

duurzaamheids- verslag 2025

al 100 jaar liefde voor het dagelijks leven



scroll naar beneden

inhoudsopgave

voorwoord	<u>p. 3</u>	mens	<u>p. 67</u>
		onze medewerkers	<u>p. 68</u>
echt HEMA	<u>p. 5</u>	werknemers in de productieketen	<u>p. 83</u>
onze waardeketen	<u>p. 9</u>	klanten	<u>p. 94</u>
ons waardecreatiemodel	<u>p. 11</u>		
duurzaamheid bij HEMA	<u>p. 13</u>	organisatie	<u>p. 102</u>
betrokkenen en belanghebbenden	<u>p. 20</u>	onze cultuur	<u>p. 104</u>
		governance en organisatiestructuur	<u>p. 104</u>
milieu	<u>p. 25</u>	due diligence statement	<u>p. 108</u>
klimaatverandering	<u>p. 26</u>	risicomanagement	<u>p. 109</u>
natuur	<u>p. 43</u>	basis voor verslaglegging	<u>p. 111</u>
materialen & circulaire economie	<u>p. 58</u>		
		colofon	<u>p. 113</u>
		over HEMA	<u>p. 114</u>
		ESRS-tabel	<u>p. 115</u>
		verklaring van de onafhankelijke accountant	<u>p. 118</u>

voorwoord met Saskia Egas Reparaz (CEO) en Jurriaan Pouw (CFO)

een beter alledaags leven in een mooiere wereld

Duurzaamheid is verankerd in onze strategie en vormt een onlosmakelijk onderdeel van onze koers. Al 100 jaar staat HEMA voor liefde voor het dagelijks leven: producten die het leven mooier, praktischer en beter maken. Vanaf het begin draait het bij ons om kwaliteit die voor iedereen bereikbaar en betaalbaar is. Die overtuiging is nooit veranderd.

De kracht van HEMA zit in spullen die langer meegaan. Producten die zorgvuldig zijn ontworpen, langer mee gaan en dus beter zijn voor de wereld om ons heen én voor de portemonnee. Juist daardoor kunnen duurzaamheid en betaalbaarheid hand in hand gaan. Toegankelijkheid en kwaliteit zijn leidend voor onze strategische koers.

Duurzaamheid is daarmee geen losse ambitie, maar verweven met alles wat we doen. In dit duurzaamheidsverslag laten we zien welke stappen we in 2025 hebben gezet om ESG verder te verankeren in onze strategie. We maken inzichtelijk welke keuzes we hebben gemaakt, waar we op sturen en welke resultaten dat heeft opgeleverd.

We rapporteren over een groot aantal KPI's. Dat wordt van ons gevraagd, en dat doen we ook bewust: omdat we transparant willen zijn over wat we doen en waar we staan. Niet alles lukt altijd; soms zetten we twee stappen vooruit en soms een stap terug. Tegelijk maken we scherpe keuzes. Waar wij vooral naar kijken, zijn de KPI's waar we daadwerkelijk invloed op hebben en waarop we in onze dagelijkse business kunnen sturen. Dat zijn de thema's waarmee we echt impact kunnen maken. Het belangrijkste voor ons is dat we op de lange termijn duidelijk en aantoonbaar vooruitgang laten zien.

De resultaten over 2025 laten zien dat onze koers werkt. Met hoge ambities en vertrouwen in de kracht van het merk is HEMA een volgende fase ingegaan. We leggen de lat hoger. Steeds meer klanten kiezen vaker voor HEMA. Het versterken van ons assortiment bleef een belangrijke prioriteit en dat was zichtbaar: klanten omarmden het vernieuwde aanbod van praktische, mooi ontworpen producten die langer meegaan. Ook in de winkels was de vernieuwing duidelijk merkbaar, met steeds meer (franchise)winkels die overstapten naar het frisse nieuwe winkelconcept. Dat we voor het tweede jaar op rij zijn uitgeroepen tot meest klantvriendelijke retailer van Nederland, maakt ons bijzonder trots en laat zien dat onze collega's elke dag het verschil maken.

Tegelijkertijd leven we in een wereld die onrustig en onzeker is. Geopolitieke spanningen, druk op ketens en stijgende kosten zijn dagelijkse realiteit. Dat vraagt om veerkracht, duidelijke keuzes en vasthouden aan wat werkt. Voor HEMA is dit juist het moment om koersvast door te bouwen. Een belangrijk moment in 2025 was dan ook de aankondiging dat de familie Van Eerd alle aandelen van HEMA overneemt. Een mooie en betekenisvolle stap. Zij kennen onze sector als geen ander en delen onze passie voor klanten. Jumbo en HEMA zijn merken die een rol spelen in het alledaagse leven van mensen, en die

gedeelde kracht ervaren we al jaren als bijzonder waardevol. We kijken uit naar deze volgende fase van onze samenwerking.

Ondanks uitdagende marktomstandigheden realiseren we mooie resultaten en blijven we investeren in de lange termijn. In 2025 werkten we gericht aan concrete verbeteringen. Zo hebben we onze CO₂-uitstoot verder verlaagd en stappen gezet in onze roadmap richting een leefbaar loon in de keten. We rapporteren in dit verslag bovendien voor het eerst over ESG-doelstellingen die zijn gekoppeld aan onze financiering via Sustainability Linked Loans. Twee van de drie doelstellingen zijn behaald, een resultaat waar we trots op zijn. Ook sloten we ons aan bij het ACT-initiatief in Cambodja, waar gezamenlijk wordt gewerkt aan structurele loonverbetering. De energietransitie en sociale omstandigheden in onze ketens blijven voor ons centrale thema's, juist in een wereld die onder druk staat.

Zo bouwen we, elke dag opnieuw, verder aan hetzelfde doel dat ons al een eeuw lang drijft: een beter alledaags leven, in een mooiere wereld.

Saskia Egas Reparaz
CEO HEMA

Jurriaan Pouw
CFO HEMA



echt HEMA

In 2026 is HEMA 100 jaar. HEMA is verweven met het dagelijks leven van vele generaties Nederlanders, en gelooft dat geluk schuilt in kleine dingen. Dat juist de kleine dingen ons samenbrengen. Want we delen allemaal dezelfde grote liefde voor onze kinderen, de wens om het fijn te hebben met onze dierbaren, om het goed te doen voor elkaar; hetzelfde plezier in de kleine alledaagse momenten.



over HEMA

ons assortiment

HEMA is onderdeel van het dagelijks leven van miljoenen klanten, met een breed assortiment in wonen, koken, mode, verzorging, baby en kind, kantoorartikelen en eten en drinken. Jaarlijks verkopen we tienduizenden verschillende producten. Die schaal en diversiteit maken onze keuzes op het gebied van kwaliteit, ontwerp en duurzaamheid relevant.

onze medewerkers en locaties

Meer dan 16.000 collega's werken dagelijks aan HEMA, vanuit meer dan 770 winkels in Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk, Duitsland en Oostenrijk. Daarnaast hebben we inkoopkantoren in Hong Kong, Shanghai, Bangladesh en Istanbul. Onze distributiecentra in Nederland vormen het hart van onze toeleveringsketen naar de winkels.

franchisenemers en partners

Naast onze eigen winkels wordt de Nederlandse markt sinds 1958 ook bediend door franchisenemers. Sinds 1977 is ongeveer de helft van de HEMA-winkels in Nederland een 'Aangesloten Bedrijf' (AB), zoals we onze franchisewinkels noemen. Veel van de huidige ondernemersfamilies zijn hun

partnerschap met HEMA al in de jaren '60 gestart; nu staat vaak de derde of vierde generatie aan het roer.

ontwerp van eigen hand

Doordat we onze producten zelf ontwerpen, hebben we invloed op hoe, waarvan en onder welke omstandigheden ze worden gemaakt. Onze ontwerpers creëren producten die praktischer, mooier en beter zijn. We kiezen bewust voor kwaliteit en herbruikbare alternatieven, en nemen steeds meer afstand van de wegwerpmaatschappij. Zo zijn we er dag en nacht voor alles wat onze klanten nodig hebben, elke dag, ieder seizoen, het hele jaar rond. Voor iedereen.



aantal winkels per land ⁺

569 Nederland sinds 1926	109 België sinds 1984
69 Frankrijk sinds 2009	17 Duitsland sinds 2002
7 Oostenrijk sinds 2018	4 Luxemburg sinds 2006

meer dan **770** HEMA-winkels
meer dan **125** HEMA-winkels
verbouwd naar het nieuwste
winkelconcept in 2025

2,237 miljard
euro bruto-omzet

6 miljoen
fans
met een
klantenpas
in Nederland en België

16.233 ⁺
medewerkers
werkzaam bij HEMA
gemiddeld in 2025
waarvan 6.306 bij
franchisenemers werken

aantal winkels per land

land	totaal	waarvan franchise
Nederland	569 (+14)	255
België	109 (+4)	
Frankrijk	69 (+2)	
Duitsland	17	
Oostenrijk	7	
Luxemburg	4	

medewerkers werkzaam bij HEMA

gemiddeld in 2025

land	aantal
Nederland	8.089
Werkzaam bij franchise	6.306
België	845
Frankrijk	602
Duitsland	219
Luxemburg	36
China en Hong Kong	47
Bangladesh	21
Turkije	5
Oostenrijk	63

ESRS 2 SBM-1

onze waardeketen: van ontwerp tot klant

Wat ons echt HEMA maakt zijn onze producten van eigen ontwerp: herkenbaar, praktisch, simpel, speels en gemaakt om lang mee te gaan. Want producten die langer meegaan, die zijn het meest duurzaam.

HEMA ontwerpt, verkoopt en distribueert producten via eigen winkels, franchisewinkels, webshops en samenwerkingspartner Jumbo. Onze waardeketen volgt elk product van ontwerp tot klant en daar voorbij, waarbij we in elke schakel letten op belangrijke impactgebieden zoals milieu en mensenrechten. Dit doen we niet alleen vanuit het oogpunt van risico's, maar ook vanuit de kansen die we creëren. De visualisatie laat zien hoe onze waardeketen eruitziet en welke rol HEMA daarin speelt.

upstream: leveranciers en grondstoffen

Onze upstream waardeketen omvat het inkopen van materialen en ingrediënten, de productielocaties van onze leveranciers en de logistiek tot aan onze distributiecentra. Omdat onze leveranciers wereldwijd actief zijn, kunnen hier risico's ontstaan op het gebied van mensenrechten en milieu. Daarom houden

we toezicht op arbeidsomstandigheden, verbeteren we de arbeidsnormen en zetten we ons in voor CO₂-reductie, natuurbehoud, biodiversiteit en circulariteit.

Alle logistiek tot aan onze distributiecentra in Nederland valt buiten ons eigen beheer en maakt daarom onderdeel uit van onze upstream-waardeketen.

eigen activiteiten: winkels, distributie en kantoren

Het hart van onze waardeketen zijn onze eigen activiteiten: winkels, webshops, distributiecentra en (inkoop-)kantoren. Hier staan onze medewerkers en klanten centraal en werken we aan een toegankelijke en plezierige winkelervaring voor iedereen.

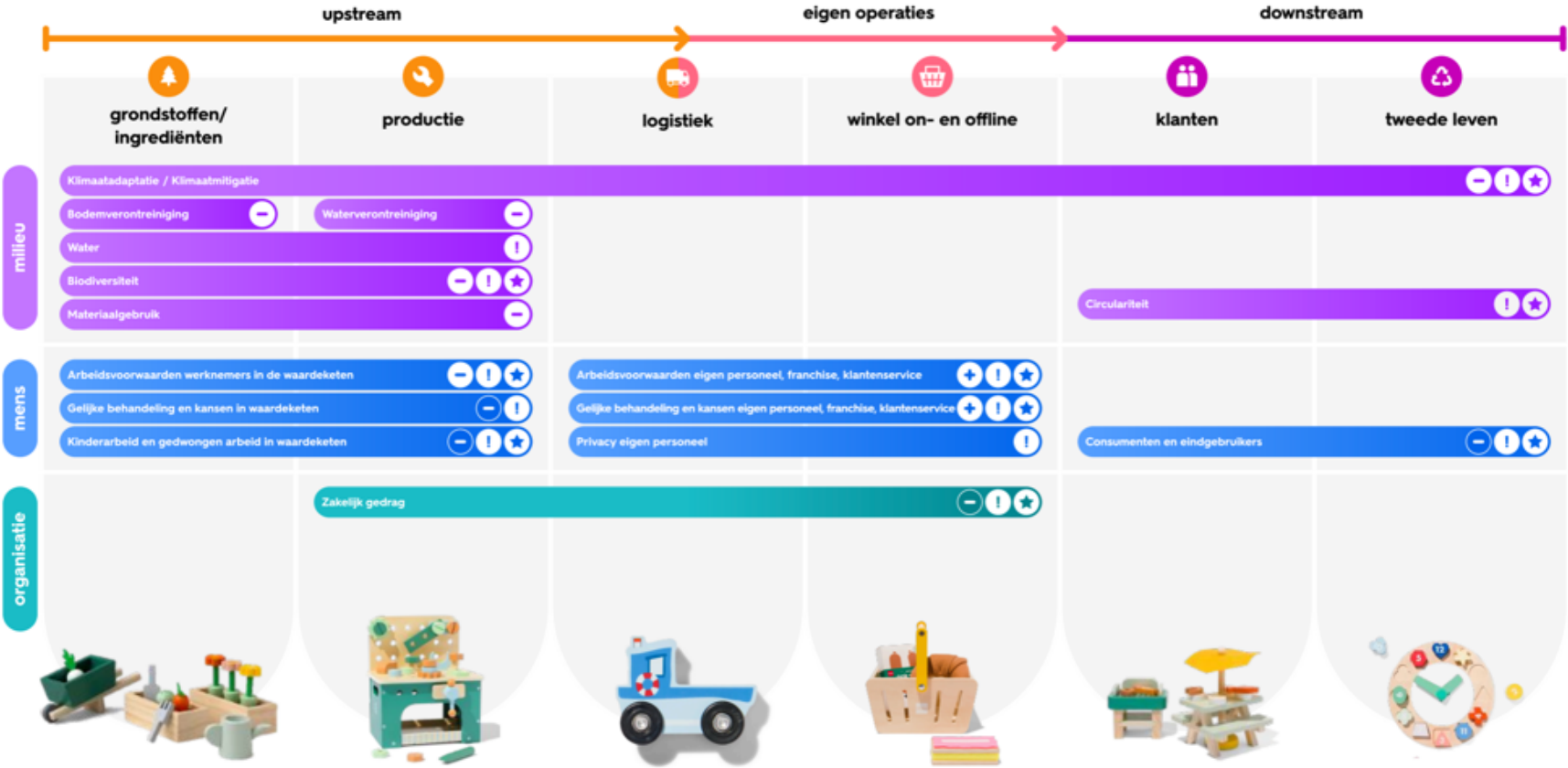
downstream: klanten en gebruik

Downstream gebruiken onze klanten onze producten en diensten. Wij zorgen ervoor dat producten langer meegaan, betaalbaar en voor iedereen toegankelijk zijn. Door kwaliteit te combineren met betaalbare prijzen, maken we producten aantrekkelijk voor een breed publiek. Daarnaast inspireren we klanten om producten te (her)gebruiken, doorgeven of een tweede leven te geven.



waardeketen

- + actuele positieve impact
- actuele negatieve impact
- ! risico
- + potentiële positieve impact
- potentiële negatieve impact
- ★ kans



ons waardecreatiemodel

Ons waardecreatiemodel maakt inzichtelijk waar en hoe we waarde toevoegen in onze bedrijfsvoering en in de keten. Naast financieel kapitaal, zetten we mensen en middelen in. Het waardecreatiemodel laat zien welke resultaten we hiermee boeken en wat onze impact is op de langere termijn.

onze strategie

Sinds 2021 volgt HEMA een succesvol strategisch pad, en onze resultaten bevestigen dat we op de goede weg zijn. Maar ons merk heeft nog veel meer potentie, zowel in de winkels als online, in Nederland en daarbuiten. In het najaar van 2024 zijn we de volgende fase van onze strategie ingegaan, met behoud van onze missie: het dagelijks leven verbeteren in een mooiere wereld.

vier strategische focuspunten

We bouwen koersvast op het fundament dat we de afgelopen jaren hebben gebouwd. Dus nog meer verbouwde moderne winkels en het productaanbod verder verbeteren door het praktischer, mooier en beter, en daarmee duurzamer te maken. Zodat echt iedereen graag en vaak bij HEMA koopt.

We zetten in op vier strategische focuspunten om onze ambities in 2028 te bereiken.

productdoelen

We blijven bouwen aan een assortiment met aantrekkelijke, kwalitatief goede producten met een typisch HEMA-design tegen een scherpe prijs die langer meegaan. Van meegroeieromper tot doorgeefjas. We maken alledaagse producten die zo goed en betaalbaar zijn dat iedereen ze wil hebben. Dus voor elke vrouw een HEMA-bh en voor elk kind een HEMA-pyjama.

efficiënte keten van begin tot eind

Om betaalbaar te blijven in een tijd dat alles duurder wordt, pakken we onze keten van begin tot het eind aan: van ontwerp tot verantwoorde inkoop en verkoop van onze producten.

al onze klanten zijn omnichannel klanten

Dit doen we door extra te investeren in typische omnichannel-categorieën, waarbij de klant graag online shopt. We zetten in op personalisatie en sturen op 'cross-sell'.

HEMA veroverd Nederland, België en ook Frankrijk

We versterken en breiden ons winkelaanbod uit, door steeds meer eigen winkels en

aangesloten bedrijven in Nederland, België en Frankrijk te openen en om te zetten naar onze nieuwste winkelformule.



input	resultaten	impact
financieel - eigen vermogen - investeringen - samenwerking met Jumbo	financieel - 2,237 miljard euro bruto-omzet - 689 HEMA-schappen in Jumbo supermarkten in Nederland en 42 in België - Sustainability-linked loans	financieel ESG is onderdeel van onze strategie, naast onze financiële resultaten nemen we ook ecologische en sociale impact mee. SDGs: 8 & 12
productie - meer dan 770 winkels in Europa: in Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk, Duitsland en Oostenrijk - 2 distributiecentra - 4 inkoopkantoren in Dhaka, Hong Kong, Shanghai en Istanbul - hoofdkantoor in Amsterdam - ondersteunende kantoren in België, Frankrijk en Duitsland - online winkels in Nederland, België, Frankrijk en Duitsland	productie - ca. 45.000 producten - In Nederland zijn alle eigen winkels overgestapt op 100% windenergie.	productie We maken producten van duurzame kwaliteit die langer meegaan. Al bij het ontwerp denken we na over alle levensfasen van het product en richten we onze aandacht op kwaliteit en de wensen van de klant. SDGs: 8, 12 & 17
natuurlijk - echt HEMA-ontwerp - grondstoffen en producten - verpakkingen (gerecycled, recyclebaar en minder) - inzet op milieuvriendelijk transport	natuurlijk - onze klimaatvoetafdruk is 592,8 kton CO ₂ -eq. in 2025 (in vergelijking met 2019 is de totale klimaatvoetafdruk gedaald met 17,3% in de periode tot en met 2025) - 100% van onze leaseauto's (personenauto) in Nederland rijden op elektriciteit - thee, koffie en cacao 100% gecertificeerd - 65% katoen biologisch gecertificeerd binnen mode - 36% minder plastic in consumenten-verpakkingen in 2025 dan in 2019 - Inzamelbakken van Wolkat in winkels	natuurlijk HEMA wil voor de productie zoveel mogelijk gebruikmaken van duurzame materialen. We streven naar een minimale milieubelasting en stellen criteria aan de gebruikte materialen. SDGs: 8, 12, 13 & 17
sociaal - HEMA-klanten in de winkel en online - gesprekken met stakeholders - samenwerking met Pink Ribbon, COC Nederland en Too Good to Go.	sociaal - inclusief assortiment - meer dan 6 miljoen klantenpashouders in Nederland en België - stakeholderbijeenkomsten - HEMA Nederland doneerde €522.814 aan Pink Ribbon, Team Alzheimer, War Child, Kinderziekenhuizen van Oranje, COC, Serious Request – Spieren voor Spieren en Bednet - donaties in de vorm van producten ter waarde van €199.287 aan o.a. Stichting Jarige Job, Armoedefonds en Stichting Oekraïne	sociaal HEMA is voor iedereen. Bij ons mag je jezelf zijn. We bieden een divers en inclusief assortiment en gaan samenwerkingen aan met partijen die aansluiten bij onze kernwaarden. SDGs: 5, 10 & 17
menselijk - meer dan 16.000 medewerkers op onze kantoren, de inkoopkantoren, distributiecentra en in de winkels (gemiddeld in 2025). - training en ontwikkeling - versterken van de positie van de werknemers in de keten	menselijk - 81,2% van de medewerkers bij HEMA is vrouw, 18,7% is man en 0,1% die zich niet als vrouw, noch als man identificeert. - de HEMA directie en de managementteams van de directieleden bestaan voor 56% uit vrouwen en 44% uit mannen. - Een score van 8,3 door medewerkers bij de tevredenheidsmeting. - Great Place to Work in België en Frankrijk - Vertegenwoordiging van bepaalde groepen binnen HEMA door Young HEMA en HEMA Pride - 135 MRQ social compliance audits met criteria voor mensenrechten en milieu. - 95% van de verbeterplannen na de eerste MRQ-sc audit wordt binnen de afgesproken tijd uitgevoerd. - We ondersteunen het ACT programma, een baanbrekend initiatief in Cambodja, als onderdeel van onze Roadmap naar leefbaar loon - 2 fabrieken getraind op vakbondsvrijheid in Bangladesh - 32% van cacao in onze producten kopen we in via het Tony's Open Chain initiatief.	menselijk HEMA-medewerkers bieden we een inclusieve, veilige en prettige werkplek. In de keten versterken we de positie van de werknemer. SDGs: 3, 5, 8 & 10

duurzaamheid bij HEMA

Bij HEMA maken we producten die praktischer, mooier en beter zijn. Met oog voor mens en milieu. Wij geloven dat goede kwaliteit de sleutel is tot een beter leven in een mooiere wereld. Want goede kwaliteit gaat langer mee, en dat is goed voor de wereld én je portemonnee.

Onze ontwerpers denken al bij het ontwikkelen van producten na over hoe onze producten langer meegaan. Zodat onze klanten er zo lang mogelijk van kunnen genieten, dat is toch het meest duurzaam. Zoals onze babyromper met dubbele rij knoopjes, die twee maten meegroeit en is gemaakt van biologisch katoen. Of onze lippenstift: vegan, zonder microplastics én navulbaar.

We ontwerpen **slimmer** zodat producten vaak gebruikt kunnen worden. Tijdens de ontwerpfase kijken onze ontwerpers al naar slimme ontwerpen. Daarnaast kiezen we ook zorgvuldig onze materialen. We geven de voorkeur aan hernieuwbare materialen en we hebben minimeisen in de vorm van keurmerken voor verschillende materialen die we gebruiken voor textiel én hardwaren.

We ontwerpen producten die **langer** doen waarvoor ze gemaakt zijn. Hierom testen we onze producten in ons eigen in-house laboratorium op kwaliteit. Ook inspireren we onze klanten om producten goed te onderhouden, zodat ze langer meegaan. Producten krijgen een tweede leven doordat een klant een product kan hergebruiken, doorgeven of repareren.

Materialen gebruiken we **vaker**. We gebruiken steeds meer gerecycled materiaal en onderzoeken wat recycling in de weg kan zitten. Zo bewegen we naar beter recyclebare producten.

We werken wereldwijd samen met leveranciers aan betere arbeidsomstandigheden; met trainingen in fabrieken en ons stappenplan richting een leefbaar loon. En we streven ernaar om onze CO₂-uitstoot in 2030 te halveren. Daarom kiezen we steeds vaker voor herbruikbare en gecertificeerde materialen.

Ook in tijden van economische onzekerheid en wereldwijde klimaatverandering blijven we toegewijd aan onze missie en bouwen we verder aan een veerkrachtige, klantgerichte en verantwoordelijke organisatie.

Zo kun je bij HEMA dus met een gerust hart kiezen voor spullen die mooier, praktischer én beter zijn voor jou én voor de wereld. Dat is toch echt HEMA.

hoogtepunten 2025

- Onze totale klimaatvoetafdruk is met 17,3% gedaald t.o.v. 2019
- We hebben onze doelstellingen gekoppeld aan onze leningen. We zijn trots dat we 2 van de 3 doelstellingen hebben gehaald en daarmee een korting hebben gekregen op onze rente.
- We ondersteunen het ACT programma – een internationaal baanbrekend initiatief in Cambodja voor het verbeteren van lonen in de keten.
- **75,6%** van onze leveranciers met productielocaties in risicolanden zijn een lange-termijnpartner die al meer dan vijf jaar aan HEMA levert. Maar liefst **48,7%** van deze leveranciers werkt zelfs al meer dan tien jaar met ons samen.
- 65% van ons katoen in mode artikelen is biologisch.

ESRS 2 SBM-3, IRO-1 & IRO-2

CSRD

We willen onszelf toekomstbestendig organiseren. Sinds 2023 zetten we daarom doelgerichte stappen om te voldoen aan de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Niet alleen om aan de rapportageverplichtingen te voldoen, maar vooral om duurzaamheid structureel te verankeren in onze besluitvorming.

Onze aanpak is gefaseerd:

- **2023:** we zijn gestart met een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) om de belangrijkste onderwerpen te identificeren.
- **2024:** we hebben ons verslag ingericht op basis van deze uitkomsten.
- **2025:** we leggen de fundamenten voor structurele sturing door KPI's vast te leggen, definities te bepalen en interne eigenaarschap te organiseren.
- **2026:** we publiceren een eerste CSRD-light rapportage over 2025, als belangrijke tussenstap richting volledige naleving.

dubbele materialiteitsanalyse

Hoe brengen we focus aan in onze strategie? We hebben onze zogeheten materiële onderwerpen geselecteerd via een dubbele materialiteitsanalyse. Materieel betekent in dit geval: meest relevant, of meest belangrijk voor HEMA. Dit houdt in dat we zowel de belangrijkste duurzaamheidsthema's identificeren waarop HEMA impact heeft (inside-out) als ook de thema's die onze bedrijfsvoering beïnvloeden (outside-in).

Op deze manier hebben we inzicht gekregen in welke onderwerpen belangrijk zijn voor HEMA én voor onze waardeketen en kunnen we gericht actie ondernemen. We hebben negen materiële onderwerpen geïdentificeerd.

jaarlijkse update

Onze laatste analyse is uitgevoerd in 2023. Iedere drie jaar vragen we onze stakeholders welke thema's voor HEMA relevant zijn om ons op te richten met een uitgebreide analyse. In 2026 gaan we een nieuwe dubbele materialiteitsanalyse uitvoeren. Jaarlijks bekijken we bovendien of er nieuwe materiële kwesties zijn of dat bestaande kwesties hun relevantie hebben verloren. Op basis van de analyse van dit jaar concluderen we dat de onderwerpen nog actueel zijn. We hebben

dus geen aanpassingen gedaan het afgelopen jaar.

proces van onze dubbele materialiteitsanalyse

1. inzicht in de waardeketen

We begonnen met een volledig inzicht in onze waardeketen en stakeholders door de levenscyclus van onze producten te analyseren: van ontwerp tot hergebruik. Op basis van ESRS 2 en de EFRAG-richtlijnen bepaalden we HEMA's interpretatie van impact en financiële materialiteit, inclusief de drempels voor materialiteit. Na het definiëren van deze kaders stelden we een overzicht op van de potentieel materiële impacts, risico's en kansen in onze waardeketen.

2. stakeholders betrekken

Om waardevolle input te krijgen op onze materiële onderwerpen, identificeerde HEMA de belangrijkste stakeholdergroepen die we willen betrekken bij de analyse. Belangrijk, want de uitkomsten zijn richtinggevend voor onze strategie en rapportage.

We verzamelden input van ongeveer 130 mensen door middel van een onderzoek onder diverse in- en externe stakeholders. Zij beoordeelden alle onderwerpen uit de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) en gaven aan welk belang die onderwerpen volgens hen voor HEMA

hebben. Onze stakeholders zijn verderop in dit rapport beschreven.

3. diepte-interviews en analyse

De volgende stap was het voeren van diepte-interviews en analyse van de informatie. Onze manager ESG hield vijftien gesprekken met een geselecteerde groep stakeholders. Daarin lag de nadruk op het toetsen waarom bepaalde onderwerpen hoog scoorden en andere onderwerpen laag. Zo kwamen we tot de kern: waarop heeft HEMA impact? Door analyse van de verstrekte informatie, waarbij stakeholders zich ook uitspraken over kansen en risico's, hebben we de kansen en risico's voor HEMA in kaart gebracht.

Onderwerpen zijn voor ons dubbel materieel als deze een door HEMA veroorzaakte impact heeft op mens of milieu en als dit onderwerp een significant risico en/of kans voor onze eigen bedrijfsvoering betekent.

4. interne validatie

Over elke stap in het proces is gerapporteerd aan het managementteam, waarbij onze CEO en CFO zeer betrokken waren. Daarnaast zijn het proces en de inzichten voorgelegd aan ons Auditcommissie, waarin leden van de raad van commissarissen zijn vertegenwoordigd. Hieruit kwamen geen nieuwe inzichten of

feedback, en daarmee bleven de resultaten dus hetzelfde.

5. jaarlijkse update

We doen elk jaar een evaluatie om te controleren of er urgente thema's zijn die we moeten toevoegen en/of er onderwerpen minder relevant zijn geworden voor HEMA.

connectiviteitsmatrix

ESRS	materieel onderwerp	sub-onderwerp (IM = impact materieel, FM = financieel materieel, DM = dubbel materieel)	impacts, risico's en kansen	type	locatie in de waardeketen	tijdshorizon	SDG's
E1	klimaat verandering	klimaatmitigatie (DM) klimaatadaptatie (DM) energie (DM)	De uitstoot van broeikasgassen uit HEMA's eigen operaties (scope 1 & 2) en uit de bredere waardeketen (scope 3) draagt bij aan klimaatverandering.	impact (-)	eigen operatie & upstream	kort, middellang, lang	7, 12, 13
			Klimaatverandering kan leiden tot fysieke risico's zoals extreme weersomstandigheden en zeespiegelstijging. Deze kunnen schade veroorzaken aan eigen activa, verstoringen in distributie en toeleveringsketens en uiteindelijk resulteren in kostenstijgingen door afnemende beschikbaarheid van grondstoffen en transportcapaciteit.	risico (fysiek)	upstream	kort, middellang, lang	
			Veranderende duurzaamheidswetgeving en maatschappelijke verwachtingen vergroten het risico op stijgende prijzen voor producten en energie. Bij onvoldoende duurzaamheidsinspanningen neemt bovendien de kans toe op boetes, non-compliance en reputatieschade.	risico (transitie)	eigen operatie & upstream	kort, middellang, lang	
			Door te investeren in energie-efficiëntie en duurzame bedrijfsvoering kan HEMA niet alleen kosten besparen, maar ook haar merkpositionering versterken als toegankelijke en verantwoorde retailer, waarmee klantloyaliteit en marktaandeel kunnen groeien.	kans	eigen operatie	kort, middellang	
E2	verontreiniging	watervcontreiniging (IM)	Het gebruik van schadelijke chemicaliën in het productieproces van textielproducten kan leiden tot vervuiling van waterbronnen in productielanden, wat zowel ecologische schade als reputatierisico's voor HEMA met zich meebrengt.	impact (-)	upstream	kort, middellang, lang	12
		bodemverontreiniging (IM)	Het gebruik van kunstmest en bestrijdingsmiddelen in de productie van agrarische grondstoffen en ingrediënten kan de bodemkwaliteit aantasten, wat op lange termijn de landbouwproductiviteit vermindert en de beschikbaarheid van duurzame ingrediënten voor HEMA onder druk zet.	impact (-)	upstream	kort, middellang, lang	
E3	water	wateronttrekking (FM) waterverbruik (FM)	Watertekorten in de toeleveringsketen kunnen leiden tot onderbrekingen in productie, prijsstijgingen en omzetverlies, evenals tot reputatierisico's bij inkoop uit waterarme regio's en stijgende nalevingskosten door strengere regelgeving rondom watergebruik.	risico	upstream	kort, middellang, lang	6
E4	biodiversiteit	directe drukfactoren biodiversiteitsverlies (IM)	De productie van grondstoffen zoals katoen, vlees, cacao, hout, papier en palmolie voor HEMA-producten kan leiden tot ontbossing, landdegradatie en verlies van natuurlijke habitats. Deze processen vormen een directe bedreiging voor biodiversiteit, doordat leefgebieden van planten- en diersoorten verdwijnen en ecosystemen uit balans raken.	impact (-) (potentieel)	upstream	kort, middellang, lang	14, 15
		impact op omvang en toestand ecosystemen (IM)					
		impacts op ecosysteemdiensten (IM)	Krimpende biodiversiteit en minder stabiele ecosysteemdiensten kunnen afname in beschikbaarheid van essentiële grondstoffen en ingrediënten veroorzaken waar HEMA afhankelijk van is. Daarbij brengt onvoldoende inspanning op dit gebied ook reputatierisico's met zich mee en kan het leiden tot toenemende druk vanuit consumenten, ngo's en wetgeving om transparanter en duurzamer te opereren.	risico	upstream	kort, middellang, lang	
E5	circulaire economie	materiaalinstromen, inclusief materiaalgebruik (DM)	Gebruik van grondstoffen die niet hernieuwbaar zijn leidt tot uitputting van de aarde.	impact (-)	upstream	kort, middellang, lang	8, 12

		materiaaluitstromen met betrekking tot producten en diensten (DM)	Overheden kunnen steeds strengere regels opstellen om de transitie naar een circulaire economie te bevorderen, wat kan leiden tot hogere nalevingskosten en boetes.	risico	upstream, eigen operatie, downstream	kort	
		afval (DM)	Niet tijdig meebewegen met de norm omtrent verantwoord en circulair zaken doen kan dit leiden tot reputatieschade en lagere omzet.	risico	downstream	middellang	
			Zowel circulaire producten als diensten (bijvoorbeeld reparatie, productverhuur en tweedehands verkoop) kunnen nieuwe inkomstenbronnen creëren, leiden tot een grotere klantenbasis en meer klantloyaliteit.	kans	eigen operatie	middellang, lang	
S1	onze medewerkers	arbeidsvoorwaarden (DM)	Voorzien in goede arbeidsvoorwaarden en een inclusieve werkomgeving voor haar medewerkers, wat bijdraagt aan een hoge medewerkerstevredenheid.	impact (+)	eigen operaties	kort, middellang	3, 5, 8, 10
		gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen (IM)	Veiligheidsincidenten en arbeidsconflicten kunnen leiden tot verhoogd ziekteverzuim en verloop, juridische gevolgen en reputatieschade.	risico	eigen operaties	kort, middellang	
		andere arbeidsrechten: privacy (DM)	Een focus op DEI, ontwikkelmogelijkheden en een gezonde werk-privébalans kan leiden tot verbeterde talentretentie en productiviteit van medewerkers.	kans	eigen operaties	kort, middellang	
S2	werknemers in de productie keten	arbeidsvoorwaarden (IM)	Mogelijke negatieve impact op werknemers in de productieketen wanneer zij bijvoorbeeld geen leefbaar loon ontvangen, te maken hebben met excessieve werkuren of geen toegang hebben tot vakbondsvrijheid. Dit kan tot operationele en reputatie gerelateerde risico's leiden. Tegelijkertijd biedt het verbeteren van arbeidsomstandigheden kansen voor langdurige leveranciersrelaties, hogere productkwaliteit en versterking van onze maatschappelijke positie.	impact (-), risico, kans	upstream	kort, middellang, lang	1, 8, 12, 17
		gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen (IM)	Mogelijke negatieve impact op vrouwen in de productieketen wanneer zij worden geconfronteerd met genderdiscriminatie, zoals ongelijke beloning, beperkte doorgroeimogelijkheden of gebrek aan bescherming tegen intimidatie. Dit kan tot financiële en reputatie gerelateerde risico's leiden. Tegelijkertijd biedt het bevorderen van gendergelijkheid kansen om de positie van vrouwen te versterken, de werkcultuur te verbeteren en bij te dragen aan een inclusieve en duurzame keten.	impact (-), risico, kans	upstream	kort, middellang, lang	
		andere arbeidsrechten: kinderarbeid en gedwongen arbeid (IM)	Mogelijke negatieve impact wanneer in de productieketen sprake is van kinderarbeid of gedwongen arbeid, wat ernstige schendingen van mensenrechten inhoudt. Dit brengt juridische, operationele en reputatie gerelateerde risico's met zich mee. Door actief beleid en samenwerking met leveranciers kan HEMA bijdragen aan het voorkomen van uitbuiting en het bevorderen van eerlijke en veilige werkomstandigheden.	impact (-), risico, kans	upstream	kort, middellang, lang	
S4	consumenten en eindgebruikers	impact op informatie (DM)	Onvoldoende bescherming van klantgegevens kan resulteren in datalekken, met als gevolg mogelijke schending van privacywetgeving (zoals de AVG), reputatieschade en financiële aansprakelijkheid.	potentiële negatieve impact, risico	eigen operaties, downstream	kort	3, 12
		persoonlijke veiligheid (DM)	Onveilige producten en onveilige omstandigheden in fysieke winkels kunnen leiden tot letsel of ongemak bij consumenten, met mogelijke reputatie- en aansprakelijkheidsrisico's voor de onderneming.	potentiële negatieve impact, risico	eigen operaties, downstream	kort, middellang, lang	
		sociale inclusie (DM)	Een inclusieve winkelervaring vergroot de toegankelijkheid voor diverse klantgroepen, wat kan leiden tot hogere klanttevredenheid, meer winkelbezoek en uiteindelijk een stijging in omzet.	kans	eigen operaties, downstream	kort, middellang, lang	
G1	zakelijk gedrag	bedrijfscultuur (DM) bescherming klokkenluiders (DM) dierenwelzijn (DM)	Onethische situaties of gedrag kunnen leiden tot negatieve gevolgen voor stakeholders en brengen reputatie- en risico's met zich mee.	Risico	Upstream, eigen operaties, downstream	Kort, middellang, lang	8, 16, 17

	verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten (DM) beheer relaties met leveranciers, incl. betalingspraktijken (DM) corruptie en omkoping (DM)	Een positieve breed gedragen bedrijfscultuur en sterke leveranciersrelaties kunnen bijdragen aan een toekomstbestendig bedrijf en het behalen van bedrijfsdoelstellingen.	Kans	Upstream, Eigen operaties	Kort, middellang, lang	
		We hebben een impact op mensen, dieren en het milieu als inkoper van producten en grondstoffen.	Impact (-/+)	Upstream, eigen operaties, downstream	Kort, middellang, lang	

ESRS 2
SBM-2

betrokkenen en belanghebbenden

Samenwerken met onze betrokkenen en belanghebbenden (ook wel aangeduid als 'stakeholders') is essentieel om onze missie tot leven te brengen. Met leveranciers, partners en maatschappelijke organisaties werken we continu aan verbetering. Door open in gesprek te gaan, blijven we scherp op kansen en uitdagingen.

We werken samen met onze stakeholders op drie niveaus:

- 1) strategisch
- 2) thematisch partnerschap
- 3) dagelijkse bedrijfsactiviteiten

Onze samenwerking met betrokkenen rust op vier kernprincipes:

- **Transparantie:** open en eerlijke communicatie met alle belanghebbenden.
- **Gesprekspartner:** luisteren naar de zorgen en suggesties van belanghebbenden en deze meenemen in besluitvormingsprocessen.

- **Verantwoordelijkheid en moreel leiderschap:** rekening houden met de impact van onze beslissingen en activiteiten op alle belanghebbenden.
- **We maken waar wat we zeggen:** duurzamere praktijken stimuleren die bijdragen aan lange termijnwaarde voor zowel HEMA als onze betrokkenen.



zo doen we dat

stakeholdergroep	doel	communicatie	interactie	plek in de waardeketen
leveranciers	informatie delen en continue verbetering stimuleren	contractvoorwaarden, evaluaties en feedbacksessies, samenwerkingsinitiatieven, strategiedagen, leveranciersnieuwsbrief	thematisch partnerschap	productie
medewerkers	HEMA's strategie en voortgang bespreken en collega's feedback laten geven	teamvergaderingen, bedrijfsbijeenkomsten, updates via het intranet, strategiedagen	strategie HEMA	winkel on- en offline logistiek
vakbonden	overleggen over cao en feedback verzamelen	overleggen, ondernemersraad	strategie HEMA	winkel on- en offline logistiek
verhuurders	informatie delen en continue verbetering stimuleren	overleggen over de panden en winkels	stakeholdermanagement in dagelijkse bedrijfsactiviteiten	winkel on- en offline logistiek
ondernemers	HEMA's strategie en voortgang bespreken	contractvoorwaarden, ondernemersraad vergadering met directie, strategiedagen, updates via het intranet, nieuwsbrief	strategie HEMA	winkel on- en offline
klanten	overleggen, strategie en producten toelichten en feedback ophalen, en concepten testen	klanttevredenheidsonderzoeken, sociale media, productbeoordelingen, klantenservice, klantenpanel, informatie op onze websites en in de winkels, advertenties, pers	strategie HEMA	winkel on- en offline tweede leven
aandeelhouders	informatie geven en beoordelen en strategie bepalen	jaarverslag en financiële updates, vergaderingen met de RvC	strategie HEMA	overkoepelend
kredietinstellingen	strategie en duurzaamheid toelichten en feedback verzamelen	jaarverslag en financiële updates, duurzaamheidsverslag, strategiedagen, stakeholder evenement	strategie HEMA	overkoepelend
overheden en regelgevers	strategie en duurzaamheid toelichten en feedback verzamelen	jaarlijks duurzaamheidsverslag, werkbezoeken vanuit ministeries of lokale overheden, stakeholder evenement	stakeholdermanagement in dagelijkse bedrijfsactiviteiten	overkoepelend
lokale gemeenschappen, kwetsbare groepen en NGO's	strategie en duurzaamheid toelichten en feedback verzamelen	samenwerkingsinitiatieven, deelname/lidmaatschap aan allianties (zie samenwerkingen), strategiedagen, stakeholder evenement	thematisch partnerschap	overkoepelend
kennisinstellingen	strategie en duurzaamheid toelichten en feedback verzamelen	samenwerkingsinitiatieven, deelname/lidmaatschap aan allianties (zie samenwerkingen) strategiedagen, stakeholder evenement	thematisch partnerschap	overkoepelend
brancheorganisaties	strategie en duurzaamheid toelichten en feedback verzamelen, belangenbehartiging	samenwerkingsinitiatieven, deelname/lidmaatschap aan allianties (zie samenwerkingen), strategiedagen, stakeholder evenement, overleggen	thematisch partnerschap	overkoepelend

transparant en wederkerig

stakeholdercommunicatie bij HEMA

Stakeholders bieden ons die waardevolle, objectieve blik van buitenaf; perspectieven, expertise en ervaringen die wij niet hebben. Dat geldt voor uiteenlopende thema's, maar zeker ook voor duurzaamheid. Om écht stappen te zetten, hebben we elkaar nodig.

Tegelijkertijd is het gesprek wederkerig. Wij delen ook open waar wij tegenaan lopen, welke dilemma's we ervaren en welke afwegingen we maken. Juist in die transparantie ontstaat begrip en ruimte voor gezamenlijke vooruitgang.

hoe werkt dat in de praktijk?

Nina Moers, senior adviseur Public Affairs, vertelt over stakeholdermanagement bij HEMA: "Stakeholdermanagement krijgt op verschillende manieren vorm. Een belangrijk deel bestaat uit persoonlijk contact: gesprekken, werksessies en bijeenkomsten waarin we actief input ophalen en terugkoppelen".

Met overheden bouwen we gericht aan een netwerk, met name bij ministeries die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van wet- en regelgeving. Wetgeving heeft

vaak duidelijke maatschappelijke doelen, maar de vertaling naar de praktijk van een retailer vraagt specifieke kennis van bedrijfsvoering en ketenprocessen. Door in gesprek te gaan, kunnen we bijdragen aan regelgeving die zowel effectief is als uitvoerbaar.

Daarnaast werken we samen met maatschappelijke organisaties en goede doelen. Zij fungeren enerzijds als partner in het realiseren van maatschappelijke impact en anderzijds als sparringpartner bij gevoelige of complexe thema's. Door dilemma's open te bespreken met organisaties die dagelijks met specifieke vraagstukken bezig zijn, kunnen wij zorgvuldiger en beter geïnformeerde keuzes maken.

transparante communicatie

In 2025 hebben we een belangrijke stap gezet in de manier waarop wij over duurzaamheid communiceren. Nina licht toe: "Historisch gezien zijn wij terughoudend: geen borstklapperij, maar gewoon dóén. Die bescheidenheid is waardevol, maar het risico is dat we te weinig delen over wat we wél doen."

Daarom hebben we een duidelijke communicatiekalender ontwikkeld, waarmee we structureel inzicht geven in onze

duurzaamheidsdoelstellingen, de voortgang die we boeken, de successen die we vieren en de uitdagingen die we tegenkomen. Lees [hier](#) bijvoorbeeld hoe Directeur Duurzaamheid Marieke de Haan-Doolaard vertelt hoe duurzaamheid verankerd is in alles wat we doen in een artikel van ABN AMRO.

"We willen mooie producten maken waar onze klanten zo lang mogelijk van kunnen genieten. Dat is de kern, daar zit onze verantwoordelijkheid."



Marieke de Haan-Doolaard
Directeur Duurzaamheid HEMA

jaarlijkse strategiedagen

Een hoogtepunt in 2025 was het uitbreiden van onze jaarlijkse strategiedagen met een bredere stakeholdergroep. Waar deze bijeenkomsten voorheen gericht waren op medewerkers en leveranciers, nodigden we nu ook maatschappelijke organisaties, NGO's, financiële instellingen en externe experts uit.

Tijdens deze bijeenkomsten delen we onze strategische koers, geven we ruimte voor feedback, en verzamelen we concrete input om onze plannen verder aan te scherpen. Stakeholders gaven aan het bijzonder te vinden dat zij actief werden meegenomen in onze strategie, in plaats van alleen te concentreren op dat onderdeel waar ze normaal gesproken bij betrokken zijn.

"De komende jaren willen we ons verhaal over duurzaamheid nog duidelijker en consistentier naar buiten brengen, en tegelijkertijd blijven investeren in tweerichtingscommunicatie met onze stakeholders," vertelt Nina. "Het ophalen van input is belangrijk, maar minstens zo belangrijk is het teruggeven van informatie, zodat iedereen ziet wat we met hun feedback doen en we samen echt impact kunnen maken."



samenwerkingen

Om onze samenwerkingen tot leven te brengen, werken we met een mix van partners: van lidmaatschappen en projecten tot (internationale) akkoorden en conventies. We geloven in de kracht van samen doen, kennis delen, van elkaar leren.

lidmaatschappen

- amfori (BSCI Standard, BEPI Platform, klachtenmechanisme)
- CRIB (Children's rights and business)
- Textile Exchange
- Modint
- Inretail
- SBTi
- Open Supply Hub
- Thuiswinkel.org
- EVOFENEDEX

samenwerkingen/ projecten

- ROOT voor onze CO₂-metingen
- Spirefly voor onze impactmeting op natuur
- Enact voor ondersteuning in due diligence
- Awaj Foundation voor vakbondsvrijheid
- stuurgroep leefbaar loon IDH
- ACT leefbaar loon - Cambodja

getekende akkoorden

- International Accord
- Transparency Pledge
- Charter Diversiteit in Bedrijf
- Plastic pact
- Verklaring gelijke kansen

internationale conventies

- ILO-conventies
- OESO-richtlijnen
- UN Guiding Principles on Business and Human Rights
- de Universele verklaring van de Rechten van de mens
- Conventie van de Eliminatie van alle vormen van discriminatie tegen vrouwen (CEDAW)

goede doelen

Met financiële bijdragen en productdonaties levert HEMA een bijdrage aan verschillende goede doelen. In 2025 leverde dit in totaal 522.814 euro aan financiële bijdragen op en 199.287 euro aan productdonaties. Via het loyaliteitsprogramma van de HEMA-klantenpas kunnen klanten hun gespaarde punten doneren aan goede doelen. Zo ontvingen Pink Ribbon Nederland, Team Alzheimer, Stichting Baby Spullen, Stichting Jarige Job en het Armoedefonds financiële bijdragen en productdonaties via het loyaliteitsprogramma in Nederland. Pink Ribbon België en Bednet ontvingen donaties in België. War Child, Kinderziekenhuizen van Oranje, COC en Serious Request kregen eveneens een financiële donatie, afkomstig van een deel van de verkoopprijs van speciaal ontwikkelde producten of campagnes, zoals de War Child-pyjama's. Andere organisaties, zoals het Wilhelmina Kinderziekenhuis, Because we carry, het Leger des Heils, de Linda Foundation, Mohuka, Pride, Stichting Oekraïne, de Voedselbank en Too Good to Go, werden ondersteund met productdonaties.

milieu

Al 100 jaar is HEMA een winkel voor iedereen. Met mooie, praktische en betaalbare producten van goede kwaliteit. Dat is wat HEMA uniek maakt: we zijn er voor je van de eerste meegroeieromper tot de laatste rouwkaars die brandt. In honderd jaar is er veel veranderd, maar die liefde voor het dagelijks leven is altijd hetzelfde gebleven.



milieu

We ontwerpen slimmer zodat producten lang gebruikt kunnen worden. Daaronder valt ook het zorgvuldig kiezen van onze materialen.

We testen in-house op kwaliteit en inspireren klanten om producten goed te onderhouden, zodat ze langer meegaan.

Om die producten van goede kwaliteit te maken, hebben we een gezond milieu nodig. Van het katoen voor onze rompertjes tot het hout voor de keukenspullen en de vruchtbare grond voor onze koffie: onze producten vinden hun oorsprong in de natuur. Daarom nemen we onze verantwoordelijkheid. Stap voor stap verkleinen we onze negatieve impact op het milieu. We richten ons op vijf onderling verbonden thema's, verdeeld over de volgende drie pijlers:

- **klimaatverandering**
- **natuur (vervuiling, water, biodiversiteit)**
- **materiaalgebruik en circulaire economie**

De thema's hangen sterk samen, dus kiezen we voor een integrale aanpak. Met strategieën en actieplannen voor ons hele assortiment verkleinen we onze negatieve impact op meerdere thema's tegelijk, onder

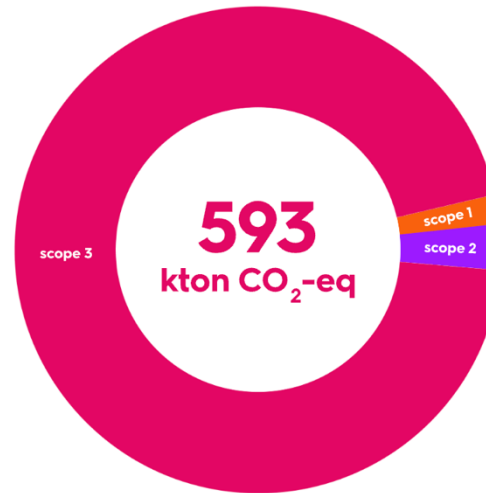
andere door circulair ontwerp, duurzamere materialen, minder verpakkingen en efficiëntere productie.

klimateverandering

onze materiële impacts, risico's en kansen

De impact van klimateverandering is overal zichtbaar. Wereldwijde temperatuurstijgingen, grondstoffentekorten en extremer weer raken ons als mensen en als bedrijf. Tegelijkertijd weten we dat ook onze eigen activiteiten bijdragen aan klimateverandering. In onze eigen operatie (scope 1 & 2) en in de waardeketen (scope 3) stoten we broeikasgassen uit. Daarom werken we hard aan het verkleinen van onze CO₂-voetafdruk. Daarnaast bereiden we ons voor op de gevolgen van klimateverandering, zodat we ook op de lange termijn verantwoord kunnen blijven ondernemen.

onze klimatevoetafdruk in 2025



E1-1
IRO-1

KPI en doeloverzicht

E1 klimaatverandering

IRK	onderwerp	beschrijving	waardeketen	tijdshorizon
⊖	Onze klimaatvoetafdruk	De uitstoot van broeikasgassen uit HEMA's eigen operaties (scope 1 & 2) en uit de bredere waardeketen (scope 3) draagt bij aan klimaatverandering.	👤 📦 🚚 🏪 🏠 ♻️	📊 (lang)
⚠️	Fysieke klimaatrisico's	Klimaatverandering kan leiden tot fysieke risico's zoals extreme weersomstandigheden en zeespiegelstijging. Deze kunnen schade veroorzaken aan eigen activa, verstoringen in distributie en toeleveringsketens, en uiteindelijk resulteren in kostenstijgingen door afnemende beschikbaarheid van grondstoffen en transportcapaciteit.	👤 📦 🚚	📊 (lang)
⚠️	Transitie naar duurzamere economie	We zullen moeten voldoen aan veranderende duurzaamheidswetgeving, met risico op boetes wanneer we deze niet op tijd naleven.	👤 📦 🚚 🏪 🏠	📊 (lang)
★	HEMA toekomstbestendig maken: duurzamere processen en bouwen aan vertrouwen	Het bevorderen van gendergelijkheid biedt kansen om de positie van vrouwen te versterken, de werkcultuur te verbeteren en bij te dragen aan een inclusieve en duurzame keten.	👤 📦 🚚 🏪 🏠 ♻️	📊 (lang)

- ⊕ actuele positieve impact
- ⊖ actuele negatieve impact
- ⚠️ risico
- 👤 grondstoffen/ingrediënten
- 📦 productie
- 🚚 logistiek
- 📊 kort (<1 jaar)
- 📊 middellang (1-5 jaar)
- 📊 lang (> 5 jaar)
- ⊕ potentiële positieve impact
- ⊖ potentiële negatieve impact
- ★ kans
- 🏪 winkel on- en offline
- 🏠 klanten
- ♻️ tweede leven

doelstellingen en resultaat

Scope 1 & 2: 75% reductie van uitstoot in 2030 t.o.v. 2019.



Scope 3: 46.2% reductie van uitstoot in 2030 t.o.v. 2019.



beleid

- Materiaalbeleid
- Ingrediëntenbeleid
- Beleid voor leveranciers
- CO₂-reductie in de productieketen

Klimaatvoetafdruk

Vorig jaar rapporteerden we over onze klimaatvoetafdruk in 2023, vanwege de tijd die nodig was voor het doorrekenen van onze CO₂-meting. In dit verslag maken we een inhaalslag; we rapporteren over onze klimaatvoetafdruk van 2024 en 2025 én hebben deze laten valideren door onze externe accountant.

Ieder jaar zetten we belangrijke stappen en blijven investeren in het verbeteren van de kwaliteit van onze data. Waar we voorheen gebruik maakten van sectorgemiddelden, hebben we nu goed inzicht in de specifieke samenstelling van producten en kunnen we deze direct koppelen aan passende emissiefactoren. Dat stelt ons in staat om gerichtere reductiemaatregelen te nemen, zowel binnen onze eigen operatie als in de waardeketen.

Een belangrijk voorbeeld hiervan is dat we voor de CO₂-voetafdruk van 2024 voor het eerst het energieverbruik en -bronnen van productielocaties in de meting hebben meegenomen. Hierdoor weten we beter welke locaties het grootste aandeel in onze uitstoot hebben en kunnen we onze focus verder aanscherpen.

Om deze verbeteringen mogelijk te maken, werken we voor de berekeningen van onze CO₂-voetafdruk van 2024 en 2025 met een nieuwe partner: Root Sustainability. De overstap naar dit platform stelt ons in staat om onze impact nauwkeuriger te monitoren en gerichtere te sturen op reductie.

“Voorheen werkten we vaak met gemiddelden. Nu zien we per product en per fabriek waar de grootste impact zit. Dat maakt onze reductieaanpak veel gerichtere” zegt Fuusje Schlette, verantwoordelijk voor de berekening van onze CO₂-voetafdruk bij HEMA.

In 2025 bedroeg de totale klimaatvoetafdruk van HEMA 592,8 kiloton CO₂-eq. Daarvan is 2,6% toe te rekenen aan onze eigen operatie (scope 1 en 2). De overige 97,4% bestaat uit indirecte emissies in onze waardeketen (scope 3), voornamelijk afkomstig van de productie van ingekochte goederen die we verkopen aan onze klanten.

Ten opzichte van 2019 is onze totale klimaatvoetafdruk in de periode tot en met 2025 met 17,3% gedaald, van 717 naar 592,8 kiloton CO₂-eq.

2024: In 2024 zagen we een stijging van de CO₂-uitstoot, doordat we het energieverbruik bij productie in de fabrieken die aan HEMA leveren hebben meegenomen. HEMA's totale voetafdruk is daardoor gestegen, maar zonder deze toevoeging is de uitstoot per product juist gedaald. Een teken dat we nauwkeuriger meten en de juiste kant op bewegen.

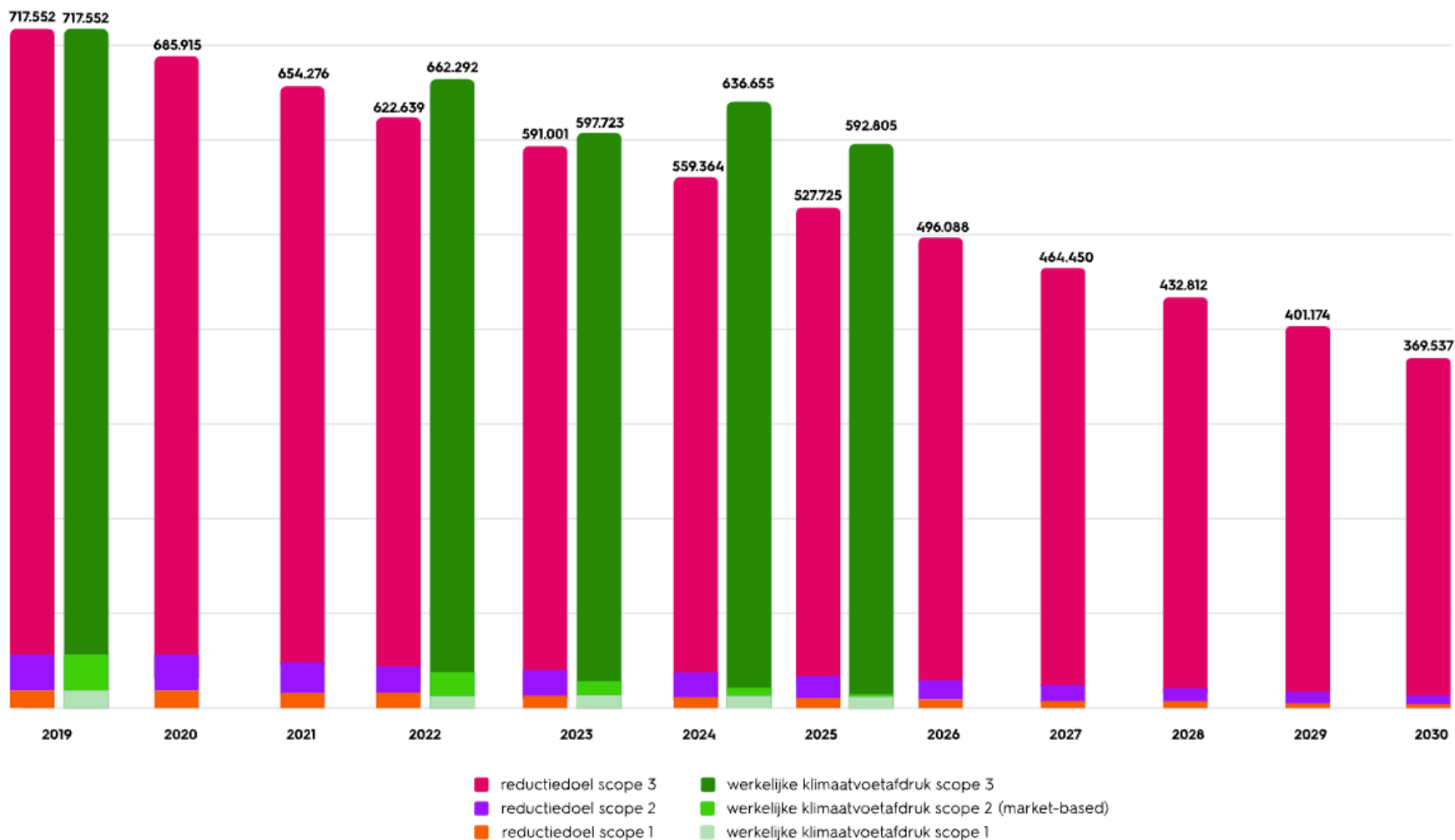
2025: In 2025 is de CO₂-uitstoot gedaald t.o.v. 2024, en ook t.o.v. 2023! Daar zijn we erg trots op.

Dit kwam vooral door een aantal stappen:

1. We hebben een nieuw energiecontract waardoor we 100% windenergie inkopen voor onze Nederlandse winkels.
2. We hebben de kwaliteit van onze data verbeterd door keurmerken toe te voegen aan materiaalgegevens.
3. We hebben meer duurzame materialen ingekocht
4. We nemen niet alleen het energieverbruik van fabrieken mee, maar ook de energiemix (zowel hernieuwbaar als fossiele brandstoffen) van onze 40 strategische fabrieken, die samen verantwoordelijk zijn voor 75% van de uitstoot van al onze fabrieken.

onze klimaatvoetafdruk in beeld

2019-2030



scope 1 & 2 eigen bedrijfsvoering

Onze eigen bedrijfsvoering vraagt energie. We verwarmen en verlichten onze winkels, koelen producten en vervoeren goederen van ons distributiecentra naar de filialen.

Onze scope 1-emissies zijn in 2025 ten opzichte van 2019 met 30% gedaald tot 13,2 kton CO₂-eq. Dit zijn alle directe broeikasgasemissies die voortkomen uit de verbranding van gas en fossiele brandstoffen binnen onze eigen operatie. Het grootste deel van deze emissies wordt veroorzaakt door gasverbruik voor de verwarming van winkels, koudemiddelen verbruik van koelinstallaties, en brandstofverbruik van onze vrachtwagens.

De scope 2-emissies zijn in 2025 ten opzichte van 2019 met 93% gedaald tot 2,6 kiloton CO₂-eq. Hieronder vallen alle indirecte emissies uit het verbruik van ingekochte energie, zoals elektriciteit, stadswarmte en koeling. Het elektriciteitsverbruik van onze winkels is hierbij de grootste bron van uitstoot. We kopen vanaf 2025 100% Europese windenergie in voor onze eigen vestigingen in Nederland. Daarnaast is ons gehele wagenpark (personenwagens) in Nederland per 2025 elektrisch aangedreven.

scope 3 waardeketen

Scope 3 omvat alle indirecte CO₂-emissies in onze waardeketen, zoals de winning van grondstoffen, productie van onze artikelen, transport van fabrieken naar onze distributiecentra, het woon-werk verkeer van medewerkers, dienstreizen en afvalverwerking. Ook het energieverbruik door klanten tijdens het gebruik van onze producten, zoals het koken van water met onze ketelbinkie, nemen we hierin mee.

In de periode van 2019 tot en met 2025 zijn de totale scope 3-emissies gedaald met 13%, van 660 kton naar 577 kton CO₂-eq.

Het grootste deel van onze scope 3 emissies komt uit categorie 3.1: ingekochte goederen en diensten, 74,9% van totale voetafdruk. Door het grote volume aan ingekochte producten en het feit dat de productie van producten (van het winnen van grondstoffen tot het in elkaar zetten ervan) de grootste impact heeft, is dit de meest omvangrijke categorie binnen onze totale klimaatvoetafdruk.



klimatevoetafdruk in 2024 en 2025:
details verdeling

categorie	2019	2022	2023	2024*	2025*	% verschil t.o.v. 2019
Scope 1	18.809	12.465	13.932	13.550	13.156	-30%
1.1 verbranding in eigen gebouwen	7.387	5.573	4.252	3.150	2.610	-65%
1.2 verbranding van brandstoffen in eigen vervoersmiddelen	4.900	3.384	3.042	2.225	2.096	-57%
1.3 overige directe emissies (bijv. koudemiddelen)	6.522	3.508	6.638	8.175	8.449	+30%
Scope 2 (location-based)	26.235	21.201	15.241	14.976	15.755	-40%
2.1 ingekochte elektriciteit	25.846	20.303	14.786	14.582	15.417	-40%
2.3 inkoop van warmte	274	897	456	394	338	+23%
2.4 inkoop van koeling	115					
Scope 2 (market-based)	38.564	25.362	10.379	8.127	2.566	-93%
2.1 ingekochte elektriciteit	38.174	24.465	9.924	7.734	2.228	-94%
2.3 inkoop van warmte	274	897	456	394	338	+23%
2.4 inkoop van koeling	116					
Scope 3	660.179	624.465	572.925	614.978	577.084	-13%
3.1 ingekochte goederen & diensten	482.323	485.846	430.497	483.249	443.921	-8%
3.3 brandstoffen of energie buiten scope 1 en 2 market-based	7.718	6.521	4.668	2.235	2.026	-74%
3.4 transport en distributie in de toeleveringsketen	15.092	17.663	15.981	19.827	19.723	+31%
3.5 afvalverwerking	4.028	3.521	3.996	5.017	4.752	+18%
3.6 dienstreizen	465	188	258	276	314	-32%
3.7 woon-werk verkeer	12.250	12.415	5.187	6.200	5.842	-52%
3.11 gebruik van verkochte producten	75.263	39.326	49.961	53.634	56.871	-24%
3.12 verwerking verkochte producten bij einde levensduur	31.041	37.522	41.999	33.658	33.163	+7%
3.14 franchisenemers	31.999	21.463	20.378	10.883	10.473	-67%
Totaal market-based	717.552	662.292	597.723	636.655	592.805	-17%
Totaal location-based	703.893	657.588	602.098	643.504	610.591	-13%

methodologie en aannames

* Data in 2024 en 2025 is gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities zoals hieronder beschreven, en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

Wij rapporteren onze CO₂-emissies uit elektriciteitsverbruik volgens zowel de location-based als de market-based methode van het GHG Protocol. Deze zijn weergegeven in de tabel. Aangezien de SBTi-doelstellingen van HEMA zijn vastgesteld op basis van de market-based methode, zijn alle in dit verslag gepubliceerde CO₂-cijfers gebaseerd op onze market-based emissies.

De market-based methode rapporteert emissies op basis van de daadwerkelijk ingekochte elektriciteit, zoals vastgelegd in contracten. Market-based emissies laat zien welke bewuste keuzes we maken om onze klimaatimpact te verlagen. Door duurzame energiecontracten af te sluiten, kunnen we actief onze CO₂-voetafdruk verkleinen.

De location-based methode gebruikt de gemiddelde emissiefactor van het elektriciteitsnet in het land waar de organisatie actief is en laat daarmee zien welke uitstoot theoretisch gepaard gaat met het verbruik van de gemiddelde stroommix.

methodologie en aannames

HEMA maakt gebruik van het Green House Gas (GHG) protocol en volgt deze richtlijnen. HEMA's CO₂ voetafdruk berekening wordt gedaan op basis van de LCA-methode, dat betekent dat je alle emissies telt die vrijkomen tijdens de gehele levensduur van een product. Dit doen we met onze partner Root Sustainability.

In de berekening van onze voetafdruk zijn er acht categorieën buiten scope:

- 1.4 Emissies uit chemische of fysieke processen
 - HEMA produceert geen staal, cement, chemicaliën.
- 2.2 Indirecte emissies van stoom
 - HEMA koopt geen stoom of warmte in van externe leveranciers, omdat het geen industriële faciliteiten heeft.
- 3.2 Kapitaalgoederen
 - Kapitaalgoederen worden meegenomen in scope 3.1.
- 3.8 Upstream leased assets
 - Energieverbruik van gehuurde activa is meegenomen in scope 1 en 2 of in scope 3.1.
- 3.9 Downstream transport & distributie
 - Al het transport is meegenomen onder scope 3.4.
- 3.10 processing of sold products
 - HEMA-producten zijn eindproducten en worden dus niet verder verwerkt.
- 3.13 Downstream leased assets
 - HEMA verhuurt geen activa.
- 3.15 Investments
 - HEMA heeft geen significante investeringen in andere bedrijven.

scope 1 en 2

Onze scope 1 en 2 emissies bestaan uit het elektra en gasverbruik van de winkels, distributiecentra en kantoren, koudemiddelenverbruik van koelinstallaties, brandstofgebruik van eigen transport en ons lease wagenpark.

- Elektra- en gasverbruik van winkels is op basis van factuurdata. Wanneer deze niet beschikbaar is, maken we een extrapolatie op

basis van het gemiddelde verbruik per vierkante meter.

- Koudemiddelen, brandstofverbruik eigen transport, en leasewagenpark is volledig gebaseerd op factuurdata.
- We maken gebruik van emissiefactoren uit Ecoinvent 3.11 en CO₂emissiefactoren.nl.

scope 3.1 Ingekochte goederen en diensten

Dit betreft alle goederen die zijn ingekocht door HEMA in het financieel boekjaar, inclusief MVA-investeringen (kapitaalgoederen). Voor de berekening maken we gebruik van aantallen, gewichten, de materiaalsamenstelling en bedragen.

In de berekening voor 3.1 zijn de volgende aannames gemaakt:

- Als producten een missende materiaalsamenstelling hebben, wordt een proxy gekozen van een vergelijkbaar product waarvan de samenstelling wel bekend is.
- Operationele en kapitaaluitgaven (opex en capex): aan iedere uitgave wordt een categorie toegekend waar vervolgens een impactreferentie aan wordt gekoppeld. Deze categorieën zijn toegewezen aan 95% van de uitgaven; de resterende 5% wordt geëxtrapoleerd.

De emissiefactoren die we hebben gebruikt komen uit de volgende bronnen, Ecoinvent versie 11, Exiobase, Agrifootprint en specifieke EPD's.

scope 3.3 Brandstof- en energiegerelateerde emissies die niet al in scope 1 of 2 zitten

Dit gaat om de 'upstream' activiteiten, zoals de winning, productie, raffinage en het transport van brandstoffen naar de tank of het elektriciteitsnet. Dit gaat om de uitstoot die ontstaat bij het produceren van de brandstof en energie in scope 1 & 2. De emissiefactoren die

hiervoor worden gebruikt komen van CO₂emissiefactoren.nl en Ecoinvent 3.11.

scope 3.4 Upstream en downstream transport

Upstream transport wordt gemeten in tonkilometers. Hierin wordt gekeken naar de route vanaf de producent naar ons distributiecentrum. De route wordt geschat op basis van de locatie van de producent en de voor deze producer bekende zeehaven. Hierbij nemen we de meest voorkomende transportmodaliteit per producer. HEMA maakt voor de berekening gebruik van Ecoinvent 3.11.

De distributie naar de buitenlandse winkels van HEMA wordt gedaan door extern ingehuurde transporteurs. Zij delen de gereden afstanden met ons. Voor online bestellingen ontvangen we data over de geleverde pakketjes en emissiefactoren van onze vervoerders.

scope 3.5 Afval uit eigen operatie

Voor de afvalberekening uit eigen operatie kijken we naar het gros van het afvalvolume in kg. Voor missende datapunten wordt er geëxtrapoleerd. Extrapolaties worden gemaakt op basis van data van voorgaande jaren, of (voor winkels) op basis van kg/m². Voor de emissiefactoren maken we gebruik van Ecoinvent 3.11, per afvalstroom en per verwerkingsmethode.

scope 3.6 Business travel

De impact van business travel wordt berekend op basis van afstand in kilometer en vervoersmiddel. De emissiefactoren die hiervoor worden gebruikt komen uit Ecoinvent 3.11.

Scope 3.7 Employee commuting

De impact van woon-werk verkeer is gebaseerd op een enquête onder medewerkers. Hierin wordt afstand en vervoersmiddel opgevraagd. De data uit deze survey wordt geëxtrapoleerd om op alle actieve medewerkers toepasbaar te maken. Er wordt gebruik gemaakt van emissiefactoren van Ecoinvent 3.11.

Scope 3.11 Gebruik van verkochte producten

In de gebruiksfase van verkochte producten nemen we de volgende producten mee:

- Textielproducten die worden gewassen. Voor de berekening kijken we naar het aantal wasbeurten en de levensduur van een product.
- Elektrische producten met een snoer. Een product op batterijen houden we buiten scope, tenzij dit product oplaadbaar is. Voor de impact berekening kijken we naar de levensduur, en gemiddelde energieverbruik per jaar.

Dit wordt berekend op basis van ingekochte goederen. Voor zowel textiel- als elektrische producten is de levensduur bepaald op basis van sector gemiddelden.

HEMA verkoopt producten in meerdere landen. Daarom passen we een sales verdeling per land toe. We gebruiken de landspecifieke location-based (average gridmix) emissiefactoren van Ecoinvent 3.11.

Scope 3.12 Verwerking verkochte producten

De verwerking van verkochte producten wordt berekend op basis van het totale gewicht dat is ingekocht, het type afval per hoofdgroep, en op maat gemaakte factoren. De op maat gemaakte factoren zijn gemaakt op basis van afvalverwerking data van de World Bank, Statista en Eurostat.

Scope 3.14 Franchises

Het elektra en gasverbruik van HEMA's franchisewinkels zijn geëxtrapoleerd op basis van meetdata uit 2024. Voor de emissiefactoren gebruiken we de gemiddelde energiemix uit CO₂emissiefactoren.

E1-2

beleid

Ons klimaatbeleid wordt ondersteund door onze reductiehefbomen: de maatregelen met de grootste impact op het structureel verminderen van onze uitstoot. Het beleid vertaalt strategische ambities naar concrete richtlijnen en acties en richt zich op zowel de eigen operatie (scope 1 & 2) als de waardeketen (scope 3).

ons klimaatbeleid

Ons klimaatbeleid is vastgelegd in verschillende interne beleidsdocumenten die zich richten op materialen, ingrediënten en de productieketen.

Het **materiaalbeleid** geeft richtlijnen voor het gebruik van materialen met een lagere milieu-impact voor textiel en hardwaren. Voor **textiel** ligt de focus op gerecyclede, biologische, regeneratieve en gecertificeerde materialen volgens de richtlijnen van Textile Exchange. Daarnaast beschrijft het beleid hoe risico's in de keten van bepaalde textielmaterialen kunnen worden beperkt. Voor **hardwaren** ligt de nadruk op het vergroten van het aandeel gerecycled materiaal. Het doel is om het aandeel

voorkeursmaterialen structureel te verhogen en de CO₂-uitstoot van producten te verlagen.

Het **ingrediëntenbeleid** richt zich op het gebruik van ingrediënten met een lagere milieu-impact voor voedings- en verzorgingsproducten. Het doel is om zowel de ecologische als gezondheidsimpact van producten te verlagen door het aandeel duurzame en verantwoorde ingrediënten te vergroten. Voor **verzorgingsproducten** betekent dit plantaardig en microplasticvrij.

Daarnaast stellen we in ons **beleid voor leveranciers** transparantie- en milieueisen. Dit omvat het elimineren van gevaarlijke chemicaliën in alle productiefasen, het zorgvuldig beheren van water- en energiegebruik en afvalstromen, en het continu monitoren en verbeteren van milieuprestaties via BEPI-assessments.

In ons beleid voor **CO₂-reductie in de productieketen** beschrijven we hoe HEMA in samenwerking met leveranciers toewerkt naar minimaliseren van milieu-impact bij productielocaties. Dit omvat bijvoorbeeld het optimaliseren van energie efficiëntie in de fabrieken en het inkopen van groene stroom.

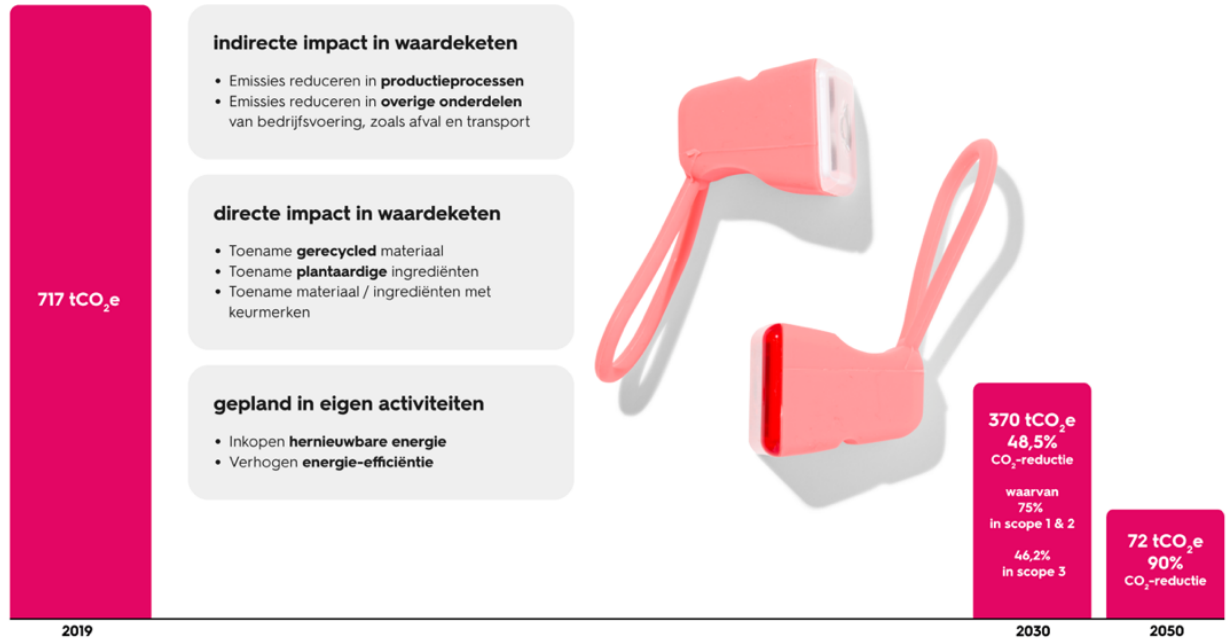
E1
SBM-3

klimatestrategie

We volgen de wetenschappelijke richtlijnen van het Science Based Targets initiatief (SBTi) en hebben wetenschappelijk gevalideerde doelen voor 2030 en 2050. Deze doelen sluiten aan bij het Klimaatakkoord van Parijs, wat inhoudt dat wordt gestreefd naar het beperken van de opwarming van de aarde tot ruim onder de 2°C.

E1-4

klimatestrategieplan



E1-3

acties

Onze strategie om CO₂-uitstoot te verminderen is opgebouwd rond vijf reductiehefbomen: concrete knoppen waar we aan draaien om impact te maken. Elke hefboom richt zich op een specifiek onderdeel van onze bedrijfsvoering en waardeketen: van energiegebruik in onze eigen operatie tot productontwikkeling en samenwerking met leveranciers.

hefboom 1: overstap op hernieuwbare energie in onze eigen operatie (scope 1 & 2)

Onze winkels, distributiecentra en kantoren verbruiken energie voor verlichting, verwarming, koeling en logistiek. Om deze uitstoot te verminderen, zetten we in op de overgang naar hernieuwbare energiebronnen:

- We installeren zonnepanelen op daken van gebouwen waar dit technisch en economisch haalbaar is. Hiermee wekken we lokaal duurzame energie op en verlagen we onze afhankelijkheid van het elektriciteitsnet.

- Voor zoveel mogelijk locaties stappen we over op de inkoop van 100% hernieuwbare stroom, zodat onze energievoorziening afkomstig is uit hernieuwbare bronnen.
- Voor het transport van onze distributiecentra naar onze winkels maken we gebruik van biobrandstof (HVO30). We hebben de ambitie om over te stappen op elektrische vrachtwagens. We onderzoeken momenteel wat de mogelijkheden hiervoor zijn.

2025: In Nederland zijn alle eigen winkels overgestapt op 100% windenergie. Daarnaast zijn we het afgelopen jaar volledig overgeschakeld naar 100%* elektrische personenauto's in ons wagenpark. Vorig jaar was dit nog 97,4%.

* Data in 2025 is gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities zoals hieronder beschreven, en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

methodologie en aannames

Op peildatum 1 februari 2026 is een export gemaakt van alle rijdende personenauto's in het leasewagenpark van HEMA Nederland. Het totale leasewagenpark in Nederland op peildatum bestaat uit 78 auto's. Alleen volledig elektrisch

aangedreven personenauto's zijn geclassificeerd als elektrisch.

hefboom 2: energie besparen en efficiënter werken in onze operatie (scope 1 & 2)

Naast de overstap op hernieuwbare energie, richten we ons op het verlagen van ons energieverbruik. Door slimmer en efficiënter te werken, verminderen we onze CO₂-uitstoot verder:

- We vervangen bestaande verlichting door energiezuinige ledverlichting, verbeteren de isolatie van gebouwen en optimaliseren verwarmings-, ventilatie- en airconditioningsystemen (HVAC).
- In winkels passen we automatische schuifdeuren toe om warmteverlies te beperken en gebruiken we energiezuinige koelingen voor onze producten.
- We voeren slimme meters en energiemonitoringsystemen in, zodat we direct inzicht krijgen in ons energieverbruik. Hierdoor kunnen we sneller inefficiënties signaleren en aanpakken.
- We implementeren besparingsmaatregelen uit de erkende maatregelen lijst van de RVO.

- In onze winkels, kantoren en distributiecentra voeren we energie-efficiëntieprogramma's in, gericht op het optimaliseren van energie-intensieve systemen en processen.

hefboom 3: indirecte emissies verminderen in onze producten – materialen en ingrediënten (scope 3)

De grootste bron van onze scope 3-emissies zit in de producten die we inkopen en verkopen. Vooral de materialen en ingrediënten bepalen de klimaatimpact. Daarom implementeren we (waar mogelijk) duurzamer productontwerp en materiaalgebruik:

- We verhogen het aandeel gerecycled materiaal in textiel en hardwaren en gebruiken steeds meer materialen met een lagere ecologische voetafdruk.
- We verminderen het gebruik van verpakkingsmateriaal door slimmer te ontwerpen en te kiezen voor verpakkingen die recyclebaar of herbruikbaar zijn.

2025: Bij een groot gedeelte van onze **denim** zetten we een mooie stap: voortaan gebruiken we minstens 20% preconsumer

gerecycled garen. Zo geven we waardevol materiaal een tweede leven, zonder dat het iets afdoet aan de kwaliteit. Zo verlagen we de impact van onze denim én gaat het net zo lang mee als je van ons gewend bent. Deze artikelen liggen vanaf 2026 en 2027 in de winkel.

hefboom 4: indirecte emissies reduceren in productieprocessen bij onze productielocaties (scope 3)

Om onze totale klimaatimpact te verlagen, werken we samen met leveranciers om hun productieprocessen te verduurzamen:

- We hanteren een verantwoord inkoopbeleid, waarmee we leveranciers stimuleren hun milieuprestaties te verbeteren.
- We verzamelen via het amfori-platform gegevens van onze productielocaties over onder andere energieverbruik, energiebronnen, waterverbruik, afvalstromen en recycling. Met deze informatie brengen we in kaart waar de meeste uitstoot plaatsvindt in onze productieketen en werken samen met leveranciers aan het behalen van CO₂-reducties.

- We werken samen met leveranciers voor het behalen van CO₂-reducties. Dit doen we door in gesprek te gaan, samen doelstellingen af te stemmen, en te leren hoe wij leveranciers kunnen ondersteunen.

2025: In 2025 hebben we actief gegevens van onze productielocaties verzameld over energieverbruik, energiebronnen, waterverbruik, afvalstromen en recycling met BEPI audits. Met deze data hebben we snel inzicht gekregen in waar de grootste CO₂-uitstoot in onze productieketen zit en welke leveranciers de meeste impact hebben, zodat we samen met hen gerichte prioriteiten konden stellen. We gaan in 2026 in gesprek met deze leveranciers om gezamenlijk concrete verbetermaatregelen te bespreken, zoals efficiënter energiegebruik, duurzamere energiebronnen en slimmer afval- en waterbeheer. Zo willen we samen met onze leveranciers meer kennis delen en initiatieven opzetten om stap voor stap de CO₂-uitstoot in onze productieketen terug te dringen.

“Wij pretenderen niet alle antwoorden te hebben. Het is echt een samenwerking tussen ons en de leverancier. Zij hebben zoveel kennis over hun productieprocessen. Vervolgens kunnen wij samen kijken wat haalbaar is”, aldus Fuusje Schlette

hefboom 5: indirecte emissies reduceren in overige onderdelen van onze bedrijfsvoering (scope 3)

Naast categorie 3.1 omvat scope 3-emissies indirecte uitstoot uit vastgoed, transport en mobiliteit van medewerkers. Deze emissies vragen om gerichte maatregelen om energieverbruik te verminderen en processen te verduurzamen, zowel upstream als downstream.

- We optimaliseren routes, laden vrachtwagens efficiënter en rijden steeds vaker op duurzamere brandstoffen.
- We verminderen (rest)afval, onder andere door derving in winkels zoveel mogelijk te voorkomen en afval beter te scheiden zodat een hoger percentage kan worden gerecycled.
- We onderzoeken hoe we duurzamer woon-werk verkeer kunnen stimuleren.

2025: In 2025 zijn we gestart met de voorbereidingen voor het **gescheiden inzamelen van organisch afval (swill) en over datum producten uit winkels**, met de uitrol gepland voor 2026. Door deze stromen

apart te verzamelen, kunnen we ze beter benutten en duurzaam verwerken in plaats van dat ze bij het restafval verdwijnen. Zo verminderen we de hoeveelheid restafval die verbrand wordt en dragen we bij aan het verlagen van indirecte emissies binnen scope 3.

rookworst en ookworst 2.0 traditie ontmoet innovatie

Bij HEMA vieren we 100 jaar ondernemerschap en verbondenheid met onze klanten. In 2025 laten we zien dat traditie en innovatie hand in hand kunnen gaan. Onze iconische rookworst blijft de vertrouwde smaak bieden die Nederlanders al generaties waarderen, terwijl we tegelijkertijd een grote stap vooruitzetten met de volledig plantaardige ookworst.

vernieuwde ookworst: volledig plantaardig

De keuze om de ookworst volledig plantaardig te maken, was helder: we wilden een rookworst die voor iedereen toegankelijk is. Van plantaardige liefhebbers en flexitariërs tot mensen met een zuivelallergie: iedereen kan nu genieten van de karakteristieke knak, sappigheid en rokerige smaak die onze rookworst zo uniek maken. De grootste uitdaging was het 'velletje', dat voorheen dierlijke eiwitten bevatte. Samen met onze leverancier hebben we dit vervangen door een plantaardig alternatief. We durven nu wel te zeggen dat wij de beste plantaardige rookworst in de markt hebben! De reacties van klanten, van enthousiaste beoordelingen tot berichten op social media, bevestigen dat we hierin zijn geslaagd.

de klassieke HEMA-rookworst wordt weer bereid volgens het originele recept

In 2024 stapte HEMA over naar een andere leverancier om te voldoen aan het Beter Leven Keurmerk. Hierdoor veranderde de herkenbare HEMA-smaak die niet door alle klanten werd herkend. Daarom hebben we besloten om de klassieke rookworst weer terug te brengen, mét behoud van het Beter Leven 1 ster keurmerk. Dankzij zorgvuldige keuzes in de keten, ambachtelijke bereiding en nauwe samenwerking met onze leverancier. Ook bieden we onze biologische rookworst aan met 3 sterren Beter Leven.



E1
SBM-3

klimaatadaptatie

De gevolgen van klimaatverandering brengen steeds grotere fysieke risico's met zich mee voor HEMA's bedrijfsvoering en waardeketen. Extreem weer, hitte, waterstress en overstromingen komen vaker en onverwachter voor. Dit raakt direct aan de continuïteit van onze winkels, maar ook aan productielocaties in onze keten en de beschikbaarheid van grondstoffen. De stijging van de koffieprijs door slechte oogsten veroorzaakt door klimaatverandering, is hier een goed voorbeeld van. Daarnaast kunnen verstoringen in transport en logistiek vaker optreden, bijvoorbeeld wanneer hevige stormen of overstromingen havens, wegen of spoorverbindingen tijdelijk onbruikbaar maken. Ook geopolitieke spanningen kunnen belangrijke handelsroutes blokkeren, wat leidt tot vertragingen in de aanvoer van producten en uiteindelijk tot lege schappen.

E1-2 & E1-3 & E1-4

onze doelen, acties en beleid

We hebben als doel om klimaatrisico's binnen zowel onze eigen operatie als de productieketen systematisch in kaart te

brengen en hiervoor gerichte adaptatieplannen te ontwikkelen.

We verwachten in **2026** de belangrijkste klimaatrisico's te hebben geïdentificeerd en de bijbehorende adaptatieplannen te hebben opgesteld.

In **2027** integreren we deze plannen in onze bedrijfsvoering en maken we klimaatadaptatie een vast onderdeel van onze due-diligence cyclus.

HEMA behaalt Thuiswinkel Duurzaamheids certificering

Sinds 2025 is onze webshop gecertificeerd met het Thuiswinkel Duurzaamheidscertificaat. Daarmee is onze online omgeving onafhankelijk beoordeeld op zes duurzaamheidsthema's: strategie, circulaire economie, productaanbod, verpakken, bezorgen en retourneren.

Voor het certificeringstraject werkten verschillende teams intensief samen. Collega's in het EDC (e-commerce distributiecentrum) gaven inzicht in onze verpakings- en verzendprocessen, verpakkingsspecialisten analyseerden hoeveel 'lucht' we vervoeren, het duurzaamheidsteam leverde input over producten, keurmerken en circulariteit en de klantenservice zorgde voor aanvullende informatiepagina's. Zo vielen alle puzzelstukken vanuit verschillende expertises op hun plek.

De certificering is een mooie erkenning voor collega's die zich al jaren inzetten voor duurzamere processen, producten en keuzes. Tegelijkertijd werkte het traject als een versneller: het bevestigde wat we al goed doen én bracht nieuwe inzichten en bewustwording binnen de organisatie.

Zo deden we verdiepend onderzoek naar de inzet van fietskoeriers. Hoewel de 'last mile' per fiets duurzaam is, blijkt in de zogenoemde 'first mile', van het EDC naar de eerste bezorghub, vaak nog gebruik te worden gemaakt van niet duurzame vrachtwagens. De totale besparing van het toevoegen van de fietskoerier is daardoor beperkter dan op het eerste gezicht lijkt. Door kritische vragen te stellen over de volledige keten, gingen we ook met vaste verzendpartner DHL in gesprek over hun aanpak. Dankzij hun schaalgroottes zetten zij juist belangrijke stappen in het verduurzamen van de first mile en voegen ze fietskoeriers toe als dat iets oplevert.

Het traject was daarmee niet alleen bevestigend, maar vooral leerzaam en inspirerend. Het daagde ons uit verder te kijken dan wat op het eerste gezicht duurzaam lijkt en om steeds beter onderbouwde keuzes te maken.

"Ik ben in de eerste plaats trots op het feit dat ons uitgebreide winkelnetwerk bijdraagt aan ons lage retourpercentage, ruim onder de norm. Van alle retouren wordt 91% in de winkel afgehandeld, zonder extra verpakking of extra vervoersbeweging. De producten kunnen daar direct weer worden verkocht. Dat laat zien dat een omnichannel speler écht

een streepje voor kan hebben op het gebied van duurzaamheid.

Daarnaast zijn we al jaren trots op de efficiëntie van ons geautomatiseerde EDC. Nu blijkt dat we hierdoor ook zeer effectief omgaan met verpakkingsmateriaal: geen vulmateriaal en nauwelijks vervoerde lucht. Sterker nog, we voldoen nu al ruimschoots aan wetgeving die pas in 2030 ingaat. Dat voelt als een geweldige voorsprong" aldus Karlijn van den Berg (Manager E-commerce).



natuur

KPI en doeloverzicht

E234

natuur

IRK	onderwerp	beschrijving	waardeketen	tijdshorizon
⊖	Vervuiling van rivieren en grondwater	Het gebruik van schadelijke chemicaliën in het productieproces van textielproducten kan leiden tot vervuiling van rivieren en grondwater in productielanden, wat ecologische schade veroorzaakt.	🌲 🔄	📊
⊖	Aantasten bodemkwaliteit	Het gebruik van kunstmest en bestrijdingsmiddelen in de productie van agrarische grondstoffen en ingrediënten kan de bodemkwaliteit aantasten.	🌲 🔄	📊
⚠️	Watertekorten	Watertekorten in onze toeleveringsketen kunnen leiden tot mislukte oogsten, hogere grondstofprijzen en omzetverlies. Daarnaast brengen ze reputatierisico's met zich mee bij inkoop uit waterarme regio's en kunnen strengere regels voor watergebruik de nalevingskosten verhogen.	🌲 🔄	📊
⊖ ⊖	Ontbossing, landdegradatie en verlies van natuurlijke habitats	De productie van grondstoffen zoals katoen, vlees, cacao, hout, papier en palmolie voor HEMA-producten kan leiden tot ontbossing, landdegradatie en verlies van natuurlijke habitats. Deze processen vormen een directe bedreiging voor biodiversiteit, doordat leefgebieden van planten- en diersoorten verdwijnen en ecosystemen uit balans raken.	🌲 🔄	📊
⚠️	Biodiversiteitsverlies	Afnemende biodiversiteit en minder stabiele ecosystemendiensten, zoals bestuiving, kunnen afname in beschikbaarheid van essentiële grondstoffen en ingrediënten veroorzaken waar HEMA afhankelijk van is. Daarbij brengt onvoldoende inspanning op dit gebied ook reputatierisico's met zich mee en kan het leiden tot toenemende druk vanuit consumenten, ngo's en wetgeving om transparanter en duurzamer te opereren.	🌲 🔄	📊

- ⊕ actuele positieve impact
- ⊖ actuele negatieve impact
- ⚠️ risico
- 🌲 grondstoffen/ingrediënten
- 🔄 productie
- 🚚 logistiek
- ⊕ potentiële positieve impact
- ⊖ potentiële negatieve impact
- ★ kans
- 🏪 winkel on- en offline
- 👤 klanten
- ♻️ tweede leven
- 📊 kort (<1 jaar)
- 📊 middellang (1-5 jaar)
- 📊 lang (> 5 jaar)

doelstellingen en resultaat

Watervervuiling: 100% van onze textiel productielocaties (met wet processes) voldoen aan de ZDHC Wastewater guidelines in 2030.

49%

Overbevissing: We kopen 100% van de vis (exclusief horeca) in via keurmerken in 2027.

96%

Dierenwelzijn: We kopen 100% van het vlees, dons, leer en wol verantwoord in, waarmee we actief bijdragen aan beter dierenwelzijn in de keten in 2028.

1/4 behaald

Watervervuiling: We kopen 100% van onze palmolie verantwoord in via keurmerken sinds 2024.

100%

Bodemvervuiling: We kopen 100% van katoen, cacao en koffie verantwoord in via keurmerken sinds 2021.

100%

Waterverbruik: We kopen 100% van het katoen verantwoord in via keurmerken sinds 2021.

100%

beleid

- Materiaalbeleid
- Ingrediëntenbeleid
- Beleid voor leveranciers
- Natuurbeleid
- Restricted Substances List (RSL)
- Dierenwelzijnsbeleid

E2/3/4
IRO-1

onze materiële impacts, risico's en kansen

De producten die we maken en de grondstoffen die we gebruiken vormen het grootste deel van onze impact op milieu, inclusief onze impact op natuur. Daarom werken we eraan om die impact steeds beter te begrijpen. We analyseren waar in onze keten natuur onder druk staat, welke grondstoffen de grootste risico's met zich meebrengen en waar onze acties de meeste impact kunnen maken.

In 2025 brengen we onze natuurimpact in kaart met Spirefly, een platform in lijn met internationale kaders zoals Science Based Targets on Nature (SBTN) en Taskforce for Nature-related Financial Disclosures, waardoor we onze natuurstrategie in lijn brengen met de best beschikbare wetenschap.



We scoren het HEMA-assortiment op vijf gradaties van impacts en risico's:

Onze impact op natuur en milieu analyseren we vanuit twee invalshoeken: impacts en risico's.

De **natuurimpact** van onze producten berekenen we met behulp van impactfactoren uit de Ecoinvent-database, op dezelfde manier als we onze CO₂-impact bepalen. Hierbij kijken we naar de volgende impacts: landgebruik, bodemvervuiling, watergebruik en watervervuiling.

Aanvullend brengen we per grondstof in kaart hoe groot het **natuurrisico** is op de plek waar deze wordt geproduceerd. Daarbij kijken we naar de lokale omstandigheden die de impact vergroten. Zo is de impact van watergebruik vele malen groter in een gebied waar water schaars is. De risico's die we meenemen in onze meting:

- **landdegradatie.** Dit betekent dat de bodem langzaam zijn kracht verliest. Denk aan grond die minder vruchtbaar wordt, waardoor planten er minder goed op kunnen groeien.
- **ontbossing.** Ontbossing is het verdwijnen van bossen doordat bomen worden gekapt voor landbouw, veeteelt of grondstoffen.

- **bodemvervuiling.** Wanneer schadelijke stoffen in de grond terechtkomen, bijvoorbeeld door landbouwchemie of industrie, raakt de bodem vervuild.
- **waterschaarste.** In sommige gebieden is simpelweg te weinig water beschikbaar.
- **watervervuiling.** Als water vervuild raakt door bijvoorbeeld chemicaliën, afvalwater of meststoffen, wordt het leven in en rondom het water aangetast.

Door impact en risico te combineren, krijgen we beter inzicht in waar onze grootste natuurdruk zit en waar we onze prioriteit zouden moeten leggen.

Over 2023 voerden we een eerste pilotmeting uit. Voor de meting van 2025 hebben we onze scope aanzienlijk verbreed. We nemen nu ook onze hardwaren mee, we hebben beter inzicht in de herkomst van onze ingrediënten en we kennen de samenstelling van onze producten veel nauwkeuriger. Dankzij deze verbeteringen geeft de nieuwe meting een vollediger beeld van onze impact op de natuur.

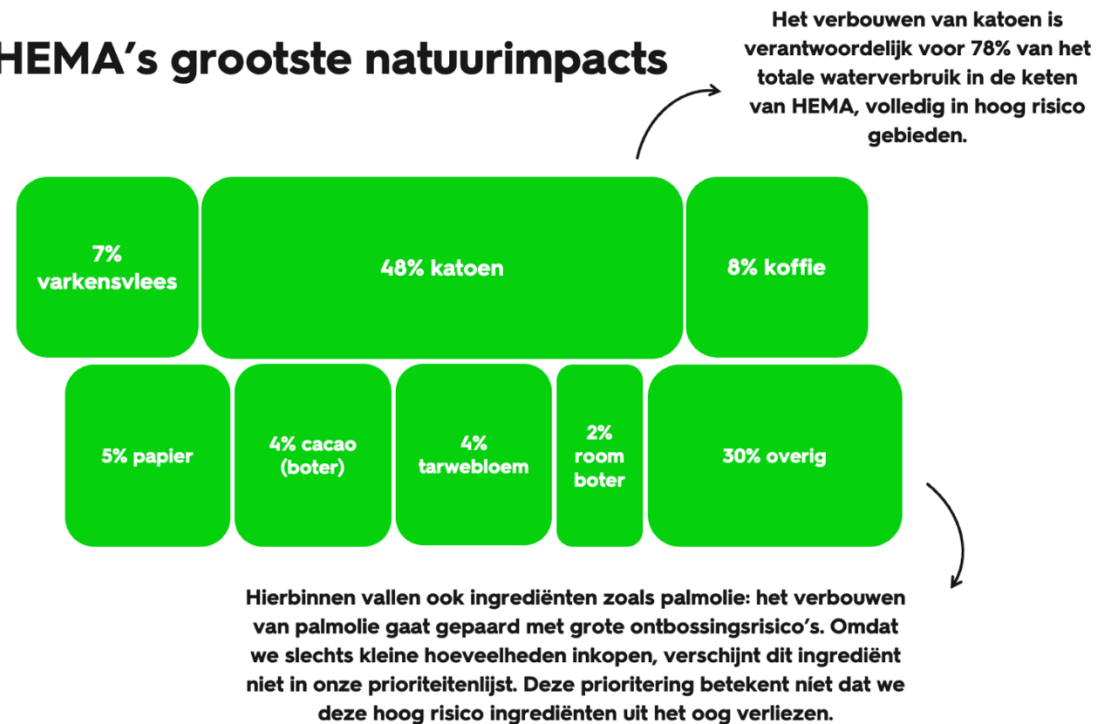
Op basis van onze analyse van onze impacts en risico's op natuur en milieu (landdegradatie, ontbossing, bodemvervuiling, waterschaarste en waterverbruik) zien we dat onze prioriteiten onder andere liggen bij de volgende grondstoffen:

- **Katoen:** Om katoen te verbouwen is veel water nodig. Het verbouwen van katoen is dan ook verantwoordelijk voor 78% van het totale waterverbruik in de productieketen van HEMA. Dit terwijl een groot gedeelte van de katoenproductie plaatsvindt in gebieden waar waterschaarste een probleem vormt.
- **Koffie en cacao:** Koffie en cacao komen uit gebieden met hoog risico op ontbossing. Uitbreiding van koffieplantages kan dus leiden tot verlies van bos en biodiversiteit, zeker wanneer teelt niet duurzaam wordt ingericht. Ongeveer 15% van het landgebruik in de productieketen van HEMA wordt gebruikt voor het verbouwen van koffie en cacao, wat deze grondstoffen tot een prioriteit maakt.
- **Varkensvlees:** Ons varkensvlees komt uit Europa. In landen als Nederland, Frankrijk en Duitsland staat de bodemkwaliteit onder druk, onder

andere door een teveel aan voedingsstoffen in de bodem. Mest van varkens kan hieraan bijdragen. Daarnaast hebben varkens veel voer nodig, zoals soja. De teelt van soja vraagt grote landbouwoppervlakken en vindt deels plaats in gebieden met een verhoogd risico op ontbossing.

- **Papier:** Papier is afkomstig van bossen. Indien deze niet verantwoord beheerd worden, lopen we risico op ontbossing.

HEMA's grootste natuurimpacts



Omdat de meeste natuurimpact ontstaat bij het produceren van materialen en ingrediënten, ligt daar ook onze belangrijkste kans om te verbeteren. Hierom kiezen we steeds vaker bewust voor materialen met een verlaagde natuurimpact in de productiefase. Denk bijvoorbeeld aan het inkopen van gerecycled katoen, dit vermindert de natuurimpact doordat minder nieuw katoen hoeft te worden verbouwd. Een ander voorbeeld is het inkopen van papier met het Forest Stewardship Council (FSC) keurmerk. Dit keurmerk verbiedt ontbossing van waardevolle natuurgebieden en stelt eisen aan het verantwoord beheren van bossen. Zo is de oogst gericht op wat natuurlijk is aangegroeid en worden na het kappen van bomen weer nieuwe bomen geplant. We onderzoeken momenteel wat we kunnen doen om onze natuurimpact de komende jaren te verkleinen.

E2/3/4-1

beleid

Ons beleid voor natuur richt zich op de volledige waardeketen. We bekijken de impact van grondstoffenproductie, leveranciers en gebruiksfases, omdat deze processen druk uitoefenen op ecosystemen. Om effectief te sturen, hanteren we een doelgerichte aanpak, die zich richt op de belangrijkste hefboomen om natuurverlies te beperken en herstel te stimuleren.

natuurbeleid

Naast het eerder beschreven materiaalbeleid, ingrediëntenbeleid en milieueisen voor leveranciers, hebben we ons natuurbeleid in de volgende beleidsstukken vastgelegd:

In ons **natuurbeleid** beschrijven we hoe we op een zorgvuldige manier omgaan met de natuur op de locaties waar onze producten en grondstoffen vandaan komen. We laten zien welke prioriteiten we stellen met betrekking tot onze impact op ecosystemen, biodiversiteit en grondstoffen, en welke maatregelen we nemen om deze impact te voorkomen, te beperken en waar mogelijk een positieve bijdrage te leveren. Als leidraad gebruiken we het SBTN-Action Framework (AR3T: avoid, reduce, restore, regenerate,

transform) om onze acties en keuzes te sturen.

Onze **Restricted Substances List (RSL)** geeft richtlijnen voor het veilig gebruik van chemicaliën in producten. Het doel is de gezondheid van mensen en het milieu te beschermen door het gebruik van schadelijke stoffen te voorkomen. De lijst is gebaseerd op internationale wetgeving, zoals REACH, en 'best practices' uit de sector. HEMA monitort de toepassing van dit beleid door regelmatige audits bij leveranciers en producttesten. De RSL geldt voor alle producten van HEMA.

Ons **dierenwelzijnsbeleid** richt zich op respectvolle behandeling van dieren en het minimaliseren van negatieve impact van dierlijke producten. Het beleid is gebaseerd op het 'vijf domeinen'-model, dat aansluit bij de vijf vrijheden van dierenwelzijn en zowel het verminderen van negatieve ervaringen als het bevorderen van positieve ervaringen begeleidt.

Later in dit hoofdstuk lichten we de keurmerken toe die bijdragen aan dierenwelzijn, zoals onder andere RWS en RMS (voor merino en mohair wol). Dit beleid is van toepassing op alle dierlijke

ingrediënten en materialen die HEMA gebruikt.



keurmerken

Betere keuzes maken, dat past bij ons. Certificaten en keurmerken spelen daarin een belangrijke rol. Of het nou gaat over ingrediënten of materialen. We vinden het belangrijk om hierover te vertellen.

Keurmerken helpen ons namelijk om duidelijke afspraken te maken over milieu-impact en dierenwelzijn. Denk aan keurmerken als Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO) voor palmolie, het Beter Leven Keurmerk (BLK) voor vlees, of FSC voor hout en papier. Zo kunnen we op een betrouwbare en meetbare manier onze impact verbeteren.

Bekijk de certificaten, kenmerken en keurmerken die wij gebruiken op:
<https://www.hema.nl/goed-idee/keurmerken-kenmerken>

food

keumerken	2024	2025
cacao Fairtrade of Rainforest Alliance	99,3%	100%
cacao Ingekocht via Tony's Open Chain	24%	32%
thee Fairtrade	100%	100%
koffie Fairtrade of Rainforest Alliance	100%	100%
palmolie RSPO	99,8%	100%
vlees Biologisch of Beter Leven	63%	99%
verse zuivelproducten Biologisch of Weidegang	96%	95%
vis MSC of ASC	93%	96%
soja ProTerra	-	11%

In 2025 beschikt **100%*** van koffie, thee en cacao van HEMA eigen merkproducten (geleverd in boekjaar 2025) over een Rainforest Alliance, Fairtrade of Biologisch keurmerk (exclusief restaurant/takeaway en gebak).

32%* van de cacao van HEMA eigen merkproducten (kg) (geleverd in boekjaar 2025) is ingekocht via het Tony's Open Chain initiatief (exclusief restaurant/takeaway en gebak).

cacao, palmolie, vlees, zuivel en vis:
Aandeel in gewicht geleverd ingrediënt

* Data in 2025 is gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities hieronder beschreven en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

methodologie en aannames

De scope betreft aan HEMA geleverde (eigen merk) producten in het financiële jaar 2025. Daarnaast is er enkel gekeken naar de houdbare en verse producten die verkocht worden in de winkel. Producten die in onze restaurants, takeaways en op onze gebaksafdeling worden verkocht zijn niet meegenomen. Voor koffie en thee zijn de warme dranken meegenomen, dus bijvoorbeeld niet de paaseitjes met koffie-extract. Aan de aantallen geleverde producten zijn de gewichten per product uit het voedselspecificatiesysteem gekoppeld om tot een totaalgewicht te komen van de geleverde producten.

Voor cacao zijn alle producten die cacao als ingrediënt bevatten meegenomen. Hierbij is gekeken naar het gewicht van de cacao-ingrediënten in deze producten.

Rainforest Alliance, Fairtrade en biologisch zijn keurmerken die door een onafhankelijke partij zijn gecertificeerd. Dit zijn de enige keurmerken die HEMA accepteert voor koffie, thee en cacao.

Tony's Open Chain

Tony's Open Chain is een initiatief dat streeft naar een transparante cacaoketen, waar boeren een eerlijke prijs ontvangen voor hun cacao. In 2023 maakten we bekend dat we ons aansluiten bij Tony's Open Chain. Zo steunen we de missie van Tony Chocolonely om cacao in te kopen volgens hun vijf sourcing principles en zo uitbuiting in de cacao-industrie te stoppen.

methodologie en aannames

De KPI betreft aan HEMA geleverde producten in het financiële jaar 2025. In de scope zijn alleen HEMA eigen merkproducten opgenomen. Daarnaast is er enkel gekeken naar de houdbare en verse producten die verkocht worden in de winkel, producten die in onze restaurants, takeaways en op onze gebaksafdeling worden verkocht zijn niet meegenomen. Aan de aantallen geleverde producten zijn de gewichten van de cacaobestanden per product uit het voedselspecificatiesysteem gekoppeld om tot een totaalgewicht te komen van ingekochte cacao.

non-food

stuks	2024	2025
katoen met een keurmerk Better Cotton, GOTS, OCS, GRS	96,4%	99,7%
biologisch katoen binnen mode GOTS, OCS	62%**	65%*
hout & papier FSC	96%	90%
natuurrubber FSC	-	34%
kg	2024	2025
Gerecycled polyester binnen mode	-	39%
palmolie (cosmetica) RSPO	99%	98%
dons en veren GRS	100%	100%
viscose Ecovero	-	43%

* Data in 2025 is gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities zoals hieronder beschreven, en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

** Data is over de tweede helft van 2024 gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities zoals hieronder beschreven, en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

methodologie en aannames

Deze KPI omvat alle aan de afdeling mode geleverde producten in de tweede helft van 2024 en het financiële jaar 2025. Er is gekeken of een artikel katoen bevat en vervolgens of dit katoen een GOTS of OCS-keurmerk heeft en hiervoor gecertificeerd is door een onafhankelijke partij. Er is gekeken naar het totaal aantal geleverde artikelen dat biologisch katoen bevat, gedeeld door het totaal aantal ingekochte artikelen dat katoen bevat.

textiel

	totaal gewicht		totaal gewicht
katoen	68%	synthetisch	26%
biologisch	31%	% gerecycled	29%
BCI (Better Cotton Initiative)	67%	overig	5%
GRS katoen	1%	totaal recycled	8%

E2/3/4-2

acties

Onze strategie om onze negatieve impact op de natuur te verminderen is opgebouwd rond vijf hefboomen. Elke hefboom richt zich op een specifiek deel van de keten. In 2025 hebben we bijvoorbeeld keuzes gemaakt voor meer (pre-consumer) gerecycled materiaal en meer biologisch katoen.

hefboom 1: bewust inkopen van materialen en ingrediënten (E2/E3/E4)

Door gebruik te maken van gerecycled en hernieuwbaar materiaal worden we minder afhankelijk van nieuwe grondstoffen. Dit maakt onze keten veerkrachtiger én verkleint de druk op ecosystemen. Bij het inkopen van materialen en ingrediënten nemen we de volgende maatregelen:

- We geven voorkeur aan hernieuwbare materialen in textiel,

zodat er minder microplastics in de gebruikersfase terechtkomen.

- We passen meer (pre-consumer) gerecycled materiaal toe in textiel en onderzoeken de mogelijkheden om ook post-consumer textiel opnieuw te verwerken in nieuwe producten.
- Bij hardwaren streven we eveneens naar een groter aandeel gerecycled materiaal. Post-consumer waar mogelijk.
- Bepaalde materialen gebruiken we niet, zoals losse glitters (in verband met microplastics) en leer dat géén bijproduct is van de vleesindustrie.
- We onderzoeken mogelijkheden om het aandeel plantaardige eiwitten te vergroten, vanwege de lagere impact op de natuur in vergelijking met dierlijke eiwitten.

2025: We gebruiken steeds vaker linnen in onze kleding, een natuurlijke vezel die van nature sterk is en minder water en bestrijdingsmiddelen nodig heeft dan katoen. Bijna de hele plant kan worden gebruikt,

waardoor er weinig verspilling is. Bovendien is een groot deel van ons linnen afkomstig uit Europa, waar het vlas grotendeels kan groeien op natuurlijk regenwater. Zo maken we kleding die comfortabel en van hoge kwaliteit is, met een lagere milieu-impact.

Daarnaast organiseerden we een **Food Impact Event** voor onze leveranciers, innovatiepartners en medewerkers. Deze dag stond in het teken van innovatie, ketensamenwerking en toekomstbestendige keuzes. Het programma startte met een introductie over het belang van integrale waardecreatie van Jurriaan, onze CFO, gevolgd door inspirerende bijdragen van onder andere Hille van der Kaa (Those Vegan Cowboys) over innovatieve oplossingen in food. Op de foodmarkt en in de innovatie-labs werkten leveranciers, partners en collega's samen aan nieuwe ideeën en deelden zij technologieën en producten, met speciale aandacht voor smakelijke plantaardige innovaties.

onze materialen matrix helpt ons betere keuzes maken

textiel

best	better	preferred	not preferred
Recycled katoen	Regeneratief / Biologisch	BCI katoen	Conventioneel katoen
Recycled polyester	Recycled polyester (PET)	Biobased polyester	Conventioneel polyester
Recycled viscose/lyocell	TENCEL lyocell, TENCEL modal, ECOVERO viscose		Conventioneel viscose
Recycled acryl/nylon			Conventioneel acryl/nylon
Recycled wol	RWS merino-wol, RMS mohair wol, RWS schapenwol	RWS (mulesing vrije) of RMS wolgaren	Conventioneel wol
Recycled dons en veren			Conventioneel / RDS dons en veren

hardwaren

better	preferred	not preferred
FSC recycled hout/papier	FSC hout/papier	Conventioneel hout/papier
Recycled plastic / biobased plastic	Conventioneel plastic	
FSC recycled rubber	FSC rubber	Conventioneel rubber
RSPO (gesegregeerd) palmolie	RSPO (mass balance) palmolie	Conventioneel palmolie
Recycled leer	LWG gecertificeerd leer	Conventioneel leer

bron: <https://textileexchange.org/fiber-materials-matrix/>

hefboom 2: inkopen van grondstoffen en materialen met erkende keurmerken en certificeringen) (E2/E3/E4)

Keurmerken zijn een belangrijk hulpmiddel om te waarborgen dat producten voldoen aan minimale duurzaamheids- en dierenwelzijnsriteria. Voor natuur hebben bijvoorbeeld FSC-hout, dat het ontbossingsrisico beperkt en regeneratief katoen, dat boeren helpt de bodemgezondheid te verbeteren, een grote impact.

We zijn ons ervan bewust dat keurmerken op zichzelf geen volledige garantie bieden: ook binnen gecertificeerde ketens blijven risico's bestaan. Daarom combineren we keurmerken met aanvullende maatregelen: zoals het vergroten van traceerbaarheid, het uitvoeren van leveranciersbeoordelingen en het analyseren van risico's. Op deze manier werken we aan het verminderen van onze negatieve impact in de keten. We evalueren het beleid continu en vullen het aan, waar nodig in samenspraak met stakeholders. Meer informatie hierover is te vinden in het due diligence beleid.

2025: We hebben het aandeel biologisch katoen binnen onze modecollecties met 2,7% verhoogd ten opzichte van 2024, naar 65%

van de artikelen. Dat betekent dat er voor het aandeel biologisch katoen in onze modecollecties geen kunstmest, chemische bestrijdingsmiddelen of genetisch gemodificeerde organismen (GMO's) worden gebruikt in de katoenproductie.

hefboom 3: waterverontreiniging in textielketens tegengaan (E2)

Waternvervuiling is een belangrijk aandachtspunt binnen onze textielketen. Productielocaties gebruiken chemische processen die het risico op vervuiling van lokale waterbronnen vergroten. Daarom baseren we ons beleid op de internationale *ZDHC Wastewater Guidelines*, die eisen stellen aan de kwaliteit van afvalwater en het effectief filteren ervan. Naleving van deze richtlijnen wordt gemonitord via het amfori-platform en is een belangrijke stap richting schonere productie en bescherming van lokale ecosystemen.

2025: In 2025 hebben we **concrete doelstellingen** vastgesteld voor de implementatie van de *ZDHC Wastewater Guidelines* binnen onze textielketen. Deze doelstellingen omvatten het verbeteren van de kwaliteit van afvalwater, het effectief filteren van schadelijke stoffen en het monitoren van naleving bij productielocaties

via het amfori-platform. Hiermee zetten we een belangrijke stap richting schonere productieprocessen en de bescherming van lokale waterecosystemen. Doel is om al onze textielproductielocaties (met *wet processes*) te laten voldoen aan de *ZDHC Wastewater Guidelines* in 2030.

hefboom 4: traceerbaar maken van de keten van grondstoffen met hoog risico op ontbossing (E4)

We werken eraan om grondstoffen met een hoog risico op ontbossing traceerbaar te maken. Met de implementatie van de EUDR (ontbossingsverordening) vergroten we de zekerheid dat hout en andere grondstoffen sinds 2020 legaal zijn geproduceerd en niet bijdragen aan recente ontbossing.

Betere traceerbaarheid maakt het mogelijk om aanvullende acties te ondernemen en ontbossing in de keten verder tegen te gaan, in nauwe samenwerking met onze leveranciers. We onderzoeken hoe we dit het beste kunnen doen.

hefboom 5: efficiënter maken van waterverbruik tijdens grondstoffase en productieprocessen (E2)

Water is een essentiële hulpbron in de productie van veel HEMA-producten: van katoen en landbouwgewassen voor voedselproducten tot chemische processen voor cosmetica en huishoudelijke artikelen. In de grondstoffase van deze producten wordt vaak veel water gebruikt, wat kan leiden tot uitputting van lokale waterbronnen en druk op ecosystemen. De impact- en risicoanalyse die we uitvoeren met Spirefly, helpt ons om water-intensieve ketens en hotspots te identificeren en gerichte maatregelen te nemen. BEPI-audits geven daarnaast inzicht in het watergebruik bij productielocaties.

Tegelijkertijd streven we naar een groter aandeel katoen met keurmerken die waterverbruik optimaliseren, zoals biologisch, regeneratief en gerecycled katoen.

2025: We hebben het afgelopen jaar uitgebreid onderzoek gedaan naar mogelijkheden om **regeneratief en gerecycled katoen** in te kopen, met aandacht voor het verminderen van waterverbruik en het verbeteren van bodemgezondheid. In 2026 kunnen we gericht een groter aandeel van deze katoensoorten inzetten binnen

onze producten, waarmee we bijdragen aan efficiënter watergebruik en een lagere impact op lokale ecosystemen.

materialen en circulariteit

E5
IRO-1

onze materiële impacts, risico's en kansen

We ontwerpen producten die langer meegaan, hergebruikt of gerecycled kunnen worden en we kiezen materialen en productiemethoden die minder belastend zijn voor het milieu. We realiseren ons dat elk product, hoe bewust ook ontworpen, impact heeft op mens en milieu. We zetten ons in om die impact te verkleinen. Ook in onze eigen operatie minimaliseren we afval en zetten we in op hergebruik en recycling.

Onze aanpak sluit aan bij de definitie van een circulaire economie volgens de Ellen MacArthur Foundation (EMF), die drie kernprincipes hanteert:

1. Het voorkomen van afval en vervuiling.
2. Het hergebruiken van producten en, wanneer dat niet meer mogelijk is, het herstellen of recyclen ervan.
3. Het maken van bewuste materiaalkeuzes en het doorvoeren van efficiënte productieprocessen.



KPI en doeloverzicht

E5

circulariteit

IRK	onderwerp	beschrijving	waardeketen	tijdshorizon
⊖	Gebruik van niet hernieuwbare grondstoffen	HEMA gebruikt grondstoffen uit wereldwijde ketens, ook grondstoffen die niet hernieuwbaar zijn. Hiermee dragen we bij aan het uitputten van de aarde.		
⚠	Strenge en veranderende wetgeving	Overheden kunnen steeds strengere regels opstellen om de transitie naar een circulaire economie te bevorderen, wat kan leiden tot hogere nalevingskosten en boetes.		
⚠	Reputatieschade	Wanneer HEMA niet tijdig meebeweegt met de norm omtrent verantwoord en circulair zaken doen kan dit leiden tot reputatieschade en lagere omzet.		
★	Circulair ondernemen	Zowel circulaire producten als diensten (bijvoorbeeld reparatie, productverhuur en tweedehands verkoop) kunnen nieuwe inkomstenbronnen creëren, leiden tot een grotere klantenbasis en meer klantloyaliteit.		

- actuele positieve impact
- actuele negatieve impact
- risico
- grondstoffen/ingrediënten
- productie
- logistiek
- potentiële positieve impact
- potentiële negatieve impact
- kans
- winkel on- en offline
- klanten
- tweede leven
- kort (<1 jaar)
- middellang (1-5 jaar)
- lang (> 5 jaar)

doelstellingen en resultaat

instroom materiaal: 30% van onze kg ingekochte textielmaterialen binnen Mode & Wonen is gerecycled in 2030.



instroom materiaal: 100% van onze kg ingekochte textielmaterialen binnen mode & Wonen is duurzamer volgens HEMA materialenmatrix in 2030.



uitstroom materiaal: 25% minder plastic consumentenverpakkingen in 2025 dan in 2019.



beleid

- Materiaalbeleid
- Afvalbeleid

uitstroom materiaal: 100% van de verpakkingen zijn recyclebaar in 2025.



afval: 80% van ons operationeel afval is hergebruikt of gerecycled.



onze producten gaan langer mee

Van slim ontwerp tot goede kwaliteit: wij maken producten die langer meegaan. We testen uitgebreid in ons eigen lab, zodat kleding en hardwaren mooi blijven, prettig in gebruik zijn en makkelijk te repareren of door te geven. Stap voor stap vergroten we het aandeel gerecyclede materialen en helpen we klanten hun producten langer goed te houden.

Zo komen we tot een **echt HEMA-**assortiment, met producten die langer meegaan, minder vervangen hoeven te worden en beter zijn voor je portemonnee en de wereld.

jersey shirts

Onze jersey shirts: al jaren een van de meest gedragen producten uit onze collectie. Jersey is een rekbare, soepele en comfortabele gebreide stof. Toch kijken we in ons eigen HEMA kwaliteitslab altijd hoe we een product kunnen verbeteren, zodat het nog langer meegaat. Daarom zijn we aan de slag gegaan om onze jerseys stap voor stap te verbeteren.

Voor de nieuwe shirts kozen we voor biologisch katoen en langere katoenvezels, die zorgen voor een sterkere, gladdere stof die minder snel slijt of pluist. Een van de

voorbeelden hoe we continue verbeteren om producten te kunnen aanbieden die langer meegaan.



E5-1

beleid

Ons beleid om circulariteit te bevorderen richt zich op de hele keten, van ontwerp en inkoop tot gebruik en hergebruik. In elke fase liggen kansen om het gebruik van primaire grondstoffen te verminderen en materialen zo lang mogelijk in de kringloop te houden. We sturen daarom gericht op de onderdelen waar we de meeste impact kunnen maken, zoals ontwerpkeuzes, materiaalgebruik en afvalpreventie.

Naast het eerder beschreven materiaalbeleid, hebben we ons beleid in de volgende stukken vastgelegd:

Het **afvalbeleid** beschrijft hoe we omgaan met ons **afval, verpakkingen, voedselverspilling en producten aan het einde van hun levensduur**. Het uitgangspunt is het minimaliseren van (rest)afval en het zo circulair mogelijk verwerken ervan. Dit realiseren we door het voorkomen van derving en onverkochte voorraad, en het steeds beter scheiden van ons afval. **Voedselverlies en -verspilling** proberen we zoveel mogelijk te voorkomen; als er toch wat overblijft, proberen we dit in de winkels aan te bieden via Too Good To Go, doneren

we dit aan de Voedselbank of proberen we dit op een zo hoogwaardig mogelijke manier te verwerken. Daarnaast zamelen we samen met Wolkat textiel in en zorgen we voor een verantwoorde verwerking hiervan, zodat materialen opnieuw kunnen worden gebruikt en de druk op primaire grondstoffen vermindert. In 2025 hebben we 22.309 kg textiel van klanten (post-consumer) ingezameld en aangeboden voor hergebruik of recycling.

Voor **verpakkingen** richten we ons op drie kernpunten:

1. Reductie van verpakkingsmateriaal: waar mogelijk alternatieven van papier, karton of mono-materialen toepassen.
2. Gebruik van gerecyclede en hernieuwbare materialen:
 - o Papier en karton bij voorkeur FSC-gecertificeerd of gerecycled.
 - o Plastic: streefwaarde van 20% gerecycled of biobased.
3. Bevordering van recyclebaarheid en herbruikbaarheid: mono-materialen waar mogelijk, navulbare verpakkingen en samenwerking met kennisinstituten om het beleid continu te verbeteren.

E5-2

acties

HEMA's strategie om steeds meer circulair te werken is opgebouwd rond vier reductiehefbomen. Elke hefboom richt zich op een specifiek deel van onze keten en bedrijfsvoering, van materiaalkeuze tot productontwerp en samenwerking met ketenpartners. "Ongeveer 80% van de milieu-impact van een product wordt al in de ontwerpfase bepaald. Daarom maken collega's in die fase al bewuste keuzes" aldus Milou America, sr. duurzaamheid specialist (milieu-impact).

Daarom hebben we sinds 2025 een materialenbibliotheek voor collega's en werken we met checklists over duurzaamheid, repareerbaarheid en recyclebaarheid bij nieuwe productontwerpen.

hefboom 1: Bewust inkopen van materialen

Door gebruik te maken van gerecycled en hernieuwbaar materiaal verminderen we onze afhankelijkheid van nieuwe grondstoffen, die schaars kunnen raken.

- We geven voorkeur aan hernieuwbare materialen in textiel,

zodat er minder microplastics in de gebruikersfase terechtkomen.

- We passen méér (pre-consumer) gerecycled materiaal toe in textiel en onderzoeken de mogelijkheden om ook post-consumer textiel opnieuw te verwerken in nieuwe producten.
- Bij hardwaren streven we eveneens naar een groter aandeel gerecycled materiaal, inclusief post-consumer waar mogelijk.
- Bepaalde materialen gebruiken we niet, zoals losse glitter (microplastics) en leer dat géén bijproduct is van de vleesindustrie, angorawol en plastic voor wegwerpproducten in de horeca.

2025: Afgelopen jaar hebben we een duurzaamheidschecklist voor designers ontwikkeld. Deze helpt ontwerpers om al vanaf het begin van het ontwerpproces bewuste keuzes te maken, bijvoorbeeld over materiaalgebruik, energieverbruik, repareerbaarheid en recyclebaarheid van producten.

Daarnaast is een online materialenbibliotheek ontwikkeld waarin designers verschillende materialen kunnen vergelijken op basis van hun eigenschappen en CO₂-emissiefactoren. Dit geeft ontwerpers meer inzicht in de

milieu-impact van materiaalkeuzes. Er wordt daarnaast gewerkt aan een fysieke materialenbibliotheek die dit verder moet ondersteunen. Deze instrumenten helpen designers om duurzamere keuzes te maken en sluiten aan bij onze ontwerpaanpak: slimmer, langer, vaker.

hefboom 2: Circulair productontwerp

Naast het inzetten van duurzamere materialen richten we ons op circulair productontwerp. Dit betekent dat een product hergebruikt kan worden, multifunctioneel, of meegroeïend kan zijn.

- We ontwerpen slimmer zodat producten vaak gebruikt kunnen worden. Onze ontwerpers verzinnen slimme oplossingen zoals multifunctionele, meegroeïende, energiezuinige of tijdloze producten.
- Daarnaast geven we de voorkeur aan hernieuwbare materialen.
- We ontwerpen producten die langer meegaan. Om de kwaliteit en duurzaamheid te waarborgen, testen we onze producten in ons eigen laboratorium. Producten kunnen een tweede leven krijgen doordat een klant een product kan

hergebruiken, doorgeven of laten repareren.

- We gebruiken materialen vaker. We gebruiken steeds meer gerecycled materiaal en bewegen naar beter recyclebare producten.

2025: In 2025 hebben we daarnaast de **kwaliteit en duurzaamheid van verschillende producten verbeterd op basis van klantfeedback en producttesten**. Zo hebben we het productieproces van gebreide viscose shirts aangepast door minder wasverzachter te gebruiken en producten minder compact te verpakken, waardoor afdrukken en witte vlekken worden voorkomen. Bij mousseline producten, zoals hydrofiele doeken, hebben we de stofconstructie aangepast zodat de naden sterker zijn en langer meegaan. Ook bij viscose luierpakjes hebben we de afwerking van de stof verbeterd, waardoor de pakjes nu beter bestand zijn tegen slijtage en voldoen aan onze sterktesten. Deze verbeteringen dragen bij aan producten die langer mooi en bruikbaar blijven.

hefboom 3: Afval minimaliseren en hoogwaardig verwerken

Bij HEMA gaan we bewust om met afval, zowel in onze eigen operatie als bij onze

klanten. Door afval goed te scheiden en te recyclen, kan het opnieuw als secundaire grondstof worden ingezet.

- We verminderen operationeel afval, optimaliseren het scheiden (ook van reststromen) en verhogen samen met onze ketenpartners het recyclingpercentage.
- De grootste bron van huishoudelijk afval is verpakkingsmateriaal. We verminderen verpakkingsmateriaal waar mogelijk en vervangen het door materialen die minder plastic bevatten en beter herbruikbaar, navulbaar of recyclebaar zijn.
- Voor textielinzameling werken we samen met Wolkat, om het textiel opnieuw te gebruiken of op een hoogwaardigere manier te recyclen.
- We beperken voedselverspilling door samenwerking met Too Good To Go en de Voedselbank en door het verbeteren van voorraadplanning.

2025: Afgelopen jaar zijn we overgestapt op een nieuw specificatiesysteem waarmee we de gegevens van onze verpakkingen veel gedetailleerder kunnen vastleggen. Hierdoor hebben we beter inzicht in onze impact en kunnen we ons nauwkeurig voorbereiden op de aankomende Europese verpakkingswetgeving.

Ook een belangrijk moment voor HEMA: het einde van eerdere

verpakkingsdoelstellingen en een kans om terug te blikken op behaalde resultaten, met nieuwe ambities richting 2030. In 2025 lag de focus op drie pijlers: vermindering van plastic, gebruik van gerecyclede en hernieuwbare materialen, en verbetering van recyclebaarheid en herbruikbaarheid. Dit gold zowel voor consumentenverpakkingen, als transport- en omverpakkingen.

We hebben het **beauty-assortiment volledig vernieuwd**: lippenstift, blush en poeders zijn nu allemaal navulbaar en waar eerder alleen oogschaduw navulbaar was, is het hele assortiment herzien.

De verpakking voor navulbare oogschaduw heeft ons veel geleerd; die inzichten hebben we toegepast op alle andere make-up artikelen. We leren van eerdere innovaties en zetten deze kennis breed in.

Het was daarbij duidelijk dat navulbare verpakkingen een gedragsverandering van consumenten vragen. Het gebruik van navulbare producten vraagt tijd en uitleg om geaccepteerd en gebruikt te worden. HEMA heeft dit ondersteund met een gerichte communicatiecampagne om consumenten

stap voor stap mee te nemen in het proces: hoe navullen werkt en waarom het duurzaam is. Daarnaast leerden we ook dat een make-up productverpakking er ook gewoon mooi uit moet zien; het draait om meer dan alleen de functie. De kleur moet kloppen, de verpakking moet aantrekkelijk zijn en het geheel moet passen binnen de rest van de collectie.

Het afgelopen jaar hebben we ook weer **plastic verpakkingen vervangen** door karton. Beauty-accessoires zitten nu op katoenen kaarten, en ondergoed en T-shirts zijn voorzien van kartonnen wikkels in plaats van in een plastic zakje. Feedback van winkelmedewerkers werd meegenomen om verpakkingen functioneel en stevig te houden.

Nienke van der Veen, Verpakkingsspecialist bij HEMA:

“In 2023 hebben we onze doelstelling voor plasticreductie al overtroffen. Tegelijkertijd liepen we tegen een vraagstuk aan: het verlagen van ons totale verpakkingsgewicht bleek complexer dan gedacht.”

Om de nieuwe **Europese PPWR-wetgeving** voor te bereiden, verzamelde HEMA in 2025 gedetailleerde informatie over verpakkingen: type plastic, kleur, recyclebaarheid,

gerecycled materiaal en herbruikbaarheid. Leveranciers, vooral buiten Europa, werden geïnformeerd en getraind en handleidingen werden aangescherpt.

hefboom 4: Onderzoeken van circulaire businessmodellen

HEMA verkent continu mogelijkheden om producten circulair te maken. Dit kan bijvoorbeeld door producten te repareren, opnieuw te gebruiken, te verhuren of tweedehands aan te bieden. We brengen verschillende modellen in kaart en onderzoeken samen met potentiële ketenpartners hoe we deze concepten in de praktijk kunnen toepassen.

E5-5

KPI's en resultaten

verpakkingen

context en voortgang 2025

De resultaten laten een overwegend positief beeld zien. We hebben 36 procent plastic weten te verwijderen uit onze consumentenverpakkingen. Dat meten we door de hoeveelheid plastic verpakkingsmateriaal per artikel te vergelijken met de hoeveelheid in 2019. In ons vorige duurzaamheidsverslag gaven we al aan dat de totale reductiedoelstelling waarschijnlijk niet gehaald zou worden, omdat plastic regelmatig wordt vervangen door karton, dat van nature zwaarder is. Toch realiseren we een totale reductie van 5 procent.

Voor het gebruik van duurzamere materialen willen we uitsluitend gerecycled of gecertificeerd papier en karton toepassen, en zoveel mogelijk gerecycled plastic. Het gebruik van gerecycled plastic blijft achter bij de doelstelling, onder andere door de hogere prijs en beperkte beschikbaarheid van post-consumer recycled plastic. Daarom nemen we deze doelstelling mee richting 2030, waarin we de eisen verder aanscherpen.

De laatste doelstelling richt zich op recyclebaarheid. Hoewel we nog niet op 100 procent zitten, is 77 procent van onze verpakkingen al recyclebaar. Voor sommige verpakkingen bestaat nog geen geschikte recycleroute zoals kleine verpakkingen voor bijvoorbeeld mascara. Ook deze doelstelling nemen we mee naar 2030 en zullen we afstemmen op de aankomende Europese PPWR-regelgeving.

doelstellingen 2025

doel: 25% minder plastic consumentenverpakkingen dan in 2019

resultaat: -36%

doel: 25% minder consumentenverpakkingen dan in 2019

resultaat: -5%

doel: alle plastic consumentenverpakkingen zijn van gerecycled plastic (minimaal 20% PCR) of biobased plastic

resultaat: 19%

doel: alle consumentenverpakkingen zijn recyclebaar

resultaat: 77%

nieuwe doelen 2030

reduceren

- 75% van de artikelen ligt plasticvrij verpakt in de winkel (excl. food & beauty)
een verpakking is plasticvrij als deze voor minder dan 5% in gewicht uit plastic bestaat.
- 10% reductie in de totale hoeveelheid verpakkingsmateriaal tov 2025
gemeten als reductie van de totale hoeveelheid verpakkingsgewicht (kg) dat is ingekocht, over alle verpakkingslagen, alle artikelen.

gerecyclede en hernieuwbare materialen

- minimaal 35% gerecycled plastic of biobased plastic voor alle verpakkingen
gemeten als gewicht gerecycled- of biobased plastic tov totaalgewicht plastic.
- alle papieren en kartonnen verpakkingen zijn van gerecyclede of gecertificeerde bronnen.

recyclebaarheid

- alle verpakkingen zijn recyclebaar (inclusief herbruikbare verpakkingen)
hierin volgen we de richtlijnen en kaders van de PPWR

afval

We werken samen met onze afvalverwerkers om de afvalstromen zo circulair mogelijk te verwerken. Goed afval scheiden is daarbij essentieel. Een deel van het afval gaat terug naar ons distributiecentrum en wordt daar opgehaald; andere stromen worden rechtstreeks bij de winkels ingezameld. Dit doen we altijd volgens de geldende wetgeving, en waar mogelijk een stap beter. Het komend jaar zetten we stappen door voedselresten beter te scheiden, derving in winkels te voorkomen met slimme (voorraad)planning, en onverkocht textiel apart in te zamelen. Tegelijkertijd blijven onze afvalverwerkers investeren in betere recyclingtechnieken, waardoor steeds meer van ons afval opnieuw kan worden gebruikt. Zo werken we stap voor stap toe naar minder afval en meer hergebruik.

materiaaluitstroom

KPI	details	2025		
		Gevaarlijk afval	Niet-gevaarlijk afval	Totaal
Totaal afval	Over het boekjaar in ton	65.851	11.735.764	11.801.616
Totaal omgeleid van verwijdering	Over het boekjaar in ton	65.817	11.577.223	11.643.040
Totaal toegeleid naar verwijdering	Over het boekjaar in ton	34	158.541	158.575
Niet-gerecycled aandeel	In % van het totaal	33,6%		
Textiel inzameling				
Post-consumer textiel ingezameld en aangeboden voor hergebruik of recycling	Over het boekjaar in ton			22.309

mens

We geloven dat iedereen gelijk is, hoe verschillend ook. Dit geldt voor onze collega's in winkels, distributiecentra en kantoren, maar ook voor de mensen die werken in onze productieketen en bij onze partners. Elke dag werken we eraan om verschillen te waarderen, aandacht te hebben voor elkaar en een veilige, inclusieve werkomgeving te bieden. Zo zorgen we dat iedereen zich welkom voelt en samen bouwen we aan een beter alledaags leven voor onze collega's, partners én klanten.



onze medewerkers

spelen om te winnen

We bouwen koersvast door op het fundament dat we hebben neergezet. Het afgelopen jaar hebben we nog meer winkels verbouwd en gemoderniseerd en hebben we gewerkt aan een verbeterd productaanbod: praktischer, mooier en beter. Zodat echt iedereen vaak en graag bij HEMA koopt.

Deze groei komt niet vanzelf. De wereld om ons heen verandert snel en om écht verschil te blijven maken, moeten we fundamenteel anders blijven werken. HEMA heeft veel potentieel dat we nu nog niet volledig benutten. Dit vraagt om een nieuwe mentaliteit, een winnaarsmentaliteit: we 'spelen om te winnen'.

In 2025 hebben we de lat nog hoger gelegd. Op de inhoud van ons werk en ook naar elkaar. Elkaar uitdagen om verantwoordelijkheid te nemen, kansen te pakken en aanspreken om het beste uit onszelf en uit elkaar te halen. In een veilige werkomgeving waar we met plezier werken.

Met vier thema's, ben jezelf, durf te doen, houd het simpel en groei mee, geven we invulling aan wat we belangrijk vinden. Alles wat we doen is hiermee in lijn, zodat

medewerkers voor HEMA willen en blijven werken.

- **Ben jezelf:** je openstellen. Kwetsbaar en eerlijk naar jezelf en naar elkaar zijn. Luisteren en eerlijke feedback geven en hulp vragen als het nodig is.
- **Durf te doen:** verantwoordelijkheid en risico's nemen, grenzen verleggen en kansen pakken.
- **Houd het simpel:** groots denken en klein beginnen. Experimenteren en leren van fouten. Altijd denken hoe het gemakkelijker kan.
- **Groei met ons mee:** Elkaar aanspreken en openstaan voor feedback. Onze talenten benutten.

trots op ons team!

meest vriendelijke personeel

HEMA Nederland wint de award voor vriendelijkste winkelpersoneel tijdens Brands in Retail 2025. Klanten kopen graag bij ons en voelen zich welkom.

Great Place To Work

HEMA België en Frankrijk opnieuw erkend als Great Place To Work. Dat we dit certificaat opnieuw ontvangen, toont aan dat onze medewerkers zich gewaardeerd, betrokken en ondersteund voelen en dat is precies waar we elke dag naar streven.
















Gold Trophy: Best Customer Satisfaction Award

HEMA Frankrijk wint de Gold Trophy: Best Customer Satisfaction Award met een 4,88/5-score uit 13.142 Google-reviews. Een verdienste van het enthousiaste winkelteam en hun continue inzet voor klanten.

KPI en doeloverzicht

S1

eigen medewerkers

IRK	onderwerp	beschrijving	waardeketen	tijdshorizon
+	Arbeidsomstandigheden eigen medewerkers en inclusieve werkomgeving	HEMA voorziet in goede arbeidsvoorwaarden en een inclusieve werkomgeving voor haar medewerkers, wat bijdraagt aan een hoge medewerkerstevredenheid.	 	 
!	Veiligheidsincidenten en arbeidsconflicten, verhoogd ziekteverzuim en verloop, juridische gevolgen en reputatieschade.	Veiligheidsincidenten en arbeidsconflicten kunnen leiden tot verhoogd ziekteverzuim en verloop, juridische gevolgen en reputatieschade.	 	 
★	Verbeterde talentretentie en productiviteit van personeel.	Een focus op DEI, ontwikkelmogelijkheden en een gezonde werk-privébalans kan leiden tot verbeterde talentretentie en productiviteit van personeel.	 	 
!	Arbeidsomstandigheden van de medewerkers van HEMA-franchisenemers en de klantenservice	Wanneer de medewerkers van HEMA-franchisenemers en de klantenservice slachtoffer zijn van slechte arbeidsomstandigheden, discriminatie of intimidatie, kan dit ook negatieve gevolgen hebben voor HEMA. (S2)		 

- + actuele positieve impact
- actuele negatieve impact
- ! risico
- * kans
- 🌱 grondstoffen/ingrediënten
- 🏭 productie
- 🚚 logistiek
- 🏪 winkel on- en offline
- 👤 klanten
- ♻️ tweede leven
- 📅 kort (<1 jaar)
- 📅 middellang (1-5 jaar)
- 📅 lang (> 5 jaar)

doelstellingen en resultaat

algemeen: Gemiddelde score Organisatiemeting >8.0 (doorlopend).



ben jezelf: Gewogen gender paygap is <5% in 2028.



ben jezelf: Minimaal 50% van het hoger management (MT en MT+) identificeert zich als vrouw (of non-binair) in 2028.



ben jezelf: 100% van de SpeakUp meldingen wordt opgevolgd (doorlopend).



ben jezelf: Werknemers scoren HEMA >8,0 op inclusiviteit (doorlopend).



houd het simpel: 95% van de winkels heeft BHV op norm.



houd het simpel: 100% van de meldplichtige incidenten in NL EV winkels is binnen 24 uur na plaatsvinden correct vastgelegd in het IRS in 2028.



houd het simpel: 100% van de HEMA-werknemers krijgt een leefbaar loon.



groei mee: medewerkers die intern doorgroeien naar andere functies >35% op jaarbasis (HEMA-kantoor).



groei mee: 90% van HEMA werknemers (loondienst, in NL), heeft persoonlijke doelstellingen vastgelegd in SuccessFactors.



beleid

- Gedragscode
- Privacy beleid
- Bsafe handboek
- Arbeidsvoorwaarden

S1
SBM-3

onze materiële impacts, risico's en kansen

De afgelopen jaren hebben we HEMA weer echt HEMA gemaakt. Nu is het moment om door te pakken: we bouwen aan een nog sterker merk, met groei in winkels en online en een organisatie waar collega's trots op zijn.

Dat vraagt om slimmer samenwerken en het omarmen van nieuwe manieren van werken: kansen pakken, verantwoordelijkheid nemen, veerkracht tonen en doelen met overtuiging behalen. Tegelijk blijven we trouw aan wie we zijn: een veilige, plezierige en inclusieve werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn, we elkaar scherp houden en gelijke kansen centraal staan in opleiding en ontwikkeling.

Vanuit die mentaliteit richten we ons op drie kerngebieden die voor onze mensen het verschil maken: goede arbeidsvoorwaarden, gelijke behandeling en kansen, en zorgvuldige omgang met privacy.

definities

Onze medewerkers bestaan uit medewerkers met een arbeidsovereenkomst bij HEMA, werkzaam in winkels, distributiecentra, het

hoofdkantoor en buitenlandse kantoren. Dit verslag gaat, tenzij anders vermeld, over deze groep. Hierna noemen we deze: collega's.

Daarnaast zijn er niet-werknemers ('outsourced service providers'), die diensten leveren voor HEMA en zelfstandig zijn of in dienst zijn van andere partijen. Concreet betekent dat voor ons: onze franchisenemers (en medewerkers) en onze klantenservice.

S1-1

medewerkersbeleid

Onze verplichtingen naar onze collega's, en de rechten en verantwoordelijkheden van onze collega's, zijn vastgelegd in het werknemersbeleid. Dit beleid is land-specifiek en te vinden in beleidsstukken en handboeken, beschikbaar voor alle medewerkers via ons intranet. Het beleid valt onder HR, met de Chief People Officer als eindverantwoordelijke. Hieronder volgt een overzicht van het belangrijkste overkoepelende beleid.

Gelijkwaardigheid en respect vormen de basis van ons handelen en zijn verankerd in onze **gedragscode**. Deze bevat richtlijnen over onder andere diversiteit en inclusie, professionele omgangsvormen, vrijheid van vereniging, veiligheid op de werkvloer en de procedurele omgang met meldingen van ongewenst gedrag.

lees hier de gedragscode:

<https://corporate.hema.com/mens-en-maatschappij/>

Bij HEMA vinden we privacy en veilig omgaan met persoonsgegevens belangrijk. In het **privacy beleid** leggen we uit hoe we bij HEMA met persoonsgegevens omgaan van onze medewerkers, zodat dit zorgvuldig en

veilig gebeurt. De privacyverklaring voor medewerkers beschrijft welke persoonsgegevens HEMA van de medewerker verwerkt en hoe HEMA daarmee omgaat. Bijvoorbeeld in de salarisadministratie of voor personeelsbeheer. In de privacyverklaring staan ook de rechten als medewerker omschreven, zoals een recht op inzage.

We bieden collega's passende **arbeidsvoorwaarden**, geregeld via de geldende cao voor het betreffende land. Dit gaat over salaris, verlof, sociale zekerheid en bedrijfsspecifieke regelingen zoals bonus- of reiskostenregelingen.

Een prettige en veilige werkomgeving waarin iedereen zich thuis voelt is belangrijk. Voor zo'n werkomgeving is het essentieel dat medewerkers op een laagdrempelige en betrouwbare manier melding kunnen maken van ongewenste situaties, misstanden of integriteitskwesties. We houden het simpel: met één eenduidige en goed werkbare **klachtenregeling** die zowel klachten over ongewenst gedrag als meldingen van misstanden adequaat afhandelt.

Veiligheid op de werkvloer is uitgewerkt in het **Bsafe-handboek**, dat regelmatig wordt bijgewerkt door de afdeling 'Safety'.

S2

SBM-3

De beleidsdocumenten gelden ook voor onze aangesloten bedrijven en de klantenservice. Daarnaast gelden er aanvullende afspraken voor franchisenemers, vastgelegd in franchiseovereenkomsten en wetgeving.

S2-4

We onderhouden een continue dialoog over het beleid en houden daarbij rekening met de belangen van HEMA, de bedrijven en hun medewerkers.



S1-2

stakeholdermanagement

werknemersvertegenwoordiging en betrokkenheid

Bij HEMA hechten we veel waarde aan een open dialoog met onze medewerkers en hun vertegenwoordigers. Op zowel centraal niveau als binnen verschillende bedrijfsonderdelen zijn ondernemingsraden actief. Leden worden gekozen via een transparant en democratisch proces, wat zorgt voor een representatieve stem van medewerkers bij belangrijke besluitvorming.

Naast formele medezeggenschap stimuleren we betrokkenheid via medewerkerstevredenheidsonderzoeken en regelmatige team- en bedrijfsbrede bijeenkomsten. Hierin delen we strategie en voortgang en bieden we ruimte voor vragen, feedback en dialoog. Zo zorgen we dat medewerkers gehoord worden en actief betrokken zijn bij HEMA's ontwikkeling.

S1-6

collectieve overeenkomsten

Vakbondsvrijheid, collectieve onderhandelingen en een constructieve sociale dialoog zijn voor ons een fundament

voor eerlijke arbeidsverhoudingen. In 2025 viel 96,7% van HEMA-medewerkers onder een cao.

De tabel geeft inzicht in welke landen HEMA is aangesloten bij cao's en het totale percentage van haar werknemers dat door cao's wordt gedekt en waar werknemersvertegenwoordiging aanwezig is. Dit is weergegeven voor die landen waar HEMA ten minste 50 werknemers heeft (in aantal personeelsleden) en die ten minste 10% van HEMA's totale aantal werknemers vertegenwoordigen.

sociale bescherming

Sociale bescherming is het geheel van maatregelen en voorzieningen die medewerkers beschermen tegen sociale en economische risico's, zoals ziekte, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid of ouderdom.

We hebben dit geëvalueerd en beoordeeld op basis van de wettelijke dekking in elk land. Uit onze bevindingen blijkt dat alle geëvalueerde medewerkers toegang hebben tot sociale bescherming voor inkomensverlies als gevolg van belangrijke levensgebeurtenissen zoals ziekte, werkloosheid, arbeidsongevallen en opgelopen arbeidsongeschiktheid,

ouderschapsverlof en pensioen, mits zij voldoen aan de gangbare lokale toelatingscriteria, zoals leeftijd of een minimum arbeidsverleden, in overeenstemming met de lokale regelgeving en marktpraktijken.

	Werknemers (voor landen met > 50 medewerkers, die >10% van het totale aantal werknemers vertegenwoordigen)	Werknemersvertegenwoordiging voor landen met > 50 medewerkers, die >10% van het totale aantal werknemers vertegenwoordigen
0-19%		
20-39%		
40-59%		
60-79%		
80-100%	Nederland, Frankrijk, België	Nederland, Frankrijk, België

S1-3

herstelprocessen

Bij HEMA vormen de gedragsprincipes uit onze gedragscode de basis van al onze samenwerkingen: integriteit, respect, openheid en vertrouwen. Mocht er een ongewenste situatie ontstaan, dan zorgen we ervoor dat medewerkers veilig hun klacht kunnen melden, zonder angst voor represailles. Onze regeling voor klachten over ongewenst gedrag en misstanden (inclusief de klokkenluidersregeling) bestaat uit de volgende stappen:

1. In gesprek met de betrokkenen

We moedigen medewerkers aan eerst in gesprek te gaan met de betrokkene, eventueel samen met de leidinggevende of HR. Dit biedt de kans om de situatie te verbeteren en herhaling te voorkomen. Bij serieuze integriteitsschendingen (zoals discriminatie, ongewenste intimiteiten, fraude of omkoping) vragen wij altijd melding te doen bij de (hogere) leidinggevende.

2. Vertrouwenspersoon

Als een gesprek niet mogelijk is of de medewerker behoefte heeft aan onafhankelijk advies, kan contact worden opgenomen met een externe

vertrouwenspersoon. Deze vertrouwenspersonen delen jaarlijks een geanonimiseerd rapport met HEMA, zodat trends en patronen inzichtelijk worden en indien nodig actie kan worden ondernomen.

3. *Anonieme melding via Speak Up*
Medewerkers kunnen ook (anoniem) een melding doen via Speak Up, zowel online als telefonisch. Alle meldingen worden beoordeeld door een onafhankelijk team. Er volgt een onderzoek om feiten vast te stellen en te bepalen welke acties nodig zijn. Uitkomsten worden niet altijd met betrokkenen altijd gedeeld om de vertrouwelijkheid te waarborgen. Bij gegronde klachten worden corrigerende en preventieve maatregelen genomen. Het doel is om 100% van de meldingen die via Speak Up binnenkomen op te volgen. De HEMA Ondernemingsraad wordt op de hoogte gehouden van de trend in de meldingen en de wijze waarop HEMA maatregelen neemt.



S1-4

acties**ben jezelf**

Bij HEMA is iedereen welkom: dat is altijd al zo geweest. Iedereen is anders en juist die diversiteit maakt het werk leuker. Door de optelsom van perspectieven, eigenaardigheden, talenten en ideeën, komen we tot de creatieve en verrassende oplossingen waar HEMA bekend om staat.

diversiteit maakt het werk leuker*vijf generaties*

Bij HEMA werken op dit moment vijf generaties samen. We vinden het belangrijk dat zij elkaar versterken en van elkaars ervaringen profiteren. We organiseren generatieweekjes en panelgesprekken om wederzijds begrip en samenwerking te vergroten.

Young HEMA

Young HEMA is een netwerk voor en door jonge HEMA-collega's tot en met 35 jaar oud. Collega's in het winkelmanagement, op het kantoor of in het distributiecentrum zijn welkom om mee te doen met netwerkborrels, informatieve lunchupdates, workshops en

trainingen, vrijwilligersactiviteiten en sportevenementen.

HEMA pride

HEMA pride wil het begrip voor de LHBTIQ+-gemeenschap vergroten. De werkgroep zet zich in om verbinding en een veilige omgeving te realiseren en het beleid scherp te houden. Zo werkten zij in 2025 mee aan de ontwikkeling van HEMA's transitieverlof en de Pride-artikelen in het schap.

meer divers talent

HEMA Frankrijk heeft 12 medewerkers met een arbeidsbeperking geworven, in lijn met de toezegging aan het begin van het jaar.

diversiteitsmaand

In 2025 organiseerden we op het hoofdkantoor wederom de diversiteitsdag. Een dag die in het teken staat van verbinding en waardering voor de unieke kwaliteiten die medewerkers meebrengen. Gedurende de hele maand oktober hebben we in navolging van deze dag aanvullende inspirerende activiteiten en trainingen georganiseerd. internationale vrouwendag.

Op Internationale Vrouwendag staan we stil bij de belangrijke bijdrage van vrouwen in onze samenleving. Bij HEMA en onze ondernemers werken ruim 13.500 unieke

vrouwen in uiteenlopende rollen. Saskia Egas Reparaz (onze CEO) en Filippien Wagenmakers (onze CPeO) zijn in gesprek gegaan met collega's over 'jezelf zijn op het werk'.

inclusief en veilig als randvoorwaarde*rouwverlof*

Verlies vraagt om ruimte. Daarom hebben we sinds 1 januari 2026 rouwverlof. Collega's kunnen tot vier weken verlof opnemen (twee weken doorbetaald), flexibel binnen een jaar. Daarnaast is er ondersteuning via de arbodienst en een rouwprotocol voor teams en leidinggevenden.

transitieverlof

We hebben sinds 1 januari 2026 transitieverlof: tot 33 weken betaald verlof voor collega's die in gendertransitie gaan, flexibel op te nemen binnen tien jaar. De regeling is ontwikkeld in samenwerking met collega's van HEMA Pride, Transgender Netwerk Nederland en het CoC.

inclusieve werkplek

We onderzoeken continu wat collega's nodig hebben om prettig te werken. Zo is er een ruimte om te kolven en kijken we continu hoe we onze voorzieningen kunnen uitbreiden voor collega's met diverse behoeften, waaronder mensen met een beperking of

neurodivergentie. Om te monitoren of onze werknemers zichzelf kunnen zijn bij HEMA, is ons doel om in onze organisatiemeting een 8,0 of hoger te scoren op het thema inclusiviteit.

trotse medewerkers

Meerdere keren per jaar vragen we medewerkers in Nederland via digitale vragenlijsten of zij zich gewaardeerd, gehoord en betrokken voelen en zichzelf kunnen zijn. In mei gaven onze medewerkers gemiddeld een 8,2, en in november is deze licht gestegen naar 8,3*. Met deze vragenlijst halen we feedback op en dat helpt ons bepalen welke verbeteringen we kunnen oppakken voor de hele organisatie. Daarnaast bespreken leidinggevenden de teamresultaten in hun teams.

* Data in 2025 is gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities hieronder beschreven en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

methodologie en aannames

Binnen de scope van de organisatiemeting vallen medewerkers van alle bedrijfsonderdelen van HEMA in Nederland, die minimaal 6 maanden in dienst zijn. Een

uitzondering geldt voor stagiaires en interim-collega's en gold tot en met mei ook voor medewerkers die langdurig met verlof zijn (langdurig ziek of met zwangerschapsverlof). De vragenlijst bestaat uit 8 vragen op het gebied van strategie, werkbeleving en cultuur. Medewerkers geven hierbij een cijfermatige beoordeling tussen 0 en 10

durf te doen

Bij HEMA zit durven doen in ons DNA. We spelen snel in op de veranderingen van morgen. Die ondernemende instelling bij onze medewerkers maakt HEMA écht HEMA. En dat merk je overal.

zo werkt werken bij HEMA

experimenteren en leren

Bij HEMA geloven we in groots denken en klein beginnen. We moedigen collega's aan om nieuwe ideeën eerst kleinschalig te testen, zodat we wendbaar blijven en learnings snel kunnen toepassen. Daarna maken we het groter. We ondersteunen deze manier van werken door inspiratie en training.

dappere gesprekken

Bij HEMA stimuleren we dat collega's zich uitspreken en elkaar aanspreken, met als doel om samen beter te worden. Deze gesprekken

gaan niet alleen over inhoud, maar ook over gedrag. We helpen medewerkers om deze gesprekken goed te voeren via trainingen, workshops en teamdagen.

inspiratie voor onze winkels

Twee keer per jaar organiseren we een inspiratiebeurs voor filiaalmanagers en franchisenemers. Ze krijgen een exclusieve preview van nieuwe collecties, ontdekken de nieuwste winkeltechnologieën en laten zich inspireren door interne experts. Zo kunnen zij in de winkel met lef en visie ondernemen. Voor winkelmedewerkers maken we deze inspiratie digitaal beschikbaar.

initiatief voor een betere werk-privé balans

HEMA Frankrijk en de ondernemingsraad (CSE) initiëren digitale vakantiecheques (Chèques-Vacances Connect). Hiermee kunnen medewerkers voordelig besteden aan vakanties, vervoer, vrijetijdsbesteding en cultuur. Dankzij cofinanciering is de regeling toegankelijk voor een brede groep medewerkers en draagt het bij aan welzijn, herstel en een betere werk-privébalans.

houd het simpel

We houden het simpel, zonder poespas. We zoeken steeds naar eenvoudiger of handigere oplossingen en we ontvangen

nieuwe ideeën en technologieën met open armen. Dat scheelt in de kosten en het zorgt ervoor dat we tempo kunnen maken. Innovatie is prachtig, als dat ons werk versimpelt. Zo komt er tijd vrij voor nieuwe initiatieven.

geen poespas in onze HR-processen

aangepaste bonusregeling en bonusdoelstellingen

Succes delen we samen. Daarom hebben we met de Ondernemingsraad de bonusregeling vereenvoudigd met een meer stapsgewijze opbouw. Zo is de kans op een bonus bij goede resultaten groter.

nieuwe zorgverzekering scheelt in de kosten
HEMA Frankrijk heeft een nieuwe zorgverzekeraar gekozen. Dezelfde hoge dekking voor medewerkers, maar de kosten kunnen tot 87% lager uitvallen. Bovendien is de ervaring moderner en makkelijker met een intuïtieve app met toegang tot zorgprofessionals, preventieprogramma's en gegarandeerde terugbetaling binnen 24 uur.

handige oplossingen in onze winkels

RFID: altijd weten wat er op voorraad is
Met RFID worden producten automatisch herkent en eenvoudig geteld. Zo weten we

precies wat er op voorraad is, zorgen we voor vollere winkels én houden we meer tijd over voor de klant. Zo wordt onze keten stap voor stap flexibeler, sterker en goedkoper. In 2025 zijn alle eigen winkels in Nederland uitgerust met RFID in de categorieën mode, bed en bad textiel. België en de winkels van onze franchisenemers volgen in 2026. Ook zullen we stap voor stap steeds meer productcategorieën uitrusten met RFID.

veiligheid in onze winkels

BHV en incidenten

Ons doel is om in al onze winkels te beschikken over voldoende BHV'ers, daarom moet minimaal 95% van onze winkels de BHV op norm hebben. Daarnaast moeten 100% van de medeplichtige incidenten in Nederlandse winkels (eigen vestigingen) binnen 24 uur correct in de systemen staan.

groei mee

We blijven trouw aan onszelf en aan onze koers, die we zonder aarzelen aanpassen om mee te bewegen met de wereld. Altijd iets nieuws, altijd flexibel. We willen onze medewerkers laten groeien, als persoon en in hun vak. De lat omhoog.

groei & leer

Mijn Persoonlijk Gesprek

Net zoals voorgaande jaren is Mijn Persoonlijk Gesprek een vast onderdeel van het beoordelingsjaar voor medewerkers. Er vinden meerdere gesprekken plaats tussen manager en medewerker: gesprekken over doelen (90% van onze werknemers dient doelen in SuccessFactors vast te leggen), een voortgangsgesprek en een eindbeoordelingsgesprek. Ons doel is om 35% van de vacatures te vullen met eigen personeel dat intern doorgroeit.

OpenUp

We vinden mentaal welzijn van onze medewerkers belangrijk. Via het digitale platform 'OpenUp' kunnen medewerkers kosteloos binnen 24 uur praten met een professional over hun mentale en fysieke welzijn. Ook biedt OpenUp verschillende onlinetrainingen aan die alle medewerkers kunnen volgen.

winkels

trainingen in de nieuwe winkels

Voorafgaand aan een winkel (her)opening, trainen we alle medewerkers op klantbeleving (service aan de klant), logistieke processen en productkennis. De leidinggevenden in de

winkels krijgen een leiderschapstraining en de medewerkers van de restaurants en take-aways krijgen op het hoofdkantoor een foodtraining. In 2025 hebben we 125 nieuwe winkels heropend.

trainingen flexibele voorraad in de winkels

Op de dames-, heren- en kindermode stappen onze winkels over op een nieuwe manier van werken, door sneller in te spelen op wat er gebeurt en het assortiment vloeiender aanvullen. We ontwikkelden een e-learning en hebben trainingen verzorgd in de winkels. Ook in België zijn we volop bezig: het lokale team heeft de Belgische winkelteams opgeleid.

managementtrainingsprogramma voor Franse winkelmanagers

In 2025 is het managementtrainingsprogramma voor alle winkelmanagers in Frankrijk afgerond met drie modules: lokale manager, voorbeeldmanager en leider en hun omgeving. Zo versterken we leiderschap, teamafstemming en de kracht om veranderingen te ondersteunen.

teamleiders in opleiding

Toekomstige teamleiders in de winkels in Nederland worden vanaf maart 2026 een nieuwe opleiding aangeboden. De opleiding is opgebouwd uit lesdagen en opdrachten in

de praktijk. Deelnemers behalen het mbo-certificaat Leidinggeven.

leiderschapstraject voor filiaalmanagers

In België en Luxemburg hebben een leiderschapsopleidingstraject uitgevoerd van 4 dagen voor alle filiaalmanagers.

winkelmanagement diploma

In België hebben 14 medewerkers de kans gekregen om via HEMA een 2-jarige opleiding te starten die leidt tot een Graduaat Winkelmanagement diploma.

leiderschapstraining voor middenmanagement in de winkels en op kantoor

We zijn van start gegaan met een leiderschapstraining voor het middenmanagement van HEMA (filiaalmanagers en leidinggevendenden van kantoor). In totaal zijn er in 2025 bijna 100 collega's getraind. De training staat in het teken van spelen om te winnen: hoe haal je als leider het beste uit jezelf en uit je team en hoe zorg je voor betrokkenheid, motivatie én het sturen op resultaat.

kantoor

zomerparade

In 2025 organiseerden we opnieuw de

jaarlijkse zomerparade voor alle kantoorcollega's. Het evenement stond in het teken van de Olympische Spelen, met het thema spelen om te winnen. We werkten aan dappere gesprekken en plannen met impact en creëerden ruimte voor verbinding, training en plezier. We sloten de dag gezamenlijk af met een zomerfeest.

snelle groeiers

In 2025 is er een ontwikkelprogramma gestart voor 'snelle groeiers' binnen het Nederlandse kantoor van HEMA. Onder snelle groeiers verstaan we collega's die de capaciteiten en ambities hebben om sneller dan gemiddeld door te groeien (horizontaal en verticaal) binnen de organisatie. Voor de groep medewerkers zijn verschillende ontwikkelprogramma's gestart.

onderscheidend werkgeversmerk: HEMA is er voor iedereen

werkgeversverhaal

We hebben de basis gelegd voor een onderscheidend werkgeversverhaal, en zijn altijd en overal zichtbaar met échte verhalen van onze mensen. Zo zorgen we ervoor dat iedereen bij HEMA wil werken en dat is belangrijk want de arbeidsmarkt is onverminderd krap. HEMA Frankrijk heeft haar

werkgeversmerk ook doorontwikkeld op de Franse 'werken bij HEMA' website.

onderzoek naar ons werkgeversmerk
HEMA als werkgever wordt gezien als toegankelijk, menselijk en betrouwbaar. In een meting onder 835 potentiële medewerkers blijkt dat 89% ons kent en 23% ons overweegt als werkgever, met de hoogste scores onder winkel- en distributiemedewerkers. Tegelijk zijn er kansen om arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden sterker te laten zien. Deze nulmeting geeft een helder startpunt voor het verder versterken van onze werkgeverspositie.

bron: Markteffect - Employer branding Imago Onderzoek (uitgevoerd nov/dec 2025)

populaire bijbaan

Uit recent onderzoek van Intelligence Group onder 2.000+ scholieren en studenten blijkt dat HEMA opnieuw geliefd is als bijbaanwerkgever. In 2024 stijgt HEMA naar plek 6 (13 in 2023). Jongeren waarderen HEMA vooral als toegankelijke en betrouwbare werkgever voor hun eerste werkervaring.

bron: <https://www.werf-en.nl/defensie-grootste-stijger-voor-bijbanen/>

S2-4

ontwikkelingen bij aangesloten bedrijven

In 2025 lag de focus op beleid rondom veiligheid en gezondheid, omdat dit belangrijke thema's zijn waarin we direct impact kunnen maken.

Naar aanleiding van een meting over de geldigheid van de RI&E (Risico-Inventarisatie & -Evaluatie) is afgesproken dat alle aangesloten bedrijven vóór april 2026 een geüpdatete RI&E hebben, via een centrale aanpak in samenwerking met de Vereniging van Aangesloten Bedrijven en InRetail.

Ook is een centrale overeenkomst opgesteld voor de beschikbaarheid van een onafhankelijk vertrouwenspersoon. Deze nieuwe werkwijze is persoonlijk gecommuniceerd naar alle medewerkers en zichtbaar gemaakt in de kantines van de aangesloten bedrijven.

collega's

aantal medewerkers naar gender (headcount op peildatum 31-01-2026)

totaal	vrouwen	mannen	anders
aantal medewerkers			
9.948	8.081	1.865	2
aantal vaste medewerkers			
5.734	4.778	956	0
aantal tijdelijke medewerkers			
4.214	3.303	909	2
aantal medewerkers met contracten zonder een gegarandeerd aantal uur			
0	0	0	0
aantal fulltime medewerkers			
1.380	757	623	0
aantal parttime medewerkers			
8.568	7.324	1.242	2

aantal medewerkers naar regio (headcount op peildatum 31-01-2026)

Nederland	België	Luxemburg	Oostenrijk	Frankrijk	Duitsland	inkoopkantoren
aantal medewerkers						
8.118	849	35	59	586	225	76
aantal vaste medewerkers						
4.162	724	27	59	577	109	76
aantal tijdelijke medewerkers						
3.956	125	8	0	9	116	0
aantal medewerkers met contracten zonder een gegarandeerd aantal uur						
0	0	0	0	0	0	0
aantal fulltime medewerkers						
637	182	10	6	469	3	73
aantal parttime medewerkers						
7.481	667	25	53	117	222	3

aantal medewerkers naar leeftijd (headcount op peildatum 31-01-2026)

totaal	% vrouwen	% mannen	% anders
<30 jaar			
5.084	83,04%	16,92%	0,04%
30-50 jaar			
2.562	76,89%	23,11%	0%
>50 jaar			
2.302	82,06%	17,94%	0%

trainingen

de gegeven trainingen van medewerkers in de winkels in Nederland.

training	aantal trainingsuren
Online	
Onlinetraining	3.800
Offline	
Offlinetraining kantoor: gemiddeld 15 uur per medewerker per jaar	11.900
Offlinetraining DC: 8 uur per medewerker per jaar	4.000
Offlinetraining winkels	2.961

leefbaar loon

HEMA vindt het belangrijk om een goed en eerlijk loon te betalen aan haar eigen medewerkers. De minimale ondergrens is voor ons het betalen van een leefbaar loon. Voor de landen waar HEMA-winkels heeft geldt dat het wettelijk minimumloon hoger is dan het leefbaar loon. Voor de landen waar onze inkoopkantoren geldt dit niet altijd. Hier controleren wij jaarlijks of de lonen nog boven de leefbaar loon benchmark liggen. Voor 2025 was dit inderdaad het geval, zo ontvangen alle HEMA-medewerkers een leefbaar loon.

arbeidsongevallen

HEMA hecht grote waarde aan veiligheid van haar medewerkers en op haar bedrijfslocaties. In boekjaar 2025 hebben zich geen dodelijke ongevallen voorgedaan onder onze medewerkers of zijn overlijdens gemeld als gevolg van beroepsziekten. Ook hebben er geen dodelijke ongevallen plaatsgevonden op HEMA-bedrijfslocaties onder externen.

gender pay gap

In 2025 bedroeg het ongecorrigeerde loonverschil tussen mannen en vrouwen bij HEMA 20,7% in het voordeel van mannen. Een deel van de verklaring van dit loonverschil ligt in het personeelsbestand van ons bedrijf: HEMA heeft een aanzienlijk aantal vrouwelijke

werknemers in de winkels waar de loonniveaus lager liggen dan bijvoorbeeld de lonen van medewerkers in kantoorfuncties, waar de verdeling man-vrouw meer gelijkwaardig is. Als gevolg hiervan ligt het gemiddelde loon van mannelijke werknemers bij ons bedrijf hoger dan dat van hun vrouwelijke werknemers, wat resulteert in een totale loonkloof in het voordeel van mannen.

We splitsen de loonkloof hieronder verder op naar een verklaarde en onverklaarde loonkloof.

- De verklaarde loonkloof omvat de verschillen in beloning die toe te schrijven zijn aan objectieve factoren, zoals functie, opleiding, werkervaring, verantwoordelijkheden en geografie.
- De onverklaarde loonkloof vertegenwoordigt het deel van de loonkloof dat niet door deze factoren kan worden verklaard.

Het doel van HEMA is om gelijke beloning voor gelijk werk (of werk van gelijke waarde) te garanderen voor vrouwen en mannen. In het licht van de hierboven beschreven beperkingen van de totale loonkloof hebben we de gemiddelde salarissen per functiegroep per land voor vrouwen en mannen met elkaar vergeleken. Hierbij bedroeg het wereldwijde

loonverschil tussen mannen en vrouwen 1,9% in het voordeel van mannen.

werknemers in de productieketen

KPI en doeloverzicht

IRK	onderwerp	beschrijving	waardeketen	tijdshorizon
⊖ ⓘ	Arbeidsomstandigheden werknemers	HEMA kan een negatieve impact hebben op werknemers in de productieketen wanneer zij bijvoorbeeld geen leefbaar loon ontvangen, te maken hebben met excessieve werkuren of geen toegang hebben tot vakbondsvrijheid. Dit kan tot operationele en reputatie gerelateerde risico's leiden.	⬆️ ⬇️	⬆️ ⬇️ ⬇️
⬆️ ⬆️	Bevorderen eerlijke en veilige werkomstandigheden, langdurige leveranciersrelaties en hogere productkwaliteit	Het verbeteren van arbeidsomstandigheden biedt kansen voor langdurige leveranciersrelaties, hogere productkwaliteit en versterking van HEMA's maatschappelijke positie. Door actief beleid en samenwerking met leveranciers kan HEMA bijdragen aan het voorkomen van uitbuiting en het bevorderen van eerlijke en veilige werkomstandigheden.	⬆️ ⬆️	⬆️ ⬆️ ⬆️
⊖ ⓘ	Ongelijke behandeling en kansen bij werknemers	HEMA kan negatieve impact hebben op vrouwen in de productieketen wanneer zij worden geconfronteerd met genderdiscriminatie, zoals ongelijke beloning, beperkte doorgroeimogelijkheden of gebrek aan bescherming tegen intimidatie. Dit kan tot financiële en reputatie gerelateerde risico's leiden.	⬆️ ⬆️	⬆️ ⬆️ ⬆️
⬆️ ⬆️	Positie van vrouwen versterken	Het bevorderen van gendergelijkheid biedt kansen om de positie van vrouwen te versterken, de werkcultuur te verbeteren en bij te dragen aan een inclusieve en duurzame keten.	⬆️ ⬆️	⬆️ ⬆️ ⬆️
⊖ ⓘ	Kinderarbeid of gedwongen arbeid en reputatieschade	HEMA kan negatieve impact hebben wanneer in de productieketen sprake is van kinderarbeid of gedwongen arbeid, wat ernstige schendingen van mensenrechten inhoudt. Dit brengt juridische, operationele en reputatie gerelateerde risico's met zich mee.	⬆️ ⬇️	⬆️ ⬆️ ⬆️

⊕ actuele positieve impact ⊖ actuele negatieve impact ⓘ risico ⬆️ grondstoffen/ingrediënten ⬇️ productie 📦 logistiek 📅 kort (<1 jaar) 📅 middellang (1-5 jaar) 📅 lang (> 5 jaar)
 ⊕ potentiële positieve impact ⊖ potentiële negatieve impact ⬆️ kans 📦 winkel on- en offline 📅 klanten 📅 tweede leven

doelstellingen en resultaat

Alle productielocaties in risicolanden hebben een social compliance standaard.



50% van onze leveranciers in risicolanden zijn lange termijn partners in 2030



HEMA is onderdeel van een extern klachtenmechanisme in alle risicolanden waar actieve productielocaties van HEMA gevestigd zijn in 2030



100% van actieve productielocaties in risicolanden voor HEMA in Turkije, Bangladesh en India heeft een onafhankelijk verkozen vakbond of werknemersvertegenwoordiging



beleid

- Social Compliance Policy
- Supplier Code of Conduct
- Responsible Purchasing Strategy
- Due diligence statement
- Grievance Mechanism Policy
- Emergency Response Procedure
- Responsible Exit Strategy
- Child Labour Policy

onze materiële impacts, risico's en kansen

HEMA-producten worden wereldwijd gemaakt. In sommige regio's lopen werknemers extra risico op mensenrechtenschendingen, zoals lange werkuren, lage lonen of gebrek aan inspraak. Wij vinden het belangrijk dat iedereen die bij onze producten betrokken is, veilig en eerlijk behandeld wordt. Daarom werken we stapsgewijs aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden in onze toeleveringsketen.

Annefloor Alting, sr. duurzaamheid specialist productieketen, licht toe: **“Bij HEMA werken we samen met leveranciers, lokale partners en andere afnemers, zodat acties en inzichten stap voor stap doorwerken en leiden tot betere omstandigheden en meer vertrouwen tussen werknemers en management.”**

Onze aanpak is gebaseerd op de OECD 'Human rights and environmental due diligence guidelines' en de 'UN Guiding Principles on Business and Human Rights'. Transparantie is essentieel: we publiceren onze productielocaties op de website en via de Open Supply Hub. Zo willen we laten zien dat verbetering in de keten geen abstract doel is, maar gaat over echte mensen en hun dagelijks leven.

onze due diligence reis

- Sinds 2013 aangesloten bij amfori BSCI
- 2016-2021 aangesloten bij textielconvenant, incl deelname aan projecten rondom vakbondsvrijheid
- Sinds 2019 Transparency pledge (al onze fabrieken zijn openbaar en online te vinden)
- 2021 HEMA risicoanalyse & supplier feedback opgehaald
- Vanaf 2023 werken we met Enact om ons due diligence beleid te verbeteren, incl. hernieuwde risicoanalyse en prioriteiten
- 2024 online due diligence statement, incl. jaarlijks progress report
- 2025 producten en ketens van food betrokken

onderdeel strategie & transparantie

- Maandelijkse ESG committee
- Jaarlijks stakeholderevents
- Sinds 2024 due diligence statement & progress report

klachten-mechanismen

- International Accord
- AmforiSpeak4change

onderdeel van diverse projecten en initiatieven

- Awaj/FNV project in Bangladesh op FoA
- ACT project op leefbaar loon in Cambodja
- Met IDH leefbaar loon trainingen

beleid

HEMA's inzet voor mensenrechten in de waardeketen en onze due diligence aanpak zijn vastgelegd in verschillende beleidsdocumenten, gebaseerd op internationale verdragen zoals de ILO-conventies, de 'International Bill of Human Rights', het 'Convention on the Rights of the Child' en het 'Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women'. De documenten zijn opgesteld in samenwerking met interne en externe stakeholders.

Ons **Social Compliance beleid** borgt sociale compliance in productieketens, met een focus op productielocaties in risicolanden. Leveranciers moeten voldoen aan minimale arbeidsnormen, sociale audits ondergaan en (als lid van amfori) de BSCI 'Code of Conduct' naleven.

Onze **Two-way Supplier Code of Conduct** bevat de gedragsregels voor al onze leveranciers, met eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten, milieu en dierenwelzijn. Leveranciers moeten zorgen voor veilige werkplekken, eerlijke lonen en het verbod op kinder- en dwangarbeid en transparant samenwerken aan verbeteringen. Het document benadrukt ook HEMA's eigen verantwoordelijkheid en het belang van

duurzame, toekomstbestendige relaties met leveranciers.

Het **Responsible Purchasing Strategy** beschrijft hoe HEMA verantwoord inkoop, met focus op duurzame en eerlijke inkooppraktijken, toekomstbestendige relaties met leveranciers, transparante afspraken over productieplanning en betalingscondities en integratie van duurzaamheidsdoelstellingen.

In onze **Due diligence statement** beschrijven we hoe HEMA invulling geeft aan de OECD 'Human rights and environmental due diligence guidelines', van risicoanalyse tot monitoring en rapportage. HEMA identificeert risico's, stelt actieplannen op en werkt samen met leveranciers aan verbeteringen. Transparantie en continue verbetering staan centraal. We beschrijven het beleid op hoofdlijnen ook in hoofdstuk 'organisatie'.

Het **Grievance Mechanism Policy** biedt medewerkers, leveranciers en andere stakeholders een veilige en toegankelijke manier om klachten en meldingen van misstanden in de keten te melden, inclusief arbeidsomstandigheden en mensenrechten. HEMA baseert deze aanpak op internationale richtlijnen, zoals de OECD 'guidelines', met als doel risico's tijdig te signaleren en structurele verbeteringen door te voeren.

Het **Emergency Response Procedure** beschrijft HEMA's aanpak bij ernstige misstanden in de productieketen, zoals mensenrechtenschendingen of milieuschade. Het bevat een stappenplan voor snelle en effectieve interventie, onderzoek en corrigerende maatregelen. Het doel is om schade te beperken, herhaling te voorkomen, gepaste remedie te bieden aan betrokkenen, en transparantie te waarborgen.

HEMA beëindigt samenwerkingen met leveranciers op een verantwoorde manier om negatieve impact op werknemers en gemeenschappen te minimaliseren. Onze **Responsible Exit Strategy** wordt ingezet bij uitblijvende verbeteringen of ernstige schendingen en volgt een duidelijke stappenstructuur: informeren, overleg over verbetermaatregelen, overgangsperiode en gecontroleerde beëindiging.

HEMA's **Child labour policy** vereist dat leveranciers duidelijke protocollen hebben om kinderarbeid te voorkomen, identificeren en aanpakken. Dit omvat risicobeoordeling, monitoring en herstelmaatregelen die het belang van het kind centraal stellen, zoals toegang tot onderwijs en gezinsondersteuning. Het beleid is onderdeel van HEMA's bredere

due diligence aanpak en wordt actief gedeeld en besproken met leveranciers.

stakeholdermanagement

HEMA neemt op verschillende manieren de perspectieven van mensen in de productieketen (of representatie van werknemers) mee in besluitvorming. Daarnaast hebben zij de mogelijkheid om zorgen te uiten. Mede door de volgende projecten, lidmaatschappen en samenwerkingen vergaren wij feedback van werknemers in de productieketen en/of een goede representatie van werknemers in de productieketen.

herstelprocessen

Goed functionerende klachtenmechanismen zijn essentieel om misstanden in de productieketen tijdig te signaleren en aan te pakken, en om de positie van werknemers te versterken. Werknemers en andere stakeholders moeten hun zorgen veilig, vertrouwelijk en toegankelijk kunnen uiten, zonder vrees voor represailles.

HEMA's aanpak bestaat uit meerdere kanalen:

- 'International Accord' voor fabrieken in Bangladesh en Pakistan. HEMA volgt de procedures van het Accord om klachten zorgvuldig te borgen, op te

lossen en, indien nodig, herstelmaatregelen te treffen.

- amfori Speak for Change voor fabrieken in Vietnam, India, Bangladesh, Turkije en Cambodja. Klachten worden behandeld volgens de amfori-procedure met dezelfde zorgvuldigheid en focus op herstel.
- Eigen klachtenmechanisme via 'Speak Up-kanalen', e-mail (zoals vermeld in de 'grievance policy', website en nieuwsbrieven) kunnen stakeholders direct klachten indienen. Alle meldingen worden volgens interne procedures opgepakt en afgehandeld.

We verwachten van leveranciers dat zij zelf adequate herstelprocessen hebben, zoals vastgelegd in de 'HEMA Supplier Code of Conduct'.

doelstelling: uiterlijk in 2030 wil HEMA in alle risicolanden een effectief extern klachtenmechanisme beschikbaar hebben.

resultaat: in de risicolanden waar voor HEMA geproduceerd wordt, heeft 40% van de leveranciers toegang tot een extern klachtenmechanisme.

Via verschillende kanalen zijn het afgelopen jaar 23 klachten binnengekomen. Hieronder een overzicht van het aantal, de status en HEMA's betrokkenheid bij het herstel:

kanaal	aantal klachten	status	onderwerp	betrokkenheid HEMA bij herstel
Direct	3	3 gesloten	<ul style="list-style-type: none"> • Vergoeding bij opzegging, jaarlijkse verlofdagen & arbeidsvoorwaarden • Onrechtmatig ontslag • Lonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar geldigheid & ernst (gesprekken met werknemers & management) • Overleg met management over passende herstelmaatregelen • Monitoring van implementatie
amfori	1	1 open	<ul style="list-style-type: none"> • Vakbondsvrijheid • Gezondheid & veiligheid • Eerlijke beloning 	<ul style="list-style-type: none"> • Volgen van Speak for Change-protocollen • WE Program ondersteunt transformatieve dialoog & verbeterplannen in deze fabriek • HEMA nauw betrokken bij updates
Int. Accord	19	3 open, 16 gesloten	<ul style="list-style-type: none"> • Niet-betaalde lonen & vergoedingen • Vergoeding bij opzegging, jaarlijkse verlofdagen & arbeidsvoorwaarden • Onrechtmatig ontslag • Bouw- en brandveiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Toepassen van Accord-protocollen • Directe communicatie met leverancier/fabriek

acties

Onze acties en doelstellingen zijn verdeeld over drie categorieën:

1. Acties ter verbetering en implementatie van eigen beleid
2. Acties in fabrieken
3. Acties om risico's dieper in de keten te mitigeren

acties gericht op verbeteren en implementeren eigen beleid

social compliance (development approach)

HEMA borgt eerlijke arbeidsomstandigheden via een ontwikkelingsgerichte aanpak. Leveranciers in risicolanden worden stapsgewijs begeleid richting volledige naleving van sociale standaarden. Hun productielocaties worden getoetst aan HEMA's 'Minimum Requirements voor Social Compliance' (MRQ-sc). Deze audit wordt uitgevoerd door een externe partij voordat de fabriek mag leveren aan HEMA. Vervolgens dient de fabriek binnen één jaar te voldoen aan een erkende sociale standaard. Als lid van amfori verwachten we dat leveranciers BSCI audits ondergaan of een vergelijkbare standaard naleven.

doelstelling: Alle productielocaties in risicolanden hebben een social compliance standaard.

resultaat: In 2025 hebben **96,06%*** van fabrieken waar HEMA per 01-02-2026 langer dan 1 jaar produceert, gelegen in een van de door HEMA gedefinieerde hoog risicolanden, een door HEMA geaccepteerde geldige 'social compliance' standaard (BSCI, SA8000, Sedex/Smeta).

* Data in 2025 is gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities hieronder beschreven en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

methodologie en aannames

Voor de kwalificatie van landen als hoog-risicoland hanteren we de amfori risicoclassificatie. Alle high-risk en medium-risk landen volgens amfori zien wij als hoog risicoland. Op peildatum 01-02-2026 is gekeken naar de fabrieken die langer dan 1 jaar leveren aan HEMA en eindproducten van HEMA maken (Tier 1). Deze fabrieken moeten een door HEMA geaccepteerde geldige social compliance-certificaat hebben. HEMA accepteert de volgende social compliance certificaten:

- BSCI score A, B, C
- SA-8000
- Sedex

Een BSCI score D, BSCI score E, een verlopen audit of geen audit beoordelen wij als onvoldoende.

Totaal productielocaties in risicolanden	566
Totaal productielocaties in risicolanden (<1jaar leveren)	135
Totaal productielocaties in risicolanden (>1jaar leveren)	431

Aantal actieve productielocaties in risicolanden in 2025 (m.u.v. A-merk artikelen).

# MRQ-sc audit	135
# MRQ-sc initial OK	14
# MRQ-sc initial CAP (corrective action plan)	120
# MRQ-sc initial Not-OK + corrected	1
# MRQ-sc current OK	124
# MRQ-sc current CAP	11
# MRQ-sc current Not-OK	0
# gesloten CAPs	112

Resultaten MRQ-social compliance audits in 2025 (OK = compliant, NOK = not compliant).

Toelichting bij de tabel:

Een MRQ-sc audit is HEMA's MRQ social compliance audit. Een initial audit betekent de eerste audit uitgevoerd bij de nieuwe fabriek. Een current audit is de hernieuwde audit waarin verbeteringen zijn gevraagd en doorgevoerd op basis van de eerste audit. Het aantal gesloten CAPs (corrective action plans) geeft aan dat de fabriek voorafgaande aan levering verbeteringen heeft doorgevoerd op social compliance.

amfori BSCI criteria

Als lid van amfori (de organisatie die de social compliance standaard BSCI beheert), vragen

we productielocaties die langer dan een jaar aan HEMA leveren om een BSCI audit in te plannen. De productielocaties kunnen daarin een A t/m E scoren, waarbij A en B de beste scores zijn. De scores en inzichten monitoren we op het bijbehorende BSCI platform. Afgelopen jaar vonden er 363 BSCI audits plaats. In het geval van een D-score nemen we direct contact op met de leverancier om zo snel mogelijk verbeteringen door te voeren. Er waren geen E-scores in 2025.

Naast BSCI accepteren we ook standaarden die we kunnen verifiëren en die in onze visie gelijkwaardig zijn, zoals Sedex/SMETA. Een SA8000-certificaat zien wij als een goede beoordeling van arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden voor een fabriek. Met zo'n certificaat is een MRQ social compliance audit voor deze fabriek niet nodig.

	2023	2024	2025
BSCI A-score	21	20	16
BSCI B-score	57	67	70
BSCI C-score	316	304	298
BSCI D-score	5	2	2
Leveranciers met andere geaccepteerde standaarden (zoals SEDEX)	32	17	20
Leveranciers met SA8000 certificaat	10	9	10
Nog geen audit, of verlopen audit.	13%	12,5%	3,48%

BSCI-audit scores door de jaren heen.

	2023	2024	2025
MRQ-sc audit	96	96	135
BSCI-audit	467	399	363

Resultaten MRQ-social compliance audits door de jaren heen.

verantwoord inkopen

Verantwoord inkopen is belangrijk voor HEMA. We willen dat onze leveranciers HEMA erkennen als een verantwoorde koper. We streven naar langdurige, gelijkwaardige relaties met leveranciers, gebaseerd op wederzijds respect. Onze verantwoorde inkoopstrategie en 'Supplier Code of Conduct' worden ondersteund door interne trainingen, werkgroepen en KPI's om voortgang meetbaar te maken.

In 2025 was **75,6%** van onze leveranciers met productielocaties in risicolanden een langetermijnpartner die al meer dan vijf jaar aan HEMA levert. Maar liefst **48,7%** van deze leveranciers werkt zelfs al meer dan tien jaar met ons samen. Deze relaties vormen een belangrijke basis voor verantwoord inkopen en het gezamenlijk verbeteren van arbeids- en milieuumstandigheden in de keten.

2025: We hebben belangrijke stappen gezet om onze inkooppraktijken verder te verbeteren. We hebben een **supplier survey** uitgevoerd onder onze leveranciers uit verschillende productgroepen en landen via onze leveranciersnieuwsbrief. Deze survey is door 166 leveranciers (anoniem) ingevuld en geeft waardevolle inzichten in hoe leveranciers onze samenwerking ervaren en waar verbetering mogelijk is.

De resultaten laten zien dat HEMA in de basis wordt gezien als een verantwoorde en betrouwbare partner. **Leveranciers geven ons gemiddeld een score van 4,36 op een schaal van 1 tot 5***. Tegelijkertijd signaleren leveranciers ook verbeterpotentieel op het gebied van contractuele duidelijkheid, forecasting, steun wanneer zij te maken krijgen met productie-tegenslagen door externe omstandigheden, en prijzen die rekening houden met bijvoorbeeld stijgende loonkosten in productielanden.

In 2026 zetten we verdere stappen om ons verantwoord inkopenbeleid te versterken. Samen met een externe expert op het gebied van verantwoord inkopen werken we aan het herijken en praktisch verankeren van onze strategie.

doelstelling: 50% van onze leveranciers in risicolanden zijn lange termijn partners in 2030 (leveranciers die langer dan vijf jaar leveren aan HEMA).

doelstelling: HEMA streeft ernaar dat leveranciers ons in 2030 gemiddeld beoordelen als een verantwoorde inkoper met een score van minimaal 4,5 op een schaal van 1 tot 5.

*De vragenlijst omvatte 17 vragen die gezamenlijk inzichten geven in HEMA als een

verantwoorde koper. Deze vragen zijn gebaseerd op de ACT-Purchasing Practices Survey. Elke vraag kende 5 antwoordmogelijkheden: altijd (5 punten), vaak (4), soms (3), zelden (2) en nooit (1). De 166 leveranciers gaven gezamenlijk een gemiddelde score van 4,36.

acties die in fabrieken worden uitgevoerd

leefbaar loon

Helaas zijn er wereldwijd veel mensen die financieel niet kunnen rondkomen. Dit geldt ook voor medewerkers in de waardeketen van HEMA. Een eerlijk loon versterkt hun positie en maakt het mogelijk voor henzelf en hun gezin om te voorzien in voeding, onderwijs en huisvesting. Het verschil tussen minimumloon en leefbaar loon is vaak groot. Daarom heeft HEMA in 2024 een roadmap opgesteld om samen met leveranciers te werken aan een eerlijk loon.

Annefloor: **“Leefbaar loon is complex en kan niet door één partij alleen worden opgelost. Daarom werken we zowel met onze leveranciers als met andere retailers en sectorpartners samen op dit onderwerp.”**

Directe samenwerking met leveranciers: werken aan concrete verbeteringen

HEMA werkt samen met individuele leveranciers aan tastbare en meetbare stappen richting eerlijke beloning. Inzicht in loondata en eventuele leefbaar-loongaten vormt hierbij een essentiële basis. Deze inzichten helpen ons om gericht het gesprek te voeren met leveranciers en verbeteringen te stimuleren waar dat het meest nodig is.

We maken hierbij gebruik van verschillende databronnen. Auditresultaten geven een eerste beeld van loonpraktijken, maar zijn ook kwetsbaar: zo maken ze niet altijd gebruik van de juiste leefbaar-loonbenchmarks en bieden daardoor soms een onvolledig inzicht.

Daarom vragen we elk jaar een geselecteerde groep productielocaties om de IDH Salary Matrix in te vullen. Dit instrument geeft een veel relevanter en gedetailleerder beeld van loonstructuren en leefbaar-loongaten op fabrieksniveau. Op basis van deze uitkomsten ondersteunen we leveranciers bij het identificeren van knelpunten en het verbeteren van hun loonstructuren.

2025: Zeven fabrieken hebben de Salary Matrix ingevuld, ondersteund door HEMA-collega's die in 2024 een training van IDH hebben gevolgd. Leefbaar loon is daarnaast onderdeel van onze reguliere gesprekken met strategische leveranciers, waardoor we continu kunnen sturen op verdere vooruitgang. Ook rollen we capacity-building initiatieven uit op aanverwante thema's, zoals sociale dialoog, vakbondsvrijheid en werkuren.

Samenwerking met de sector: bouwen aan structurele verandering in sectoren

Hoewel directe samenwerking met leveranciers belangrijk is voor concrete vooruitgang, gelooft

HEMA dat echte, duurzame verbetering alleen mogelijk is wanneer loonontwikkeling verankerd wordt op sectorniveau. Daarom investeren we in initiatieven die zorgen voor structurele verandering, betere inkooppraktijken en versterkte sociale dialoog in productielanden.

2025: Als actief lid van het IDH Business Action Committee (BAC) (voorheen de Steering Group) draagt HEMA bij aan de internationale roadmap voor leefbaar loon. Binnen de BAC brengen we inzichten uit onze keten in, helpen we strategieën aanscherpen en stimuleren we andere bedrijven om eveneens stappen te zetten. Dit zorgt voor een bredere, collectieve impact dan individuele merken alleen kunnen bereiken.

Het meest omvangrijke en veelbelovende onderdeel van onze sectorgerichte inzet is onze recente deelname aan het ACT-programma in Cambodja. ACT is een internationale samenwerking tussen merken, vakbonden en producenten die zich richt op het verbeteren van lonen via sterke sociale dialoog en bindende collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's). Het ACT-programma in Cambodja is wereldwijd het eerste model waarbij cao's worden ondersteund door contractuele afspraken met merken. De cao's omvatten onder meer een loon-top-up, betere arbeidsvoorwaarden én extra moeder- en

vader(schaps)verlof, wat de gendergelijkheid versterkt. Daarnaast worden via een Skills & Training Fund trainingen gefinancierd die vaardigheden en positie van werknemers structureel versterken.

In 2026 gaat HEMA met twee leveranciers en fabrieken in Cambodja aan de slag zodat de cao daar ondertekend en geïmplementeerd wordt. Dit betekent dat we deelnemen aan driepartijenoverleggen tussen fabrikanten, vakbonden en ACT, en dat we onze eigen commerciële verplichtingen uitvoeren, zoals het integreren van correcte arbeidskosten in inkooprijzen en bijdrage aan het Skills & Training Fund. Hiermee ondersteunen we niet alleen loonstijgingen, maar ook vaardighedenontwikkeling van werknemers, een cruciaal onderdeel van het ACT-model.

excessieve werkuren

Een bekend risico voor werknemers in onze waardeketen zijn excessieve werkuren, zoals blijkt uit de amfori BSCI audits. Dit risico is vooral groot in China. Daarom hebben we onze Chinese leveranciers met de meeste overuren geselecteerd om samen verbeterplannen op te stellen en werkuren te verminderen.

2025: Bij deze locaties hebben we in 2025 een inventarisatie uitgevoerd naar de omvang van de overuren en de onderliggende oorzaken.

Daarnaast is een brochure ontwikkeld voor het management van leveranciers, gericht op het terugdringen van overuren en het implementeren van structurele verbetermaatregelen. De verspreiding van deze brochure onder alle leveranciers in China staat gepland voor 2026.

Annefloor: **“Door concrete stappen te nemen bij leveranciers, zoals het verbeteren van het aantal rustdagen, zien we dat zelfs kleine acties leiden tot betere werkuren en een gezondere werkbalans.”**

sociaal dialoog

Vakbondsvrijheid is essentieel voor een eerlijke productieketen. Toch staan werknemers in landen als Bangladesh, Turkije en India nog vaak onder druk als zij collectief hun stem willen laten horen. In sommige gevallen worden vakbonden actief ontmoedigd of zelfs tegengewerkt, waardoor werknemers geen toegang hebben tot een veilige en effectieve manier om hun arbeidsomstandigheden te verbeteren.

Daarom werkt HEMA sinds 2019 samen op dit thema met FNV en lokale partners, zoals de Awaj Foundation, en biedt trainingen aan in fabrieken in Bangladesh aan werknemers en management om arbeidsomstandigheden te verbeteren.

“Wij ontdekten dat de sleutel tot een conforme fabriek niet alleen meer regels is, maar vooral betere communicatie. Door zowel de werknemersvertegenwoordiging als het management met kennis te versterken, veranderden we een plek van conflict in een plek van samenwerking” aldus Md. Firoz Mahmud, CSR manager in ons inkoopkantoor in Bangladesh.

De focus van de trainingen lag op het versterken van ‘worker participation committees’ (werknemersvertegenwoordiging), om de sociale dialoog op de werkvloer te bevorderen. Uit terugkoppeling van werknemers blijkt dat het vertrouwen richting management is toegenomen, met name bij het bespreekbaar maken van knelpunten en zorgen. Onze CSR-specialist in Bangladesh heeft daarnaast fabrieken bezocht voor monitoring en ondersteuning bij de implementatie van de afspraken en verbetermaatregelen. We onderzoeken de mogelijkheden of en hoe het programma kan worden uitgerold in onze andere productielanden.

2025: In 2025 hebben we bij twee van de fabrieken waar onze productie plaatsvindt de medewerkers getraind op vakbondsvrijheid.

doelstelling: 100% van onze actieve productielocaties in Turkije, Bangladesh en India

heeft in 2030 een onafhankelijk verkozen vakbond of werknemersvertegenwoordiging.

resultaat: In 2025 was dit 97,87%.

gendergelijkheid

Gendergelijkheid is een fundamenteel mensenrecht. Toch worden vrouwen in veel productielanden, waaronder China, Turkije, India, Pakistan en Bangladesh, nog vaak geconfronteerd met ongelijke behandeling op de werkvloer. Denk hierbij aan lagere lonen voor hetzelfde werk, beperkte doorgroeimogelijkheden, discriminatie tijdens zwangerschap of moederschap, en het gebrek aan bescherming tegen intimidatie en geweld. HEMA erkent hun cruciale rol in de keten en zet zich in voor gelijke kansen, waardering en bescherming.

doelstelling: In 2026 wordt een roadmap opgesteld met leveranciers en partners om bewustwording, training en beleid voor gendergelijkheid te implementeren.

acties die risico's dieper in de keten mitigeren

kinderarbeid

Kinderarbeid komt voor in wereldwijde productieketens, vooral in landen met armoede, beperkte toegang tot onderwijs en zwakke handhaving van arbeidswetgeving. Dit risico

doet zich vooral voor in diepere schakels van textiel, hardwaren en voedselproductie. HEMA tolereert geen enkele vorm van kinderarbeid.

Onze Supplier Code of Conduct bevat afspraken om kinderarbeid te voorkomen, en fabrieken worden gecontroleerd op hun beleid en systemen. Zowel externe controle, door middel van ons social compliance programma, als interne controle zoals onaangekondigde bezoeken van onze CSR-specialisten. Bij vermoeden van kinderarbeid hanteert HEMA aanvullend beleid dat online beschikbaar is.

2025: In 2025 zijn we aangesloten bij het 'Centre for Child Rights and Business'. Deze samenwerking helpt ons niet alleen om risico's op kinderarbeid beter te identificeren en te verifiëren, maar ook om effectieve herstelprocessen op te zetten wanneer er daadwerkelijk risico's of misstanden naar voren komen. Het Centre biedt ons praktische expertise, lokale kennis en begeleiding, waardoor we gericht kunnen handelen en onze due diligence aanpak binnen onze keten kunnen versterken.

doelstelling: In 2026 ontwikkelen we een roadmap om kinderarbeid in hoog-risicoketens op grondstoffenniveau (zoals katoen en mica) tegen te gaan.

gedwongen arbeid

Gedwongen arbeid vormt wereldwijd een risico, met name in de diepere lagen van de keten waar toezicht vaak beperkt is. HEMA verwacht van leveranciers dat zij actief beleid voeren om gedwongen arbeid te voorkomen en transparant zijn over hun keten, ook voorbij tier 1.

2025: We zijn gestart met een gerichte risicoanalyse op basis van de 'Forced Labour Indicators' van de 'International Labour Organization' (ILO). Deze analyse helpt ons beter te begrijpen waar de grootste risico's zich bevinden en vormt de basis voor vervolgacties. Daarnaast voeren we een gapanalyse uit om te bepalen waar ons beleid en onze praktische implementatie nog tekortschieten en hoe we onze due diligence aanpak verder kunnen versterken in aanloop naar aankomende wetgeving.

Tijdens audits wordt specifiek gecontroleerd op signalen van gedwongen arbeid. Werknemers kunnen via het klachtenmechanisme anoniem melding maken van zorgen of schendingen van arbeidsrechten.

doelstelling: Om gedwongen arbeid diep in de keten te voorkomen, ontwikkelt HEMA in 2026 een roadmap met gerichte acties in hoog-risicoketens, gericht op preventie en monitoring.

klanten

S4
SBM-3

KPI en doeloverzicht

S4
klanten

IRK	onderwerp	beschrijving	waardeketen	tijdshorizon
<ul style="list-style-type: none"> ⊖ ! 	Kwetsbaarheden in cybersecurity en bescherming klantgegevens	Kwetsbaarheden in cybersecurity en bescherming van klantgegevens kan resulteren in datalekken, met als gevolg mogelijke schending van privacywetgeving (zoals de AVG), reputatieschade en aansprakelijkheid.	<ul style="list-style-type: none"> 🌲 👤 	<ul style="list-style-type: none"> —
<ul style="list-style-type: none"> ⊖ ! 	Onveilige producten en omstandigheden in fysieke winkels	Onveilige producten en onveilige omstandigheden in fysieke winkels kunnen leiden tot letsel of ongemak bij consumenten, met mogelijke reputatie- en aansprakelijkheidsrisico's voor HEMA.	<ul style="list-style-type: none"> 🌲 👤 	<ul style="list-style-type: none"> — — —
<ul style="list-style-type: none"> ★ 	Inclusieve en toegankelijke winkelervaring, hoge klanttevredenheid, meer winkelbezoeken en stijging in omzet	Een inclusieve winkelervaring vergroot de toegankelijkheid voor diverse klantgroepen, wat kan leiden tot hogere klanttevredenheid, meer winkelbezoek en uiteindelijk een stijging in omzet.	<ul style="list-style-type: none"> 🌲 👤 	<ul style="list-style-type: none"> — — —

⊕ actuele positieve impact ⊖ actuele negatieve impact ! risico 🌲 grondstoffen/ingrediënten 🏭 productie 📦 logistiek — kort (<1 jaar) — middellang (1-5 jaar) — lang (> 5 jaar)
 ⊕ potentiële positieve impact ⊖ potentiële negatieve impact ★ kans 🏪 winkel on- en offline 👤 klanten 🔄 tweede leven

beleid

- Privacy beleid
- Productveiligheid
- Voedselveiligheid
- Winkelveiligheid
- Huisregels winkels
- Klantenservice beleid
- Sociale inclusie

onze materiële impacts, risico's en kansen

In bijna 100 jaar heeft HEMA een plek veroverd in de harten van onze klanten. Iedereen is welkom in onze toegankelijke en gezellige winkels, waar we streven naar de beste kwaliteit voor de laagste prijs, een kernwaarde van HEMA sinds 1926.

veiligheid staat voorop

Product- en voedselveiligheid vormen de basis van het vertrouwen dat klanten in HEMA hebben. Of het nu gaat om rompertjes, rookworsten of huishoudartikelen: onze klanten moeten onze producten met een gerust hart kunnen gebruiken. Daarnaast beschermen we de persoonsgegevens van onze klanten met de grootst mogelijke zorg.

inclusie en betrokkenheid

Bij HEMA willen we dat iedereen zich welkom voelt. Daarom streven we naar inclusieve producten en communicatie. We luisteren naar klanten om hun feedback mee te nemen in ons assortiment en onze dienstverlening. We laten zien waar HEMA voor staat en zorgen ervoor dat al onze klanten zichzelf kunnen zijn. Uit onze analyse komen drie materiële onderwerpen voor klanten naar voren:

1. persoonlijke veiligheid
2. sociale inclusie
3. privacy

5,2 miljoen
klantenpashouders

in Nederland en 885.000 klantenpashouders in België

1 miljoen
kopjes koffie

cadeau

270.000
verjaardags-
tompoucen

cadeau

meest gekozen: **limited edition**

**Takkie &
Siepie**
kopjes

met gespaarde punten

3^e jaar

**Ster Gouden
Loeki**

voor onze
kerstcommercial

S4-1

beleid

sociale inclusie

HEMA is voor iedereen: dat streven we al zo'n 100 jaar na. We zijn een afspiegeling van een samenleving die continu in beweging is. Wij bewegen hierin mee.

in onze winkels

We willen dat iedereen zich welkom voelt in onze winkels en dat onze medewerkers zichzelf kunnen zijn. Inclusiviteit zit verankerd in onze organisatie en trekt van oudsher diverse groepen mensen aan. Dit gaat niet vanzelf; daarom besteden we hier actief aandacht aan, zowel intern als extern. Zo gebruiken we in- en externe uitingen met eigen, diverse modellen, zodat iedereen zich kan herkennen en thuis kan voelen bij HEMA.

in ons assortiment

Daarnaast willen we dat iedereen zich in ons assortiment herkent. We houden rekening met de culturele diversiteit van Nederland, bijvoorbeeld door feestcollecties af te stemmen op verschillende viermomenten. Een ander voorbeeld is onze samenwerking met queer designer Paul Goos, waarmee we in 2025 een complete Pride-collectie lanceerden. Niet alleen

voor Pride, maar producten die je het hele jaar met trots kunt dragen.

op onze webshop

We zorgen ervoor dat onze website en app makkelijk te gebruiken zijn. Voor iedereen. Ook voor mensen met een beperking. Denk aan mensen die slecht kunnen zien, horen of bewegen. Lees hier onze digitale toegankelijkheidsverklaring:

<https://www.hema.nl/klantenservice/digitale-toegankelijkheidsverklaring>

algemeen klantbeleid

We gaan zorgvuldig om met persoonsgegevens van klanten, in lijn met de eisen van de 'Autoriteit Persoonsgegevens' en de geldende AVG-wetgeving, zoals beschreven in ons **privacy beleid**. Dit betekent dat alleen noodzakelijke gegevens worden verzameld en verwerkt en dat passende technische en organisatorische maatregelen zijn getroffen om deze gegevens te beschermen. HEMA houdt een verwerkingsregister bij voor transparantie over gegevensverwerking en een datalekregister om incidenten te monitoren en verbeteren. Daarnaast wordt via een privacy- en cookieverklaring duidelijk gecommuniceerd welke gegevens worden gebruikt, met welk doel en welke rechten betrokkenen hebben.

In onze winkels richten we ons op het waarborgen van kwaliteit, veiligheid en een prettige winkelervaring voor onze klanten. Daarvoor hebben we richtlijnen voor **productveiligheid**. Voor productveiligheid wordt onder andere het MRQ-proces gehanteerd. **Voedselveiligheid** wordt geborgd via hygiëne- en kwaliteitsstandaarden, waaronder procedures zoals HACCP en schoonmaakrichtlijnen. Daarnaast zijn er kaders voor **winkelveiligheid en arbeidsomstandigheden (Arbo)**, en procedures voor veilig werken, inclusief het omgaan met gevaarlijke stoffen. Ook zijn er maatregelen gericht op het voorkomen van incidenten, zoals winkeldiefstalpreventie en BHV-voorzieningen. Aanvullend hebben we **huisregels, klachtenafhandeling en klantenservicebeleid** om duidelijkheid te bieden over verwachtingen, verantwoordelijkheden en de omgang met feedback en incidenten binnen de winkels.

Onze producten worden ontworpen met één doel: toegankelijk en relevant voor een zo breed mogelijke groep.

Iedereen moet zich kunnen herkennen in en prettig kunnen omgaan met onze producten. Onze missie? We ontwerpen breed toepasbare producten met een langere relevantie en verminderen zo de noodzaak tot overmatige variatie in het assortiment. Zo maken we alles wat onze klanten dagelijks nodig hebben. Elke dag, ieder seizoen, het hele jaar rond.

gedeelde routines en behoeften

We kijken nadrukkelijk naar gedeelde klantproblemen en routines. Sarie, Strategisch Conceptontwikkelaar bij HEMA, licht toe: “Het gaat niet alleen over een vrouw van 35 of 70 jaar, maar over overeenkomstige problemen. Meerdere mensen die hun mobiel moeilijk wegleggen of met een knuffel slapen, daar zoek je de overlap.” Door vanuit gedeelde behoeften te ontwerpen, ontstaan oplossingen die voor velen werken en daarmee meer maatschappelijke impact hebben.

ontwerpprincipes

Onze ontwerpprincipes zijn daarom gebaseerd op het uitgangspunt dat producten in de basis relevant, toegankelijk en bruikbaar moeten zijn voor een zo breed mogelijke groep mensen. Daarbij ontwerpen wij niet primair voor

traditionele, demografisch afgebakende persona's, maar werken we met overkoepelende stijlgroepen en gedeelde behoeften. Zoals Sytze, Senior Designer wonen & seizoenen bij HEMA, vertelt: “We hebben niet één persona, maar verschillende stijlgroepen. Op die manier kan je een collectie samenstellen die zich beweegt in een spectrum en die voor een grotere groep toereikend is.” Die stijlgroepen vertegenwoordigen uiteenlopende esthetische voorkeuren: van klassiek en sfeervol tot modern en uitgesproken.

Ook gebruiksgemak is een belangrijk principe. Sytze benadrukt: “Voor iedereen is het fijner als een pepermolen beter maalt, ook als je minder kracht in je handen hebt.” Door producten intuïtiever en fysiek toegankelijker te maken, vergroten we de bruikbaarheid voor uiteenlopende motorische vaardigheden.

balans tussen design, materiaalkeuze en functionaliteit

We kijken al vroeg in het ontwerpproces naar de balans tussen design, materiaalkeuze, functionaliteit en kosten. Ontwerpteamen maken hiervoor gebruik van een interne materialenbibliotheek (online en op kantoor) met materialen, afwerkingen en constructies, zodat we het beste materiaal kunnen kiezen door de duurzaamheid én kosten mee te wegen. Dat maakt het mogelijk om direct keuzes te maken

die design, functionaliteit en duurzaamheid in balans brengen. Zo ontstaan producten die stijlvol, doordacht en efficiënt te produceren zijn en die tegelijk echt waarde toevoegen voor de klant.

een echt HEMA-product: USB-oplaadbaar fietslampje

Een ontwerp wat ons proces heel goed illustreert is het USB-oplaadbare fietslampje. Alles komt hier samen: van het zorgvuldig in kaart brengen van klantproblemen en -behoeften (de herkenbare ergernissen van lege batterijen, het zoeken in je tas en altijd een setje voor- en achterlicht moeten kopen) tot slimme ontwerpkeuzes die het gebruiksgemak maximaliseren. Met als resultaat: één lampje dat via USB oplaadbaar is en zowel rood als wit licht geeft, waardoor klanten het vaker en langer gebruiken. En niet onbelangrijk voor HEMA: hij ziet er ook nog eens gaaf uit.



S4-2

stakeholdermanagement

afstemming met onze klanten

Klanten- en marktinzichten spelen een cruciale rol in onze strategie. De informatie die klanten met ons delen, helpt ons de klantbeleving te verbeteren, toekomstige behoeften te voorspellen en zo zowel klanttevredenheid als duurzame groei te stimuleren.

klantonderzoek

HEMA doet regelmatig klantonderzoek om beter aan te sluiten bij wensen en behoeften. Deze onderzoeken geven inzicht in productbeoordelingen, aansluiting bij diverse doelgroepen, marktontwikkelingen en het imago van HEMA. De resultaten worden gedeeld met inkoopteams en ontwerpers en samengevat in de interne nieuwsbrief.

Daarnaast hebben we een HEMA-klantenpanel, dat een representatieve afspiegeling van onze klanten vormt op basis van leeftijd, huishoudsamenstelling en regio. Het panel biedt klanten directe invloed op de koers van HEMA.

klanttevredenheid

De tevredenheid over de HEMA klantenservice wordt gemeten via een enquête, verstuurd na

elk contactmoment. Klanten geven aan of ze de service zouden aanbevelen, of hun vraag naar tevredenheid is beantwoord en hoe zij de vriendelijkheid en kennis van onze medewerkers ervaren (CSAT, Customer Satisfaction Score).

Over 2025 gaven onze klanten deze scores:

NPS: 50,4* (schaal van -100 tot +100)

De NPS is de gemiddelde transactionele NPS in Nederland en België, van klanten met een HEMA-klantenkaart die onze winkel hebben bezocht en de vragenlijst hebben ingevuld. In 2024 en 2023 was de NPS respectievelijk 52,4 en 45.

CSAT: 8,2 (schaal van 1 tot 10)

De CSAT score is de beoordeling door onze klanten van onze klantenservice op een schaal van 1 tot 10. In 2024 was de CSAT 8,1 en 8,5 in 2023.

* Data in 2025 is gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities hieronder beschreven en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

methodologie en aannames

Klanten die in de gemeten periode (boekjaar 2025) een HEMA pas hebben gebruikt bij een aankoop in een HEMA-winkel (Nederland en België) krijgen een uitnodiging om het

aankoopproces te beoordelen. We passen enkele filters toe: fotoproduct aankopen zijn uitgezonderd, evenals retourzendingen en mensen die in de afgelopen 90 dagen al een e-mail hebben ontvangen.

De klant beoordeelt op een schaal van 0 tot 10 of zij HEMA aanbevelen. Dagelijks halen we de antwoorden op en verwerken deze in een dashboard. Om de NPS te berekenen verwerken we de score op de vraag of de klant HEMA zou aanbevelen als volgt:

- Score 0 t/m 6 = detractors
- Score 7 en 8 = passives
- Score 9 en 10 = promotors

NPS = % promotors - % detractors.

S4-3

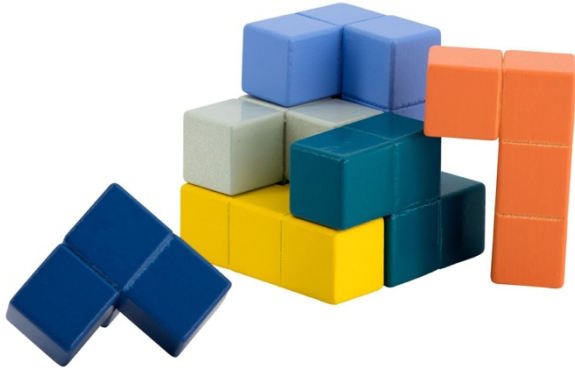
herstelprocessen

HEMA probeert altijd elke klacht zo goed mogelijk op te lossen. We hebben een speciale klachtenprocedure voor vragen en problemen rondom onze producten en diensten. In 2025 zijn via de HEMA-klantenservice ongeveer 900.000 klanten geholpen in alle landen waar HEMA actief is, bijvoorbeeld over bestellingen, ons loyaliteitsprogramma of HEMA-producten.

Klanten kunnen ons bereiken via telefoon, website, chat (website en app), e-mail, Facebook, X en Instagram. Ook onze digitale assistent helpt veel klanten zelfstandig, waardoor vragen snel en direct beantwoord

worden. De meeste vragen gaan over online bestellingen en de levering in de winkel of thuis.

We blijven nieuwe technologieën inzetten in de klantenservice, zodat medewerkers efficiënter kunnen werken en meer tijd hebben voor persoonlijk contact. Zo verbeteren we zowel de klanttevredenheid als de ervaring van onze medewerkers.



S4-4

acties**productveiligheid**

Bij HEMA staat productveiligheid altijd voorop. Onze ontwerpers en kwaliteitsafdeling (PK&V) zorgen ervoor dat producten veilig zijn en gaan verder dan de wettelijke vereisten. Extra controlemomenten, periodieke audits en moderne software helpen risico's vroeg te signaleren. Ook zorgen we voor duidelijke gebruiksinstructies en waarschuwingen, zodat consumenten onze producten met een gerust hart kunnen gebruiken.

PK&V houdt zich bezig met onder andere:

- Productanalyses, etikettering en gebruiksinstructies
- Klachtenafhandeling
- Nationale en internationale wetgeving
- Communicatie met autoriteiten
- Kwaliteits- en veiligheidsprocessen
- Productinspecties

We sporen risico's onder meer op door gebruik te maken van moderne software voor productinspecties, het verder verfijnen van risicobeoordelingsformats voor al onze producten en het uitvoeren van periodieke audits. Daarnaast zorgen we er natuurlijk voor dat onze producten duidelijke

gebruiksinstructies en waarschuwingen bevatten, zodat consumenten deze veilig kunnen gebruiken.

Door regelmatige rapportages en evaluaties blijven onze veiligheidsmaatregelen actueel en verbeteren we continu onze processen.

voedselveiligheid

Goed eten begint bij voedselveiligheid. HEMA stelt strenge eisen aan leveranciers en controleert productie, verpakking en opslag zorgvuldig. In winkels zijn medewerkers verantwoordelijk voor naleving van procedures, ondersteund door externe specialisten en HEMA-store auditors.

Onze aanpak volgt de Warenwet en de hygiëncode STOR, met toezicht van de NVWA. Alle medewerkers die met levensmiddelen werken, volgen jaarlijks een online voedselveiligheidsstraining. Onze foodleveranciers voldoen aan de normen van het Global Food Safety Initiative (GFSI). HEMA Nederland heeft zodoende een positieve status voor haar horecagelegenheden.

winkelveiligheid

HEMA creëert een veilige omgeving voor klanten en medewerkers. Duidelijke looproutes, goede verlichting en overzichtelijke winkels dragen bij aan fysieke veiligheid. Medewerkers zijn getraind als bedrijfshulpverlener (BHV) en

er is een actueel ontruimingsplan voor noodsituaties.

Ook sociale veiligheid is belangrijk: we zetten in op preventie van winkeldiefstal en grensoverschrijdend gedrag via cameratoezicht en samenwerking met lokale handhavingsinstanties. Zo zorgen we dat klanten en medewerkers zich veilig en welkom voelen.

toegankelijkheid

Wij willen dat iedereen bij ons kan komen winkelen. Dit doen we met toegankelijke winkels en een toegankelijke website. Afgelopen jaar hebben we meegedaan aan een project van MKB Toegankelijk, waarbij we de toegankelijkheid van onze winkels hebben onderzocht door middel van een winkelscan en meerdere workshops. Wat we hier hebben geleerd, passen we toe in het ontwerp van nieuwe winkels.

Daarnaast is onze website sinds juni 2025 veel toegankelijker geworden! Een onafhankelijk bureau heeft onze site getest. In oktober hebben we de eerste grote verbeteringen doorgevoerd. Begin 2026 volgde de tweede ronde. Nu kun je de hele website met alleen het toetsenbord gebruiken en ook bestellingen plaatsen, en hebt dus geen muis meer nodig. We zijn nog bezig met kleine dingen, zoals het verbeteren van het kleurcontrast. Bij alles wat

we nieuw maken, letten we goed op toegankelijkheid.

Onze app is al langer veel verder in toegankelijkheid; zo werkt de app goed met schermlezers, kan je met een toetsenbord navigeren en heeft het extra opties, zoals hoger contrast, minder beweging en donkere modus.

cybersecurity

Cybersecurity beschermt de digitale middelen en informatie van HEMA en haar klanten tegen digitale criminaliteit. Het HEMA Security Office (HSO) leidt deze beveiliging en fungeert als aanspreekpunt en adviseur voor medewerkers, management en partners. Het team werkt nauw samen met privacy, juridische zaken en inkoop om de veiligheid van ingekochte diensten en software te waarborgen. Via 'vendor security assessments' controleert HSO of leveranciers voldoen aan de beveiligingseisen van HEMA.

Onze medewerkers worden ook getraind op het gebied van 'cyber security'. HEMA investeert in bewustwording via een trainingsprogramma met onder meer banners, posters, gesimuleerde phishingmails en diverse trainingen. Deze initiatieven houden medewerkers alert en versterken een duurzame securitycultuur, waarbij informatiebeveiliging onderdeel is van het dagelijks werk.

De strategie en het beleid voor informatiebeveiliging wordt maandelijks besproken in de commissie informatiebeveiliging en privacy, waarin collega's van de Security Office en het privacy team aanwezig zijn.

privacy

HEMA vindt het belangrijk om zorgvuldig en vertrouwelijk met persoonsgegevens van klanten en medewerkers om te gaan. In ons privacy beleid en onze privacyverklaring(en) is vastgelegd hoe wij gegevens verwerken en hoe wij voldoen aan de geldende privacywetgeving. Daarnaast hebben wij passende beveiligingsmaatregelen getroffen om persoonsgegevens te beschermen tegen onder meer verlies, misbruik of onbevoegde toegang. Het afgelopen jaar hebben we een aantal privacyprocessen verder aangescherpt, onder meer door te werken met standaard privacy impact assessments die ons helpen om risico's effectiever in kaart te brengen. Daarnaast hebben wij een duidelijk proces om privacy verzoeken (zoals bijvoorbeeld verwijderingsverzoeken) van betrokkenen adequaat af te handelen.

goede doelen

We zijn onderdeel van de maatschappij en vinden het belangrijk om daaraan bij te dragen. Daarom werken we samen met initiatieven en

goede doelen die letterlijk en figuurlijk dicht bij ons staan. Klanten met de HEMA app sparen punten die ze kunnen doneren aan goede doelen. In 2025 leverde dit 522.814 euro aan financiële bijdragen op voor Pink Ribbon, Team Alzheimer, War Child, Kinderziekenhuizen van Oranje, COC, Serious Request – Spieren voor Spieren en Bednet. Ook werd er voor een bedrag van 199.287 euro donaties in de vorm van producten gedaan aan Stichting Jarige Job, Stichting Baby Spullen, het Armoedefonds, het Wilhelmina Kinderziekenhuis, Because we carry, het Leger des Heils, Linda Foundation, Mohuka, Pride, Stichting Oekraïne, de Voedselbank en Too Good to Go. Daarnaast ondersteunde HEMA War Child met een deel van de verkoopprijs van speciaal ontwikkelde War Child-pyjama's.

organisatie

KPI en doeloverzicht

G1
organisatie

IRK	onderwerp	beschrijving	waardeketen	tijdshorizon
<ul style="list-style-type: none"> ★ ! 	<p>Onze bedrijfscultuur</p> <hr/> <p>Onethische situaties of gedrag</p>	<p>We zien onze bedrijfscultuur als grootste kans in het bijdragen en behalen van onze bedrijfsdoelstellingen.</p> <hr/> <p>Als risico hebben we onethische situaties of gedrag geïdentificeerd waardoor een negatieve impact ontstaat.</p>		

- ⊕ actuele positieve impact
- ⊖ actuele negatieve impact
- ! risico
- ⬆️ grondstoffen/ingrediënten
- ⬇️ productie
- 🚚 logistiek
- ⊕ potentiële positieve impact
- ⊖ potentiële negatieve impact
- ★ kans
- 🏪 winkel on- en offline
- 👥 klanten
- ♻️ tweede leven
- 🟡 kort (<1 jaar)
- 🟠 middellang (1-5 jaar)
- 🟣 lang (> 5 jaar)

beleid

- Gedragscode
- Ondernemingscode
- Klachtenregeling
- Speak Up regeling
- Supplier Code of Conduct
- Externe klachtenmechanismen

GI IRO-1

Zakelijk gedrag vormt de basis van hoe HEMA onderneemt, waarde creëert en samenwerkt met medewerkers, klanten, leveranciers en andere stakeholders. Integer handelen, transparantie en wederzijds respect zijn daarbij onmisbaar voor het realiseren van onze strategie en het vertrouwen in HEMA als merk en organisatie.

Dit betekent dat we bij HEMA bewuste en verantwoorde keuzes maken in ons dagelijks handelen én in de inrichting van onze organisatie en waardeketen. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe onze bedrijfscultuur, 'governance', risicomanagement en 'due diligence' bijdragen aan het beheersen van risico's en het benutten van kansen op het gebied van integriteit, compliance en duurzaamheid.

materiële impacts, risico's en kansen

Onze open en integere bedrijfscultuur creëert kansen voor HEMA door samenwerking, eigenaarschap en vertrouwen te versterken. Dit draagt bij aan betrokken medewerkers, duurzame leveranciersrelaties en een positieve reputatie bij klanten en andere stakeholders.

Tegelijkertijd brengt onethisch gedrag, zoals fraude, corruptie, niet-naleving van wet- en

regelgeving, of tekortschietende zorgvuldigheid in de waardeketen, materiële risico's met zich mee. Deze kunnen leiden tot negatieve impacts op mensen en milieu, evenals tot financiële schade en reputatieverlies voor HEMA. Ook in de toeleveringsketen bestaan inherente risico's op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden en milieueffecten.

Met gerichte beleidskaders, duidelijke verantwoordelijkheden en de toepassing van governance-, risicomanagement- en due diligence-processen beheersen we deze risico's en versterken we onze langetermijnwaardecreatie.

onze cultuur

Bij HEMA komt goed zakelijk gedrag tot uiting in de manier waarop we dagelijks samenwerken. Onze cultuur wordt gekenmerkt door openheid, samenwerking en verantwoordelijkheidsgevoel. Medewerkers worden aangemoedigd om initiatief te nemen, ideeën te delen en elkaar constructief aan te spreken.

We creëren ruimte om fouten bespreekbaar te maken en daarvan te leren, zolang dit gebeurt op een open en respectvolle manier. Deze open communicatie helpt ons om signalen tijdig te herkennen en draagt bij aan een veilige werkomgeving waarin mensen zich gehoord voelen en met plezier en trots bijdragen aan HEMA.

gedragscode en meldingen

gedragscode als basis

In onze samenwerking, zowel intern als met leveranciers, handelen we volgens de principes uit onze gedragscode. Deze vormt het fundament voor integer, respectvol en verantwoord gedrag binnen HEMA en in de gehele waardeketen. De gedragscode geeft onder meer richtlijnen voor het omgaan met belangenverstrengeling, giften en uitnodigingen en maakt duidelijk dat corruptie en omkoping niet worden getolereerd.

In 2024 is een vernieuwde gedragscode voor leveranciers ingevoerd, met extra aandacht voor leveranciers in risicogebieden. Deze code beschrijft wederzijdse verantwoordelijkheden en stimuleert samenwerking op basis van transparantie, eerlijke betalingstermijnen, capaciteitsplanning en productieafstemming en benadrukt het belang van transparantie in de keten. Lees hier meer over de gedragscode voor leveranciers.

[bekijk onze gedragscode hier](#)

meldingen en klokkenluiders

HEMA vindt het belangrijk dat medewerkers en andere betrokkenen vermoedelijke misstanden veilig en vertrouwelijk kunnen melden. Meldingen kunnen betrekking hebben op overtredingen van wet- en regelgeving, de gedragscode of andere interne richtlijnen.

Medewerkers kunnen meldingen doen via HR, leidinggevenden, de 'compliance officer' of anoniem via de 'Speak Up-regeling*'. Melders worden beschermd tegen benadeling. De juridische afdeling voert een eerste beoordeling uit van de binnenkomende meldingen en wijst deze toe aan de juiste afdelingen, zoals HR of Risk & Internal Audit, om tot een passende oplossing te komen.

Externe vertrouwenspersonen leveren jaarlijks een geanoniseerd rapport aan. Dit biedt

inzicht in de aard en omvang van meldingen en helpt ons patronen te herkennen en verbetermaatregelen te nemen.

*De Speak Up klachtenregeling is op dit moment enkel nog in Nederland geïmplementeerd.

rol van ons bestuur in het zakelijk handelen

Het directieteam van HEMA is verantwoordelijk voor de strategie en realisatie van de strategie. Bij HEMA hechten we grote waarde aan integriteit, respect en vertrouwen: van hoe we samenwerken tot hoe we besluiten nemen. Met heldere bedrijfsvoering, openheid en ruimte voor initiatief, bouwen we aan een HEMA waar iedereen trots op is.

Binnen de raad van commissarissen is een Audit Committee actief, welke ook toezicht houdt op het interne controlesysteem en risicobeheer en de integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving, het (niet-)financiële rapportageproces.

ESRS 2 | GOV-1 & GOV-2

governance en organisatiestructuur

HEMA hanteert een two-tier bestuursstructuur, bestaande uit een raad van bestuur en een raad van commissarissen, die beide verantwoording afleggen aan de aandeelhouders. De raad van

bestuur is eindverantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van HEMA en wordt ondersteund door het managementteam, dat de strategie, uitvoering van beleid en operationele aansturing van de organisatie verzorgt.

raad van bestuur

De raad van bestuur vormt de statutaire directie van HEMA en bestaat uit de Chief Executive Officer (CEO) en Chief Financial Officer (CFO). Duurzaamheid is een kernonderdeel van de organisatiestrategie: de CEO is eindverantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid en de realisatie ervan.

managementteam

Het managementteam bestaat uit de CEO, CFO, Chief Commercial Officer, Chief Operations Officer, Chief Technology Officer en Chief People Officer. De indeling van verantwoordelijkheden is zodanig ingericht dat strategische koers, operationele uitvoering en klantgericht aanbod goed op elkaar zijn afgestemd.

diversiteit in het managementteam en hun teams

Het directieteam (raad van bestuur en managementteam) bestaat uit twee vrouwen en vier mannen, met een diversiteitsratio van 33%.

In 2025 identificeert 56%* van het managementteam én van de managers die

rapporteren aan iemand uit het managementteam (in loondienst), zich als vrouw. Vorig jaar was dit 53%.

* Data in 2025 is gepresenteerd op basis van de accounting policies en definities hieronder beschreven en is onderhevig aan een limited assurance opdracht op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina 118 voor het Limited Assurance rapport van de accountant.

methodologie en aannames

De personen in het leiderschapsteam die zich identificeren als vrouw, op peildatum 31 januari 2026. Het leiderschapsteam binnen HEMA is gedefinieerd als volgt; 'alle posities die in een managementteam van een directielid zitten'.

We kijken hier alleen naar medewerkers in loondienst bij HEMA, dus externen zijn geen onderdeel van de scope. Een aantal functies rapporteert op peildatum weliswaar aan een directielid, maar functies kwalificeren niet als leidinggevend.

Om de KPI te berekenen, is een lijst gemaakt van alle medewerkers en de manager. Op basis van manager, rekening houdend met bovengenoemde uitzonderingen, is de lijst van leiderschap samengesteld en vervolgens de genderverhouding berekend.

raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen HEMA. Daarnaast adviseert de raad over strategie, operationele resultaten en 'governance'. 40% van de leden zijn onafhankelijke leden.

Binnen de raad van commissarissen is een Auditcommissie actief. Deze commissie ondersteunt het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving, het (niet-)financiële rapportageproces, de naleving van de CSRD-regelgeving, het interne controlesysteem en risicobeheer en adviseert over de benoeming van de externe accountant van HEMA. De huidige leden van de Auditcommissie zijn Ronald Latenstein van Voorst en Ronald van der Vis.

beloning

Met het managementteam zijn individuele afspraken gemaakt over de vaste beloning. Voor het vaste loon zijn salarisschalen ingericht waarbinnen salarissen kunnen groeien. Op basis van de jaarlijkse beoordeling kan het salaris stijgen tot het maximum van de betreffende schaal. Een vergoeding voor beëindiging van het dienstverband wordt afhankelijk van de situatie bepaald.

De variabele beloning voor het managementteam is afhankelijk van de prestaties op de bedrijfsdoelstellingen. Bij onvoldoende presteren vervalt het recht op de variabele beloning. Voor alle medewerkers geldt het verplichte bedrijfstakpensioenfonds voor de detailhandel. Het managementteam sluit dus aan bij dezelfde pensioenregeling als alle overige medewerkers.

directieteam

(incl. Raad van Bestuur), 1 februari 2026



Saskia Egas Reparaz (Raad van Bestuur)

CEO
startdatum: 1 juni, 2021
gender: Vrouw

Voorheen was Saskia CEO van drogisterijketen ETOS en lid van het Europese leiderschapsteam bij Ahold Delhaize.



Jurriaan Pouw (Raad van Bestuur)

CFO
startdatum: 1 april, 2022
gender: Man

Voor HEMA bekleedde Jurriaan diverse managementfuncties in de retail als CFO bij C1000 en manager e-commerce bij Jumbo.



Machiel Lagerweij

COO
startdatum: 1 augustus, 2021
gender: Man

Machiel heeft gewerkt bij bedrijven zoals De Bijenkorf en MS Mode. Voordat hij in 2021 bij HEMA kwam, had hij al meerdere langdurige dienstverbanden bij HEMA achter de rug.



Bas Verheijen

CCO
startdatum: 1 juni, 2021
gender: Man

In zijn loopbaan heeft Bas gewerkt bij onder andere Albert Heijn, C1000, Blokker en Picnic.



Pieter Heij

CTO
startdatum: 1 juni, 2021
gender: Man

In zijn carrière heeft Pieter gewerkt bij onder andere De Bijenkorf en de Selfridges Group.



Filippien Wagenmakers

CPeO
startdatum: 1 oktober, 2022
gender: Vrouw

Filippien heeft verschillende functies bekleed in de retail bij Ahold Delhaize en Gall & Gall.

Raad van Commissarissen

1 februari 2026

Pieter Haas

Voorzitter benoemd conform het aanbevelingsrecht van de Ondernemingsraad HEMA

startdatum: 1 februari 2021
gender: man

Een ervaren bestuurder in digitale transformatie binnen de retail. Hij bekleedde tussen 2001 en 2018 diverse bestuursfuncties bij Ceconomy, MediaMarkt Saturn Retail Group en METRO AG, waar hij van 2013 tot 2018 CEO was van Ceconomy / MediaMarkt Saturn Retail Group.

Ronald van der Vis

Onafhankelijke Commissaris & lid van auditcommissie

startdatum: 1 februari 2021
gender: man

Een ervaren bestuurder met 20 jaar ervaring als CEO bij verschillende bedrijven zoals Esprit, GrandVision en Koninklijke Ahrend, en is sinds 2013 actief als voorzitter van de RvC van Mediq en Basic-Fit en non-executive director bij Douglas en Beter Bed.

Ronald Latenstein van Voorst

Onafhankelijke Commissaris & lid van auditcommissie

startdatum: 26 mei 2025
gender: man

Als nieuw lid van de RvC brengt Ronald een sterke achtergrond in financiële diensten, transformatie en governance; hij was eerder CEO van SNS Reaal en bekleedde diverse non-executive en adviesfuncties in verschillende sectoren.

Bas Becks

Commissaris Parcom

startdatum: 1 februari 2021
gender: man
einde termijn: 11 februari 2026

Partner bij de toonaangevende Nederlandse investeringsmaatschappij Parcom, die sinds 1982 in meer dan 130 (internationale) bedrijven heeft geïnvesteerd, en was eerder Managing Director bij CVC Capital Partners en strategieconsultant bij McKinsey & Company, studeerde International Business aan Maastricht University en behaalde een MBA aan INSEAD.

Colette Cloosterman-van Eerd

Commissaris

startdatum: 26 mei 2025
gender: vrouw

Als nieuw lid van de RvC brengt Colette uitgebreide retailervaring en diepgaande kennis van merkontwikkeling, ondernemerschap en familiebedrijven mee. Mede-eigenaar van familiebedrijf Jumbo Supermarkten en heeft leidinggevende en toezichhoudende functies vervuld binnen diverse retail- en consumentgerichte organisaties.

ESG-commissie

De directie van HEMA is verantwoordelijk voor de bedrijfsstrategie, waarin duurzaamheid een belangrijk speerpunt is. Alle duurzaamheidsonderwerpen en de voorbereiding op de CSRD worden besproken tijdens een maandelijks overleg van de ESG-commissie. Aanwezig zijn de CEO, CFO, CCO, CPO, en vertegenwoordigers van de afdelingen communicatie, juridische zaken, inkoop, risk & internal audit.

CSRD-projectgroep

In 2025 bouwden we verder met een multidisciplinaire CSRD-projectgroep om de tijdige en effectieve implementatie van de CSRD te waarborgen. De projectgroep opereert op projectbasis en bestaat uit de CFO, vertegenwoordigers van corporate finance, data & analytics, het duurzaamheidsteam en het risicomanagementteam. Onder voorzitterschap van de CFO is de projectgroep verantwoordelijk voor de besluitvorming rond de CSRD-roadmap van HEMA en bewaakt zij de voortgang. De groep komt maandelijks bijeen.

stakeholderbetrokkenheid

Het bestuur (MT en RvC) zijn betrokken en aanwezig bij overleggen met stakeholders. Het MT is in zijn geheel aanwezig bij de strategiedagen (werknemers, leveranciers), bij stakeholderbijeenkomsten (collega's, NGO's, samenwerkingspartners) en andere contactmomenten met interne en externe stakeholders. De feedback vanuit deze overleggen wordt continu meegenomen in de vormgeving van het duurzaamheidsbeleid.

duurzaamheidsteam



Marieke Doolaard
directeur duurzaamheid



Annefloor Alting
sr. duurzaamheid specialist
(productieketen)



Milou America
sr. duurzaamheid specialist
(milieu-impacts)



Fuusje Schlette
duurzaamheid specialist



Demi Coenraads
jr. duurzaamheid specialist

betrokken afdelingen

Andere betrokken afdelingen, zoals juridische zaken, inkoop en kwaliteit, hebben een aangewezen duurzaamheidsspecialist.

due diligence statement

We volgen de OESO-richtlijnen voor gepaste zorgvuldigheid op het gebied van mensenrechten en milieu. We passen daarbij de zes stappen van due diligence toe om onze activiteiten en waardeketen verantwoord te organiseren en aan te sturen.

Onze due diligence-verklaring luidt als volgt:

maatschappelijk verantwoord ondernemen integreren

Duurzaamheid is verankerd in de strategie van HEMA. We hebben beleid en systemen ingericht die richting geven aan ons handelen op milieu-, sociale en governance onderwerpen en aansluiten bij de CSRD-vereisten. Dit beleid wordt ondersteund door duidelijke procedures die gelden voor onze hele waardeketen. We maken deze beleidskaders openbaar en beoordelen en actualiseren ze regelmatig.

negatieve gevolgen identificeren en beoordelen

We brengen risico's in kaart op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en corruptie. Dat doen we via risicoanalyses, interne beoordelingen en door samen te werken met externe deskundigen en

belanghebbenden. Zo krijgen we inzicht in waar de grootste risico's en kansen liggen.

negatieve gevolgen stoppen, voorkomen of beperken

Op basis van deze analyses nemen we gerichte maatregelen. We prioriteren risico's op basis van ernst en de mogelijkheid tot herstel. Dit kan betekenen dat we verbeterprogramma's bij leveranciers inzetten, duurzamere werkwijzen stimuleren of initiatieven ondersteunen die bijdragen aan positieve sociale en milieueffecten.

uitvoering volgen en monitoren

We volgen structureel of onze maatregelen effect hebben. Dit doen we onder andere via interne en externe controles, dialoog met belanghebbenden en het meten van milieu- en sociale prestaties. Waar nodig scherpen we onze aanpak aan en stellen we verbeterplannen op, waarvan we de uitvoering gericht volgen.

communicatie en rapportage

HEMA hecht veel waarde aan transparantie. We rapporteren regelmatig over ons beleid, onze voortgang en onze resultaten op ESG-gebied. Dat doen we zowel intern als extern, onder andere via onze duurzaamheidsrapportage. Daarnaast organiseren we jaarlijks bijeenkomsten met stakeholders om

ontwikkelingen te bespreken en feedback op te halen.

klachtenmechanisme en herstel

We beschikken over toegankelijke klachtenmechanismen voor medewerkers, leveranciers en andere belanghebbenden. Meldingen worden zorgvuldig en tijdig behandeld. Waar negatieve gevolgen zijn ontstaan, nemen we passende herstelmaatregelen en werken we eraan om herhaling te voorkomen.

Met deze gestructureerde aanpak geven we invulling aan gepaste zorgvuldigheid binnen de waardeketen. Zo beperken we negatieve effecten en dragen we bij aan duurzame ontwikkeling, in lijn met de OESO-richtlijnen.



Bron: [OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen over verantwoordelijk zakelijk handelen.](#)

ESRS 2
GOV-5

risicomanagement

Risicomanagement hoort bij ondernemen voor HEMA. Het stelt ons in staat om waarde te creëren én te beschermen. We richten ons op de risico's die samenhangen met het realiseren van onze strategie op korte, middellange en lange termijn. Bij belangrijke beslissingen maken we risico's expliciet en wegen we deze bewust af. We signaleren risico's tijdig, beoordelen de mogelijke impact, nemen waar nodig beheersmaatregelen en volgen de ontwikkeling ervan continu. Daarbij vormt onze vastgestelde risicobereidheid het uitgangspunt.

organisatie en risicomanagement

Om risico's beheerst te houden en een sterke interne beheersing te waarborgen, hebben we ons risicomanagement als volgt ingericht:

- een gespecialiseerde afdeling 'Risk & Internal Audit' die risicoanalyses uitvoert en onafhankelijke controles verricht op kritieke processen;
- tweedelijnssteams, waaronder privacy, informatiebeveiliging en veiligheid, die risico's beheersen en naleving van wet- en regelgeving borgen in alle landen waar HEMA actief is;

- interne beheersingskaders voor onder meer financiën, cyber en IT;
- een vaste planning- en controlecyclus met een meerjarenplan, jaarlijkse budgetten, periodieke prognoses en managementrapportages;
- vastgelegde procedures en richtlijnen voor het financieel beleid, inclusief een helder autorisatie- en inkoopbeleid;
- een klokkenluidersregeling die anonieme melding van vermoedelijke misstanden mogelijk maakt;
- een cyberstrategie, ondersteund door maandelijkse overleggen van het comité voor informatiebeveiliging en privacy.

toezicht en rapportage

De raad van bestuur en de Risk & Internal Audit-afdeling rapporteren regelmatig aan de controlecommissie over de werking van risicomanagement en interne beheersing. Duurzaamheidsthema's maken hier expliciet onderdeel van uit. De opvolging van interne en externe auditbevindingen wordt ieder kwartaal besproken. Risicobeheer verschaft daarbij onafhankelijk inzicht in de effectiviteit van onze beheersmaatregelen.

risicobereidheid

In 2022 stelde HEMA haar risicobereidheid vast. Twee keer per jaar toetsen en actualiseren we deze waar nodig. Zo bewaken we een gezonde

balans tussen ondernemerschap, financiële zorgvuldigheid en het creëren van langetermijnwaarde.

Onze risicobereidheid is helder: "Over het algemeen accepteren we beperkte risico's. Voor reputatie, cybersecurity, productveiligheid en compliance kiezen we bewust voor een risicomijdende benadering."

belangrijkste risicothema's

Met ons risicomanagementproces brengen we risico's en kansen vroegtijdig in beeld en volgen we deze continu. We clusteren de belangrijkste thema's in drie categorieën: strategisch, operationeel en financieel en compliance.

monitoring, resultaten en doelstellingen

HEMA monitort zakelijk gedrag en integriteit via verschillende instrumenten. Hoewel nog niet voor alle aspecten specifieke KPI's zijn vastgesteld, registreren we het aantal meldingen via onze meldprocedures, integreren we zakelijk gedrag in onboarding en trainingen en informeren we medewerkers actief over de Speak Up-regeling.

Voor het voorkomen van corruptie en omkoping worden concrete metingen uitgevoerd. In 2025 zijn geen onherroepelijke veroordelingen uitgesproken door juridische instanties wegens overtreding van anti-corruptie- en anti-omkopingswetgeving en zijn geen financiële sancties opgelegd. Deze uitkomsten bevestigen dat de ingestelde maatregelen en procedures bijdragen aan integer en verantwoord handelen.

Voor de komende jaren richten onze doelstellingen zich op het verder versterken van de bedrijfscultuur, het borgen van governance en risicomanagement, het verdiepen van due diligence in de waardeketen en het vergroten van transparantie over ESG-prestaties en zakelijk gedrag.

strategisch	<ul style="list-style-type: none"> • Reputatie • Duurzaamheid, ESG en CSRD • Concurrentiepositie • Aanpassingsvermogen en innovatie
operationeel	<ul style="list-style-type: none"> • Cybersecurity en privacy • Product- en voedselveiligheid/kwaliteit • Business en IT-continuïteit • Werving en behoud van personeel
financieel en compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Non-compliance • Economische en geopolitieke situatie • Internal control omgeving

ESRS 2 BP-1 & BP-2

basis voor verslaglegging

over dit verslag

Dit duurzaamheidsverslag dekt de periode van 3 februari 2025 tot en met 1 februari 2026.

standaarden

Met dit verslag geven wij inzicht in onze niet-financiële prestaties en werkwijzen. We rapporteren heldere, consistente en vergelijkbare informatie die relevant is voor de besluitvorming van onze belangrijkste stakeholders. We zetten gerichte stappen om onze verslaglegging zoveel mogelijk in lijn te brengen met de ESRS.

consolidatie

De verslaglegging is opgesteld op geconsolideerde basis, met dezelfde reikwijdte als de geconsolideerde jaarrekening. Dat wil zeggen dat de informatie in dit verslag betrekking heeft op HEMA als geheel, inclusief alle dochterondernemingen.

Voor enkele maatregelen rapporteren wij uitsluitend over onze grootste regio, Nederland. Waar dit van toepassing is, vermelden wij dit expliciet.

waardeketen

Om een goed beeld te geven van de belangrijkste impacts, risico's en kansen met betrekking tot HEMA, hebben we waar relevant en waar beschikbaar informatie opgenomen over onze (up- en downstream) waardeketen. Dit is in lijn met de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse.

schattingen en aannames

Voor een deel van de duurzaamheidsinformatie maken wij gebruik van schattingen en aannames, bijvoorbeeld wanneer directe meetgegevens (nog) niet beschikbaar zijn. Hierdoor kunnen werkelijke resultaten afwijken van eerdere verwachtingen. In de toelichtingen bij de cijfers lichten wij de gehanteerde uitgangspunten toe.

tijdshorizonten

Tenzij anders vermeld, hanteren wij de volgende tijdshorizonten:

- Korte termijn: binnen één jaar na de verslagleggingsdatum
- Middellange termijn: één tot vijf jaar
- Lange termijn: meer dan vijf jaar

wijzigingen ten opzichte van eerdere duurzaamheidsverslagen

Sinds 2001 publiceert HEMA jaarlijks [duurzaamheidsverslagen](#). Deze waren initieel

opgesteld volgens de richtlijnen van het 'Global Reporting Initiative' (GRI) en voldeden aan het GRI Standards-niveau *core* en met de de GRI-standaard revisie in 2021 '*met betrekking tot*'.

Sinds 2023 scherpen wij onze rapportage stapsgewijs aan in de richting van de ESRS-richtlijnen. Daarbij hebben wij onze rapportage sinds verslagjaar 2023 op de volgende onderdelen aangepast:

- Materiële onderwerpen bepaald op basis van dubbele materialiteitsprincipe.
- Structuur in lijn met Environment, Social, Governance.
- Aanvullende datapunten, zowel kwalitatief als kwantitatief, voor onze materiële onderwerpen.

Wanneer zich belangrijke wijzigingen voordoen in de voorbereiding of presentatie van de duurzaamheidsinformatie, lichten wij dit daarbij als volgt toe:

- we beschrijven welke wijzigingen zijn doorgevoerd en waarom;
- we passen vergelijkende cijfers aan waar dat mogelijk is;
- als aanpassing niet haalbaar is, maken we dit expliciet;
- we lichten de impact van de wijziging toe.

andere wet- en regelgeving

Waar relevant hebben wij bij het opstellen van dit verslag ook informatie opgenomen op basis van andere erkende duurzaamheidsstandaarden en wetgeving. Deze worden per onderwerp vermeld om een volledig en samenhangend beeld te geven van onze duurzaamheidsresultaten.



colofon

toelichting limited assurance

Er is geen 'Limited Assurance' verstrekt op de CSRD. De 'Limited Assurance' opdracht is gericht op specifieke KPIs op basis van NV COS 3000. We verwijzen naar pagina A-B voor het 'Limited Assurance' rapport van de accountant.

Dit verslag is gepubliceerd op 19 mei 2026.

copyright

© 2026 HEMA BV Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van HEMA. Ondanks alle aan de samenstelling van dit verslag bestede zorg kan HEMA niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Dit verslag is ontwikkeld in samenwerking met Schuttelaar & Partners.

Fotografie: HEMA

meer weten over HEMA en duurzaamheid?

Heb je een vraag of opmerking, laat het ons dan weten. Je kunt een e-mail sturen naar sustainability@hema.nl.



over HEMA

Per 1 februari 2026, en onder verwijzing naar artikel 379 lid 2 Boek 2 BW, zijn de volledig door HEMA B.V. gehouden dochtermaatschappijen:

Nederland

HEMA Duitsland B.V.*, Amsterdam
 HEMA Ridderkerk B.V., Amsterdam
 HEMA België B.V.*, Amsterdam

Europa

HEMA Luxembourg succursale, Luxemburg
 HEMA Deutschland GmbH, Essen, Duitsland
 HEMA GmbH & Co. KG**, Essen, Duitsland
 (indirecte dochtermaatschappij)
 HEMA France S.A.S., Parijs, Frankrijk
 HEMA Austria GmbH, Wenen, Oostenrijk
 HEMA EMEA Mağazacilik Limited Şirketi,
 Istanbul, Turkije
 HEMA UK I Limited***, Birmingham, Verenigd
 Koninkrijk
 HEMA UK II Limited***, Birmingham, Verenigd
 Koninkrijk

Rest van de wereld

HEMA Far East Ltd., Hongkong

- HEMA Far East Ltd. liaisonkantoor,
Bangladesh
- HEMA Far East Ltd.
vertegenwoordigingskantoor, Shanghai,
China

HEMA (Shanghai) Trading Consultancy Co., Ltd.,
Shanghai, China

Met terugwerkende kracht tot 2 februari 2025 zijn HEMA Financial Services B.V., HEMA Financiering B.V. en HEMA Krimpen B.V., alle gevestigd te Amsterdam, juridisch gefuseerd met hun moedermaatschappij, HEMA B.V.'

Met ingang van 2 februari 2026 is HEMA België B.V., gevestigd te Amsterdam, onderworpen aan een grensoverschrijdende omzetting van rechtsvorm en is zij een rechtspersoon naar Belgisch recht, met juridische zetel te Ukkel, België. De aansprakelijkheidsverklaring in de zin van artikel 403 Boek 2 BW is per effectieve datum ingetrokken als gevolg van deze omzetting van rechtsvorm.

*) Op grond van artikel 403 Boek 2 BW heeft HEMA B.V. aansprakelijkheidsverklaringen afgegeven voor deze dochtermaatschappijen.

**) HEMA GmbH & Co. KG, Essen, Duitsland, maakt gebruik van de vrijstellingsbepaling van artikel 264b van het Duitse Handwetsboek met betrekking tot het opstellen, controleren en publiceren van haar jaarrekening.

***) Geen activiteiten in de periode 2020–2025. Deze entiteiten worden ontbonden en zullen na de verslagdatum van 1 februari 2026 worden geliquideerd.

ESRS-tabel

ESRS	onderdeel	sub-onderwerp	locatie in het verslag
<i>algemene toelichtingen</i>			
BP	Grondslag voor het opstellen van informatie	<ul style="list-style-type: none"> Algemene grondslag voor het opstellen van duurzaamheidsverklaringen Rapportage over specifieke omstandigheden 	Organisatie/over dit verslag
GOV	Governance	<ul style="list-style-type: none"> De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen Due-diligenceverklaring Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage 	Organisatie/onze organisatiestructuur, organisatie/ ons bestuur
SBM	Strategie	<ul style="list-style-type: none"> Strategie, businessmodel en waardeketen Belangen en opvattingen van stakeholders Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel 	Echt HEMA/onze strategie

IRO	Impact-,risico- en kansenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming 	Echt HEMA/onze dubbele materialiteitsanalyse
ESRS	onderwerp	sub-onderwerp	locatie in het verslag
<i>milieu</i>			
E1	Klimaatverandering	Klimaatadaptatie Klimaatmitigatie Energie	Milieu/klimaatverandering
E2	Verontreiniging	Luchtverontreiniging Waterverontreiniging Bodemverontreiniging	Milieu/natuur
E3	Water	Wateronttrekking Waterverbruik	Milieu/natuur
E4	Biodiversiteit	Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies impact op omvang en toestand ecosystemen impacts op en afhankelijkheden van ecosysteemdiensten	Milieu/natuur
E5	Circulaire economie	Materiaalinstromen, incl. materiaalgebruik Materiaaluitstromen m.b.t. producten en diensten Afval	Milieu/materialen & circulaire economie
<i>mens</i>			
S1	Eigen werknemers	Arbeidsvoorwaarden Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen	Mens/onze medewerkers
S2	werknemers in de productieketen	Arbeidsvoorwaarden Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen Andere arbeidsrechten: kinderarbeid en gedwongen arbeid	Mens/werknemers in de productieketen

S4	Consumenten en eindgebruikers	Impact op informatie Persoonlijke veiligheid Sociale inclusie	Mens/klanten
organisatie			
G1	Zakelijk gedrag	Bedrijfscultuur Bescherming klokkenluiders Dierenwelzijn Verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten Beheer relaties met leveranciers Corruptie en omkoping	Organisatie/onze cultuur

verklaring van de onafhankelijke accountant

LIMITED ASSURANCE REPORT OF THE INDEPENDENT AUDITOR ON SELECTED 2025 SUSTAINABILITY KPIS OF HEMA B.V.

To the shareholders and the supervisory board of HEMA B.V.

Our conclusion

We have performed a limited assurance engagement on the selected sustainability Key Performance Indicators ("KPIs") within the "Duurzaamheidsverslag 2025" ("the sustainability information") of HEMA B.V. ("the Company" or "HEMA"), based in Amsterdam.

Based on our procedures performed and the assurance information obtained, nothing has come to our attention that causes us to believe that the sustainability KPIs selected for our limited assurance engagement in the accompanying "Duurzaamheidsverslag 2025" does not present fairly, in all material respects:

- The policy with regard to sustainability matters; and
- The business operations, events and achievements in that area in 2025.

In accordance with the reporting criteria as included in the 'Criteria' section of our report and as included in the sections "methodologie en aannames" in the "Duurzaamheidsverslag 2025".

The scope of our limited assurance engagement was to provide limited assurance on the following selected sustainability KPIS:

KPI	Description	Location of reporting	Value FY2024	Value FY2025
KPI 1	CO2 footprint over 2024 en 2025 (2 jaar) voor scope 1, 2 en 3 (market based).	Milieu - klimaatverandering (pg. 32)	636.655 ton CO2 -eq	592.805 ton CO2 -eq
KPI 1	CO2 footprint over 2024 en 2025 (2 jaar) voor scope 1, 2 en 3 (location based).	Milieu - klimaatverandering (pg. 32)	643.504 ton CO2 -eq	610.591 ton CO2 -eq
KPI 2	In 2025 hebben 96,06%* van fabrieken waar HEMA per 1 februari 2026 langer dan 1 jaar produceert, gelegen in een van de door HEMA gedefinieerde hoog risicolanden, een door HEMA geaccepteerde geldige 'social compliance' standaard (BSCI, SA8000, Sedex, Smeta).	Mens - werknemers in de productieketen (pg. 88)	n/a	96,06%
KPI 3	Percentage biologisch katoen binnen mode (in stuks) GOTS, OCS over 2e helft boekjaar 2024 en 2025 (geheel).	Milieu -natuur (pg. 52)	62%	65%

KPI 4	32%* van de cacao van HEMA eigen merkproducten (kg) (geleverd in boekjaar 2025) is ingekocht via het Tony's Open Chain initiatief (exclusief restaurant/takeaway en gebak).	Milieu -natuur (pg. 51)	n/a	32%
KPI 5	Meerdere keren per jaar vragen we medewerkers in Nederland via digital vragenlijsten of zij zich gewaardeerd, gehoord en betrokken voelen en zichzelf kunnen zijn. In mei gaven onze medewerkers gemiddeld een 8.2, en in november is deze licht gestegen naar 8.3*.	Mens - onze medewerkers (pg. 76)	n/a	8,3
KPI 6	De tevredenheid over de HEMA-klantenservice wordt gemeten via een enquête, verstuurd na elk contactmoment. Klanten geven aan of ze de service zouden aanbevelen, of hun vraag naar tevredenheid is beantwoord en hoe zij de vriendelijkheid en kennis van onze medewerkers ervaren (CSAT, Customer Satisfaction Score). De NPS is de gemiddelde transactionele NPS in Nederland en België, van klanten met een HEMA-klantenkaart die onze winkel hebben bezocht en de vragenlijst hebben ingevuld. Over 2025 was dit onze score: NPS 50,4*	Mens - klanten (pg. 98)	n/a	50,4
KPI 7	In 2025 identificeert 56%* van het managementteam én van de managers die rapporteren aan iemand uit het managementteam (in loondienst), zich als vrouw.	Organisatie - governance en organisatiestructuur (pg. 105)	n/a	56%
KPI 8	100%* van koffie, thee en cacao van HEMA eigen merkproducten (geleverd in boekjaar 2025) over een Rainforest Alliance, Fairtrade of Biologisch keurmerk (exclusief restaurant/takeaway en gebak).	Milieu -natuur (pg. 51)	n/a	100%
KPI 9	100%* elektrische personenauto's in ons wagenpark.	Milieu - klimaatverandering (pg. 37)	n/a	100%

Basis for our conclusion

We have performed our limited assurance engagement on the sustainability data in accordance with Dutch law, including Dutch Standard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie' (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information). This assurance engagement is aimed at obtaining limited assurance. Our responsibilities under this standard are further described in the 'Our responsibilities for the assurance engagement on the sustainability information' section of our report.

We are independent of the Company in accordance with the 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO, Code of Ethics for Professional Accountants, a regulation with respect to independence). This includes that we do not perform any activities that could result in a conflict of interest with our independent assurance engagement. Furthermore, we have complied with the 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants' (VGBA, Dutch Code of Ethics).

We believe that the assurance evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our conclusion.

Emphasis of matter

Emphasis on uncertainties affecting the quantitative metrics and monetary amounts

We draw attention to page 30-32, "methodologie en aannames" in the "Duurzaamheidsverslag 2025" that identifies the GHG metrics that are subject to measurement uncertainty and discloses information about the sources of measurement uncertainty and the assumptions, approximations and judgments the company has made in measuring these in compliance with the GHG-protocol.

The comparability of sustainability information between entities and over time may be affected by the lack of historical sustainability information and by the absence of a uniform practice on which to draw, to evaluate and measure this information. This allows for the application of different, but acceptable, measurement techniques. Our conclusion is not modified in respect of this matter.

Criteria

The reporting criteria used for the preparation of the sustainability data are disclosed in the sections "methodologie en aannames" in the respective chapters on "milieu", "mens" and "organisatie" in the "Duurzaamheidsverslag 2025".

The sustainability data needs to be read and understood together with the reporting criteria. HEMA is solely responsible for selecting and applying these reporting criteria, taking into account applicable laws and regulations related to the reporting.

The comparability of sustainability information between entities and over time may be affected by the absence of a uniform practice on which to draw, to evaluate and measure this information. This allows for the application of different, but acceptable, measurement techniques.

Consequently, the sustainability information needs to be read and understood together with the criteria applied.

Limitations to the scope of our assurance engagement

The sustainability information includes prospective information such as ambitions, strategy, plans, expectations, estimates and risk assessments. Prospective information relates to events and actions that have not yet occurred and may never occur. We do not provide any assurance on the assumptions and achievability of this prospective information.

In the sustainability information, the calculations to determine and test the KPIs, are partly based on assumptions and sources from third parties. The assumptions and sources used are disclosed in the respective sections of the "Duurzaamheidsverslag 2025" of HEMA. We have reviewed that these assumptions and external sources are appropriate, but we have not performed procedures on the content of these assumptions and external sources.

The references to external sources or websites in the sustainability information are not part of the sustainability information as included in the scope of our assurance engagement. We therefore do not provide assurance on this information.

Our conclusion is not modified in respect to these matters.

Responsibilities of the board of directors and the supervisory board for the sustainability information

The board of directors is responsible for the preparation and fair presentation of the sustainability information in accordance with the criteria as included in the 'Criteria' section, including the identification of stakeholders and the definition of material matters. The board of directors is also responsible for selecting and applying the criteria and for determining that these criteria are suitable for the legitimate information needs of stakeholders, considering applicable law and regulations related to reporting. The choices made by the board of directors regarding the scope of the sustainability information and the reporting policy are summarised in the sections "methodologies en aannames" in the respective chapters on "milieu", "men's" and "organisatie" in the "Duurzaamheidsverslag 2025".

Furthermore, the board of directors is responsible for such internal control as it determines is necessary to enable the preparation of the sustainability information that is free from material misstatement, whether due to fraud or error.

The supervisory board is responsible for overseeing the sustainability reporting process of HEMA.

Our responsibilities for the review of the sustainability data

Our responsibility is to plan and perform the limited assurance assignment in a manner that allows us to obtain sufficient and appropriate evidence for our conclusion.

Our assurance engagement is aimed to obtain a limited level of assurance to determine the plausibility of information. The procedures vary in nature and timing from, and are less in extent, than for a reasonable assurance engagement. The level of assurance obtained in a limited assurance engagement is therefore substantially less than the assurance that is obtained when a reasonable assurance engagement is performed.

We apply the 'Nadere voorschriften kwaliteitsmanagement' (NVKM, regulations for quality management) and accordingly maintain a comprehensive system of quality management including documented policies and procedures regarding compliance with ethical requirements, professional standards and other relevant legal and regulatory requirements.

We have exercised professional judgement and have maintained professional scepticism throughout the review, in accordance with the Dutch Standard 3000A, ethical requirements and independence requirements.

Our limited assurance engagement included among others:

- Performing an analysis of the external environment and obtaining an understanding of relevant sustainability themes and issues, and the characteristics of the company.
- Evaluating the appropriateness of the criteria applied, their consistent application and related disclosures in the sustainability information.
- Obtaining through inquiries a general understanding of the internal control environment, the reporting processes, the information systems and the entity's risk assessment process relevant to the preparation of the sustainability information, without obtaining assurance information about the implementation or testing the operating effectiveness of controls.

Identifying areas of the sustainability information where misleading or unbalanced information or a material misstatement, whether due to fraud or error, is likely to arise. Designing and performing further assurance procedures aimed at determining the plausibility of the sustainability information responsive to this risk analysis. These procedures consisted among others of:

- obtaining inquiries from management and relevant staff at corporate level responsible for the sustainability strategy, policy and results;
 - obtaining inquiries from relevant staff responsible for providing the information for, carrying out internal procedures on, and consolidating the data in the sustainability information;
 - determining the nature and extent of the procedures to be performed for the group components and locations. For this, the nature, extent and/or risk profile of these components are decisive;
 - obtaining assurance evidence that the sustainability information reconciles with underlying records of the company;
 - reviewing, on a limited test basis, relevant internal and external documentation;
 - considering the data and trends in the information submitted.
- Considering the overall presentation and balanced content of the sustainability information.
 - Considering whether the sustainability information as a whole, including the sustainability matters and disclosures, is clearly and adequately disclosed in accordance with applicable criteria.

We communicate with the supervisory board regarding, among other matters, the planned scope and timing of the assurance engagement and significant findings that we identify during our assurance engagement.

Amsterdam, 12 May 2026

Deloitte Accountants B.V.

Signed on the original: M.M.T.H. de Brouwer