentiële) omvang van de impact zijn wederom gescoord op een schaal van 1-5.

De score (zie figuur) varieerde tussen 0 en 5. We hebben samen de drempelwaarde voor materialiteit vastgesteld op het gemiddelde van de scoring voor impact materialiteit en voor financiële materialiteit + 1. Alle onderwerpen die hoger scoorden dan het gemiddelde + 1 voor impact- en/of financiële materialiteit zijn als materieel aangemerkt. Dit leidde tot een shortlist van mogelijk materiële impacts, risico's en kansen voor Hai.



Stap 5. Validatie shortlist bij externe stakeholders

Om onze bevindingen verder te versterken, hebben we vier online interviews gehouden met externe stakeholders (zie stap 1). De hoogst-scorende onderwerpen vanuit de beide workshops hebben we als eerste voorgelegd, om te toetsen of de geïnterviewden zich hierin konden vinden. Daarna keken we naar 13 onderwerpen die net-niet materieel zijn bevonden tijdens de workshops. Het doel hiervan was om deze uitkomst te toetsen bij de geïnterviewden. Zij gaven waardevolle input over de relevantie en materialiteit van de onderwerpen, waardoor we de shortlist verder konden aanscherpen.

Stap 6. Definitieve vaststelling van materiële onderwerpen

Na de externe validatie is de shortlist besproken met het Management Team. Op basis van de ontvangen feedback zijn zes scores heroverwogen: drie op impact en drie op financiële materialiteit. Dit leidde tot de definitieve vaststelling van 15 materiële onderwerpen, die de kern vormen van ons duurzaamheidsbeleid en rapportage. Het hele proces is vastgelegd in een audit trail document, aangevuld met een procesverslag en de interviewverslagen. Deze documenten zijn doorgenomen met de accountant.



Impact



We zijn een steward-owned organisatie met een focus op duurzame groei, maatschappelijke verantwoordelijkheid en het welzijn van alle belanghebbenden.

We willen betekenisvol zijn voor onze medewerkers, onze gasten en de wereld om ons heen.

Onze stakeholders

Over dit verslag

Over Hai

Naam van de organisatie
Albron B.V.

servicekantoren
Rijnzathe 11, 3454 PV De Meern
Mountbattenweg 2, 5466 AX Veghel

Voorname activiteiten, merken, producten en services

Hai is een onafhankelijke, Nederlandse foodserviceorganisatie die in catering, horeca en retail actief is. Iedereen eet wel eens bij ons: op het werk, in de zorg, in de horeca, tijdens je vakantie of op je event. Elke dag staan 6.344 enthousiaste collega's klaar voor onze gasten op bijna 1100 locaties..

Landen waar de organisatie actief is en afzetmarkten

Hai is overwegend actief in Nederland en is beperkt actief in België. Daarbuiten hebben we geen activiteiten in andere landen. In België zijn we met 20 outlets actief op twee parken van Center Parcs, waar we dezelfde dienstverlening verzorgen als op de Nederlandse parken van Center Parcs. Hier is met uitzondering van (Belgische) wet- en regelgeving het Nederlandse beleid van toepassing.

Lidmaatschappen

Hai is aangesloten bij Veneca, de branchevereniging voor contractcatering, FSIN, de vereniging voor foodservicebedrijven en Foodservice Network. Hai maakt daarnaast onderdeel uit van MVO Nederland (lid bij het Koplopersnetwerk en grote bedrijven netwerk), (Young) Food Policy, adviesraad PS Impactscore, Transitie Coalitie Voedsel, Healthy Food Coalition, TAPPCoalitie, Victoria Trading en het Hospitality Pact.

Ten slotte maken we deel uit van Zorgnetwerk Nederland en de VKGE (Vereniging Keukenmanagement Gezondheidszorg).

Onze keten

Als foodservicebedrijf koopt Hai voornamelijk voedingsmiddelen in. Hiervoor maken we gebruik van drie Nederlandse groothandels, een landelijke leveranciers voor brood en banket, vlees en groenten en centrale productielocaties. Samen vertegenwoordigen zij circa 80% van de food-inkoop. Aanvullend kent Hai directe leveranciers, banqueting support leveranciers en lokale leveranciers.

De producten komen bij voorkeur van Nederlandse bodem. De non food inkoop bestaat uit hulpmiddelen en apparatuur om onze dienstverlening te ondersteunen.

Bestuur en eigendomsstructuur

Directie

De directie van Hai bestond in 2025 uit twee directeuren, te weten:
Jan Willem Hilbron – Chief Executive Officer (CEO)
Francis Meijnen – Chief Financial Officer (CFO)

Raad van Commissarissen

Daarnaast is er een Raad van Commissarissen: Rachelle van der Linden, Wouter Fijnaut (voorzitter) en Arthur de Bok.

Stichting Albron

Het bestuur van Stichting Albron bestaat uit: Sander Allegro, voorzitter/bestuurder B**, Linda Hoebe, bestuurder B en Rachelle van der Linden, bestuurder A*.

* Bestuurder A kunnen slechts zijn personen die tevens commissaris van Albron B.V. zijn.

** Bestuurder B kunnen slechts zijn personen die niet bestuurder of commissaris van Albron B.V. of een aan Albron gelieerde onderneming zijn.

Grondslag voor het opstellen van informatie

Dit verslag is opgesteld op geconsolideerde basis van Albron B.V. en haar dochterondernemingen – deze consolidatie is in lijn met de consolidatie zoals deze in de financiële jaarrekening wordt gehanteerd. Stichting Albron valt dus expliciet buiten de reikwijdte van dit verslag. Voor wat betreft de inhoud van dit verslag wordt zowel de upstream- als de downstreamwaardeketen meegenomen.

Er is geen gebruik gemaakt van de optie om specifieke informatie weg te laten vanwege bijvoorbeeld intellectueel eigendom, knowhow of de resultaten van innovatie die mogelijk concurrentiegevoelig zou zijn.

Dit verslag is al zoveel mogelijk in lijn gebracht is met de vereisten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en onderliggende European Sustainability Reporting Standards. Om die reden wijken sommige maatstaven mogelijk af van de informatie die volgens de ESRS gevraagd wordt. Wij zullen dit in volgende jaren verder stroomlijnen.

Due diligence verklaring

Hai werkt op dit moment aan het due diligence beleid. Wij streven ernaar om dit gedurende 2026 verder op te stellen en in praktijk te brengen. Om die reden hebben we op dit moment geen due diligence verklaring opgenomen in dit verslag.

Sociaal

Beleid medewerkers

- In het D&I beleid staan de specifieke beleidsverplichtingen met betrekking tot inclusie en hierin is ook vermeld hoe het beleid wordt uitgevoerd
- Specifiek beleid voor uitbannen discriminatie is opgenomen in Hai voor jou
- Via de OR, Hai voor jou, werkoverleggen/afdelingsupdate, Hai-light nieuwsbrief en Code of Conduct is er informatieverschaffing over de soorten communicatie over het beleid
- Leidinggevendenden zijn getraind in het voorkomen van discriminatie bij werving

- In Hai Academy houdt Hai een up-to-date administratie bij over de werving
- Klachten kunnen gemeld worden bij leidinggevende, HR business partner, de vertrouwenspersoon
- Medewerkers worden van informatie voorzien via Hai voor jou (NL/ENG)

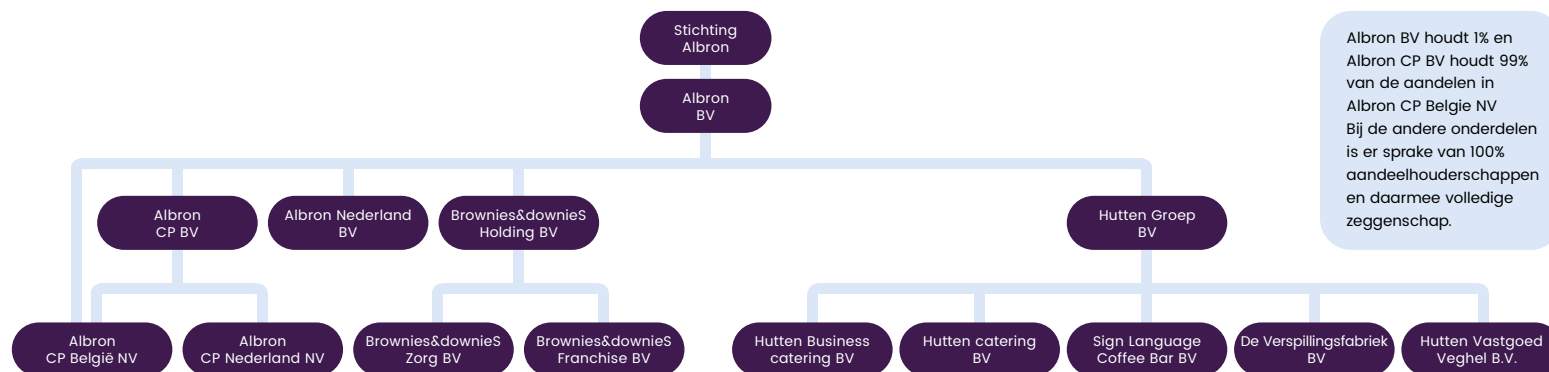
Wat verstaan we hieronder?

Hai zet haar medewerkers centraal. Dit doen wij door zorg te dragen voor onze medewerkers en een inclusief medewerkersbestand te verwerven. Onze medewerkers zetten zich elke dag in om de kernwaarden van Hai (met aandacht, samen, verschil maken) werkelijkheid te maken. Daarom vinden wij het belangrijk dat zij hun werk gezond en met plezier kunnen doen en dat zij door kunnen groeien door hun talenten te ontwikkelen. Hai zet in op inclusief ondernemen vanuit de overtuiging dat iedereen een kans verdient. Door extra aandacht te besteden aan onze medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, met bijvoorbeeld een speciaal inwerkprogramma en begeleiding, investeren we duurzaam in de ontwikkeling van mensen en in de maatschappij.

Hoe monitoren we dit?

We hebben hiervoor de volgende KPI's:

- % gezonde medewerkers
- % SROI: percentage medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt ingezet
- Veilig werken: aantal ongevallen op de werkvloer



Categorie	2022	2023	2024	2025 Input
Genderverdeling medewerkers	6344			
Man	28,40%	30,21%	33,46%	34,2%
Niet gespec.	0,22%	0,26%	0,21%	0,2%
Onbekend	0,07%	0,22%	0,24%	
Vrouw	71,28%	69,32%	66,09%	65,6%
Leeftijdverdeling medewerkers				
medewerkers < 30 jaar	1690	1875	1927	2492
medewerkers 30-50 jaar	1139	1116	1177	1766
medewerkers > 50 jaar	1644	1627	1561	2086
Totaal medewerkers	4474	4618	4655	6344
Categorie	2022	2023	2024	2025 Input
Type overeenkomst medewerkers				
Onbekend			835 = 17,90%	2816 = 44,39%
Externe flex/Uitzendkracht			103 = 2,21%	55 = 0,87%
Inclusief			152 = 3,26%	336 = 5,30%
Interne flex/Hulpkracht/Jobstudent			1418 = 30,40%	1168 = 18,41%
Management			364 = 7,80%	331 = 5,22%
Restgroep niet actieve medewerkers			18 = 0,39%	23 = 0,36%
Stagiairs BBL			78 = 1,67%	58 = 0,91%
Vaste medewerkers fulltime			241 = 5,17%	240 = 3,78%
Vaste medewerkers parttime			1456 = 31,21%	1319 = 20,79%
Totaal			4655 = 100%	6344 = 100%
Genderidentiteit management				
Man	22	21	22	22
% Man	56	58	62,5	61,1
Vrouw	17	15	17	14
%Vrouw	44	42	37,5	38,9
Totaal	39	36	39	36

Voedselveiligheid

Wat verstaan we hieronder?

Hai wil dé foodspecialist zijn en om dat waar te maken is voedselveiligheid een absolute basisvoorwaarde voor de dagelijkse praktijk. Om risico's snel en adequaat aan te pakken kent Hai een 'rode kaarten'-systeem waarmee boetewaardige situaties worden vermeden. Als deze optreden wordt de directie geïnformeerd.

Hoe monitoren we dit?

Hai waarborgt de veiligheid van gasten doordat in ons beleid is vastgelegd dat alle locaties jaarlijks inspectie van een extern inspectiebureau krijgen. Dit geldt voor alle segmenten.

Gasten

Dit betreft alle gasten binnen Hai

Beschrijving soorten gasten:

- Gasten binnen bedrijfshoreca, zorg, high traffic, events, Albron CP NL en BE

Type consumenten die we raken en die te maken kan hebben met onze activiteiten:

- Gezinsgasten
- Zakelijke gasten
- Toeristen
- Vakantiegangers
- Evenementbezoekers
- Patiënten
- Cliënten
- Winkeland publiek

Beschrijving van activiteiten die resulteren in positieve effecten

Proactief beleid op (voedsel)veiligheid leidt tot veilig eten en drinken voor onze gasten en een veilige omgeving (voorkomen ongevallen en schades). In het beleid is per divisie vastgesteld wat de risico's omtrent (voedsel)veiligheid per doelgroep zijn.

Risico's voor gasten:

- Kruisbesmetting
- Te warme of juist te koude temperatuur
- Hygiëne personeel
- Verontreiniging producten
- Gladde vloeren en overige bouw en inrichting dat niet op orde is

Materiële kansen voor gasten:

- HACCP beleid en uitvoering
- Arbo beleid en uitvoering
- Training
- Gebruik van technologie zoals Meet & Weet app
- Certificeringen zoals 9001, 45001, 14001 en MVO prestatieladder

Beleid gasten (beleving en veiligheid)

- De uitkomsten uit de gastbelevingsonderzoeken worden met de opdrachtgever besproken en er wordt een verbeterplan opgesteld
- De afhandeling van voedselincidenten en schadeafhandelingen vindt plaats door de afdeling KAM & Procesoptimalisatie
- Via info@hai.eu, via accountmanager of per mail/QR code voor belevingsonderzoeken kunnen consumenten en eindgebruikers zorgen en behoeften rechtstreeks bij Hai melden
- Gemelde en opgeloste problemen rapporteren we via de Servicedesk, belevingsonderzoeken en via de Monitor (voedsel)veiligheid
- Klachten worden vertrouwelijk behandeld, dit staat vermeld in de kennisartikelen in de Hai Helpdesk en in de e-learning AVG
- Bij belevingsonderzoeken kan anoniem gereageerd worden
- Via kwartaalrapportages per divisie inclusief actieplannen worden de middelen, risico's, kansen, geplande/lopende acties, aanvullende initiatieven, de effectiviteit, potentiële materiële negatieve impact gemeten
- Om materiële risico's actie te ondernemen, aanpak te verifiëren en de actie die is gepland om materiële risico's te beperken is geborgd in de instructies op paraat en meet & weet app (preventie en incident afhandeling)
- Resultaten worden besproken in de overlegstructuur accountmanager en opdrachtgever

- De functies die betrokken zijn bij het beheren van effecten en soorten acties zijn geborgd in functieprofielen en opleidingsprogramma's en in de onboarding
- Normen staan vermeld op de Monitor (voedsel)veiligheid (verwijzing naar hygiënecodes, toezichtafpraak NVWA)
- Consumenten en eindgebruikers waren indirect betrokken bij het opstellen van deze doelstellingen

Rapportage

Hai is gecertificeerd op niveau 4 van de MVO Prestatieladder. Op onze materiële thema's hebben we KPI's gezet. Ook hebben we deze thema's gekoppeld aan de passende SDG's. Hieronder vind je onze rapportage.

Milieu

CSRD E1, E4

SDG's: 13 Klimaatactie, 14 leven in het water, 15 leven op het land

- Absolute waarde CO2 in tonnen Scope 1, 2 en 3
Zie voor uitwerking totale CO2 uitstoot pagina 56

CO2 per kg product	2023	2024	2025
Resultaten	2,47kg	2,47kg	2,44kg
Doel	2,40kg	2,40kg	2,40kg

Totaal CO2 uitstoot F&B in kg volume based/ Totale ingekocht F&B in kg. CO2 wordt berekend aan de hand van RIVM-database milieubelasting voedingsmiddelen en agribalyse. We meten hier op scope 3 emissie.

Sociaal

CSRD S1, S2, S4

SDG's: 3 Goede gezondheid en welzijn, 5 Gendergelijkheid, 8 Eerlijk werk en economische groei, 10 Ongelijkheid verminderen, 12 Verantwoorde consumptie en productie.

• VERZUIMPERCENTAGE

	2023	2024	2025
% gezonde medewerkers	91,28%	91,6%	92,11%
Doelstellingen	92%	92%	91,2%

We hebben een dubbele aanpak gekozen, verzuim verlagen door onze managers te trainen op het beïnvloedbaar verzuim en aan de andere kant het verhogen van de gezondheid en preventie. Dit doen we door een scala aan programma's die onze medewerkers kunnen volgen op gebied van fysieke, mentale gezondheid maar ook op ontwikkeling, financiële fitheid, mantelzorg en andere sociale zaken. Hiermee helpen wij onze medewerkers inzetbaar te blijven maar ook zo goed mogelijk aan te sluiten bij hun behoeften.

• %SROI

	2023	2024	2025
% SROI	4%	3,26%	5,3%

Over voorgaande jaren waren er geen concrete doelstellingen voor SROI anders dan het opnieuw behalen van PSO certificering.

Doelstelling voor 2030: 10% in uren. Concreet 2% groei per divisie, Albron Horeca & Leisure uitgezonderd, daar gaan we uit van 1% groei.

• MEDEWERKERSBELEVING

In ons medewerkersbeleving onderzoek scoorden we bij de vraag "Krijg jij energie van je werk?" een percentage van 44% en bij nieuwe medewerkers zelfs 72%.

• AANTAL BEDRIJFSONGEVALLEN

	2023	2024	2025
Aantal ongevallen met verzuim	54	88	86
Norm*	90	90	90

*We streven naar 0 ongevallen per jaar

De meeste voorkomende ongevallen zijn glij- /valongelukken, klemmen/storen of snijden. Vrijwel alle ongelukken vallen onder kort verzuim.

• % GENDERIDENTITEIT MANAGEMENT

2023			2024			2025		
Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
21	15	36	22	17	39	22	17	39
58%	42%		62,5%	37,5%		62,5%	37,5%	

Het betreft hier de headcount in senior management (iedereen die direct aan een directeur rap-
porteert), Directie en Raad van Commissarissen. Streefcijfer voor senior management is 50% in 2030.

• WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN

We hanteren 3 KPI's

- Inkoopvoorwaarden voor leveranciers
- Certificering van risicoproducten
- BSCI certificering

Inkoopvoorwaarden voor leveranciers: % getekende inkoopvoorwaarden met aanvullende milieu- en sociale voorwaarden.

De doelstelling is 100 %. In principe hebben alle leveranciers die direct bekend zijn bij Afdeling Inkoop onze algemene inkoopvoorwaarden (deels) aanvaard.

Certificering van risicoproducten: % gecertificeerde risicoproducten.

In 2027 voldoet 75% van onze (hoog risico) producten aan de standaarden die we hebben gezet voor veilige, gezonde arbeidsomstandigheden en eerlijke betalingspraktijken in de waardeketen.

In 2030 voldoet 95% van onze (hoog risico) producten aan de standaarden die we hebben gezet voor veilige, gezonde arbeidsomstandigheden en eerlijke betalingspraktijken in de waardeketen.

BSCI certificering: % producenten geaudit met BSCI én scores

2026

- 25% van de relevante leveranciers heeft bewezen te voldoen aan de BSCI-certificering
- Nieuwe inkoopvoorwaarden beschikbaar maken en deze delen met leveranciers.
- In kaart brengen hoeveel leveranciers Hai nu heeft. Hier een risicoanalyse op loslaten.

• TOTAALSCORE VOEDSELVEILIGHEID

Hai waarborgt de veiligheid van gasten doordat in ons beleid is vastgelegd dat alle locaties jaarlijks een inspectie van een extern inspectiebureau krijgen. Dit geldt voor alle divisies. In 2025 werd voor Hutten en Albron nog met afzonderlijke inspectiebureau's gewerkt. De gemiddelde score van de audits liggen ieder jaar boven de norm.

	2023	2024	2025
Houwers totaal score	93	92	92
Norm	80	80	80

	2023	2024	2025
Normec totaalscore	8,25	7,93	8,38
Norm	8,0	8,0	8,0

Allergeneninformatie

In Nederland is het wettelijk verplicht om ervoor te zorgen dat de allergeneninformatie voor alle producten gemakkelijk toegankelijk en schriftelijk te controleren is voor de consument. Daarom zorgen wij ervoor dat deze informatie op al onze locaties beschikbaar is en medewerkers hier kennis over hebben. Dit en meer is geborgd in onze instructie Allergenen. De opvolging van deze instructie verloopt goed (over de verschillende divisies opvolging allergeen instructie is 97%). De belangrijkste afwijking is het niet hebben van de allergenen-signing.

• AANTAL ONGEVALLEN WAAR GASTEN BIJ BETROKKEN ZIJN

	2023	2024	2025
Aantal ongevallen met gasten	3	3	1
Norm per divisies*	1	1	1

*De doelstelling waar we naar streven is 0 ongevallen per jaar.

Zakelijk Gedrag

CSRD G1

SDG's: 8 Eerlijk werk en economische groei, 9 Industrie, innovatie en infrastructuur

• Gemiddelde lengte betaling facturen.

We streven we naar: 99% van onze facturen betaald binnen de afgesproken termijn.

Doelstellingen: 75% in 2027 - 95% in 2030

Indien we (nog) niet altijd op tijd betalen, geven we daar transparant uitleg over.

Sector Onderwerpen

Gezonde voeding voor gasten

SDG's: 3 Goede gezondheid en welzijn, 13 Klimaatactie

Resultaten 2025

We sturen op het vergroten van het aandeel gezonde keuzes in ons assortiment.

Onze doelstelling: een groeiend aandeel producten met Nutri-Score A en B, als onderdeel van een breder gezond en gebalanceerd aanbod.

In 2025 hebben we een resultaat behaald van 37,2%. Daarmee hebben we een goede stap gezet, maar helaas net niet onze doelstelling van 38% gerealiseerd.

De ambitie blijft om dit aandeel structureel verder te verhogen, in lijn met onze bredere beweging naar gezonder en minder bewerkt eten.

• METHODOLOGIE EN AANNAMES

Definitie:

Het aandeel ingekochte producten met Nutri-Score A of B.

Certificaten:

We laten alle operationele processen auditen door een externe partij. Binnen Hai zijn we in het bezit van onderstaande certificeringen:

ISO 14001: Betreft ons milieumanagementsysteem

ISO 9001: Betreft ons kwaliteitsmanagementsysteem

ISO 45001: Betreft ons managementsysteem voor gezond en veilig werken (ARBO)

PSO: Betreft onze Inclusiviteit

FSSC 22000: Betreft Voedselveiligheid

MVO Prestatieladder n4: Betreft ons duurzaamheidsmanagementsysteem. De MVO Prestatieladder zet de Sustainable Development Goals (SDG's) en People, Planet en Profit (3 P's) om naar hanteerbare eisen. De MVO Prestatieladder heeft vijf niveaus. Het geeft een weergave aan het MVO Managementsysteem van een bedrijf of organisatie, en de duurzame ontwikkeling die het doormaakt.

• %PLANTAARDIG EIWIT

Resultaten	2023	2024	2025
Resultaten	44,2%	40%	45%
Doelstellingen	44,3%	44,9%	44,2%

De snelheid waarin we het menu naar meer plantaardige voeding kunnen omschakelen, verschilt per opdrachtgever en type gast. We handelen zorgvuldig, op basis van de gastprofielen, rekening houdend met demografische verschillen en de locatie. Tevreden gasten blijft het belangrijk, dus houden we dit goed in de gaten zodat we op tijd en snel kunnen bijsturen. We geloven niet in dwang en kiezen voor 'nudging' (verleiding) en inspiratie door onze gasten een keuze aan voeding aan te bieden die liefst plantaardig is, maar bovenal smakelijk en betaalbaar. We bieden zowel meer traditionele als plantaardige gerechten aan. Ook organiseren we proeverijen, beïnvloeden we de plantaardige en gezonde keuze via prijsaanpassingen en trainen we onze medewerkers om gasten enthousiast het verhaal te vertellen van voeding die lekker en gezond is.

Drukwerk

Printadvise, Oosterhout

Copyright

© 2026 Albron B.V. Alle rechten voorbehouden. Deze publicatie is enkel bedoeld voor informatie-tieve

doeleinden. Niets uit deze publicatie mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of gebruikt worden voor eigen doeleinden, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Albron.

Disclaimer

De informatie in dit Impact Report is zorgvuldig samengesteld door verschillende betrokkenen.

Zie je toch een foutje?

Mail ons via: Communicatie@hai.eu



hai

Koffie doen?

Met een kop koffie is het ooit begonnen.
Vanuit de overtuiging dat verbinding het
verschil maakt voor mensen.

Die gedachte zit nog steeds in alles wat we doen:
we maken bewuste keuzes, creëren kansen en
bouwen aan inclusieve teams.



Ontdek het in ons
Impact Report!

Hopelijk heb je met plezier door ons Impact Report gebladerd. Misschien kwam je iets tegen dat je raakte, inspireerde of je aan het denken zette. Daar doen we het voor! Wil je verder praten, ideeën delen of gewoon eens koffie doen? Mail ons via communicatie@hai.eu

Geef het report vooral door aan iemand voor wie dit ook waardevol kan zijn of leg het nog eens op tafel voor een tweede ronde. Via de QR-code hierboven kom je direct bij de digitale versie, handig om 'm door te sturen.

Ons kopje koffie kwam op de volgende manier tot stand:



De **koffiemok** is met liefde en aandacht handgemaakt door barista **Karez Jola** @studiokarez

Achter de camera

Jasper Uhlenbusch, altijd op jacht naar de perfecte koffie(foto)



Latte art door Hospitality Excellence Coach en Nederlands finalist Latte Art 2025 **Maartje Pols**

Colofon

Opdrachtgever

Directie Hai

Concept, projectleiding & hoofdredactie

Charlotte van Leur

Eindredactie

Lieke van de Poll

Chantal van Wissen

Tekst & interviews

Annemarie Driessen

Lieke van de Poll

Charlotte van Leur

Data & analyse

Caspar van Thiel

Coördinatie financiële rapportage

Bas Schut

Frans Kruithof

Art direction

Sharon Laheij

Vormgeving

Robin Dokić-Jilesen

Sharon Laheij

Maurits Jonkergouw

Fotografie

Bob Renkema

Mangoest

Beeld

Beeldbank Hai

Met dank aan

Alle collega's achter de verhalen,
cijfers en ideeën in dit report.





Hai Jaarverslag 2025
Uitgegeven in 2026

