

Annual Report

NO
NO
NO



V LETOŠNÍ ZPRÁVĚ

1. STRATEGICKÁ ZPRÁVA

NAŠE PODNIKÁNÍ

- 3 Hlavní body skupiny
- 5 Otázky a odpovědi s naším generálním
- 11 Naše skvělé lokální značky
- 20 Vývoj trendů na trhu
- 23 COVID-19: Dopady a naše reakce

NAŠE STRATEGIE LEADING TOGETHER

- 30 Naš účel a vize
- 31 Hnací síly našeho růstu:
- 31  Hnací síla – růst pomocí omnichannel
- 34  Podpora zdraví a udržitelnosti
- 39  Výchova nejlepších talentů
- 44  Dosažení provozní dokonalosti
- 51 Naš obchodní model
- 54 Naš model tvorby hodnot
- 59 Spolupráce s našimi zúčastněnými

RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI

- 70 Integrovaný přehled
- 72 Hlavní rizika a nejistoty

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁ

- 90 Úvod do ESG
- 94 Životní prostředí
- 99 Taxonomie EU
- 105 Zaměřeno na: Změna klimatu
- 118 Společenské záležitosti
- 121 Zaměřeno na: Etické otázky a lidská práva
- 127 Správa
- 129 Daňová transparentnost a odpovědnost
- 133 Zaměřeno na: Diverzita a inkluze

POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

- 148 Posouzení skupiny
- 175 Finanční posouzení podle segmentů
- 187 Výhled
- 190 Informace o akciích Ahold Delhaize
- 194 Víceletý přehled
- 197 Glossář

2. SPRÁVA

- 213 Naše správní rada a náš výkonný výbor

- 216 Naše dozorčí rada
- 219 Správa a řízení společnosti
- 228 Dopis předsedy dozorčí rady

- 232 Zpráva dozorčí rady

- 240 Jak řídíme riziko

- 245 Prohlášení

ODMĚŇOVÁNÍ

- 250 Dopis předsedy výboru pro odměňování
- 253 Zásady a postupy odměňování řídicích pracovníků
- 256 Odměna správní rady
- 278 Odměna dozorčí rady

3. VÝKONNOST

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

- 284 Konsolidovaná výsledovka
- 285 Konsolidovaný výkaz o úplném výsledku hospodářské činnosti
- 286 Konsolidovaná rozvaha
- 287 Konsolidovaný výkaz změn vlastního kapitálu
- 288 Konsolidovaný výkaz peněžních toků
- 292 Příloha ke konsolidované účetní závěrce
- 404 Účetní závěrka mateřské společnosti
- 409 Příloha k účetní závěrce mateřské společnosti

ZPRÁVA ESG (ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁ

DALŠÍ INFORMACE

- 443 Zpráva o ověření účetní závěrky
- 453 Zpráva o ověření zprávy ESG za rok 2021
- 456 Rozdělení zisku
- 457 Podrobnosti o zvláštních právech akcionářů
- 458 Podrobnosti o akciích bez práv na zisk a o

PROHLÁŠENÍ O SOULADU

Tento dokument je PDF/tištěnou verzí výroční zprávy společnosti Ahold Delhaize za rok 2021 a byl připraven pro snadné použití. Výroční zpráva za rok 2021 byla zveřejněna v souladu s § 5:25c nizozemského zákona o finančním dohledu (Wet op het financieel toezicht) a byla předložena nizozemskému Úřadu pro finanční

formátu pro podávání zpráv (balíček ESEF). Balíček ESEF je k dispozici na internetových stránkách společnosti na adrese www.aholddelhaize.com a obsahuje lidsky čitelnou verzi výroční zprávy za rok 2021 ve formátu XHTML. V případě rozporů mezi touto PDF verzí a balíčkem ESEF má přednost verze



Další informace jsou k dispozici na adrese www.aholddelhaize.com

4. DODATEK

- 462 Kontaktní údaje
- 465 Klíčová data
- 466 Upozornění

V LET

STRATEGICKÁ ZPRÁVA

NAŠE PODNIKÁNÍ

3	Hlavní body skupiny
5	Otázky a odpovědi s naším generálním ředitelem
11	Naše skvělé lokální značky
20	Vývoj trendů na trhu
23	COVID-19: Dopady a naše reakce

NAŠE STRATEGIE LEADING TOGETHER

RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA (ESG)

POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

HLAVNÍ BODY SKUPINY

ČISTÉ TRŽBY¹

75,6



2020: 74,7 miliard EUR

+1,2 % (+3,3 % při konstantních



ČISTÉ TRŽBY – ONLINE

10,4



2020: 7,6 miliardy EUR

+37,3 % (38,2 % při konstantních

VOLNÝ PENĚŽNÍ TOK²

1,6



2020: 2,2 miliardy EUR

-26,4 %



DIVIDENDA NA KMENOVOU AKCI

0,95 EUR



2020: 0,90 EUR

+5,6 %



ČISTÝ VÝSLEDEK

2,2



2020: 1,4 miliardy EUR

+60,8 %

TRŽBY ZA POTRAVINY VLASTNÍ ZNAČKY –
ZDRAVÉ PRODUKTY⁴

53,6



2020: 49,8 %

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ VÝSLEDEK

3,3



2020: 3,6 miliardy EUR

-7,3 %

SNÍŽENÍ POČTU TUN POTRAVINOVÉHO
ODPADU NA PRODEJ POTRAVIN (T/MIL.
EUR)⁵

18 %



2021: 4,5 t/mil. EUR

Východí hodnota 2016: 5.48 t/mil. EUR

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ ZISKOVÁ
MARŽE

4,4 %



2020: 4,8 %

-0,4 p. b.

SNÍŽENÍ ABSOLUTNÍCH EMISÍ
EKVIVALENTU CO₂ (ROZSAH 1 A 2)⁶

31 %



2021: 2 827 kt

Východí hodnota 2018: 4 073 kt

ZŘEDĚNÝ ZISK NA AKCI
Z POKRAČUJÍCÍCH ČINNOSTÍ

2,17



2020: 1,30 EUR

+66,6 %

SKÓRE ZAPOJENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ

79 %



2020: 81 %

Benchmark v odvětví: 78 %

ZŘEDĚNÝ ZÁKLADNÍ ZISK NA
AKCI Z POKRAČUJÍCÍCH
ČINNOSTÍ

2,19



2020: 2,26 EUR

-3,4 %

MSCI INDEX

AA



2020: A

HLAVNÍ BODY SKUPINY

1 Fiskální rok 2021 společnosti Ahold Delhaize se skládal z 52 týdnů, zatímco rok 2020 byl tvořen 53 týdny.

2 V roce 2021 po hotovostních kapitálových výdajích ve výši 2,4 miliardy EUR (2020: po hotovostních kapitálových výdajích ve výši 2,7 miliardy EUR).

3 Údaje za rok 2018 byly upraveny kvůli změně účetních pravidel (IFRS 16 leasingy).

4 Procento prodeje zdravých produktů za rok 2021 je ovlivněno přechodem na metodiku Nutri-Score namísto metody Choices u našich evropských značek. Pro [další informace viz](#) Zpráva ESG.

5 Snížení je měřeno oproti výchozí hodnotě z roku 2016. 2020: 4,5 t/mil. EUR, což představuje snížení o 17 % ve srovnání s výchozí hodnotou z roku 2016. Další [informace naleznete ve](#) Zprávě ESG.



Definice alternativních výkonnostních opatření naleznete ve [Glosáři](#).

Frans Muller, prezident a generální ředitel Ahold Delhaize

OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM

Frans Muller se ohlíží za nejdůležitějšími událostmi a výzvami roku 2021 a zamýšlí se nad našimi očekáváními pro nadcházející rok.



O. Jak byste charakterizoval rok 2021 pro společnost Ahold Delhaize?

Jsem hrdý na naši výkonnost a na to, čeho se nám podařilo dosáhnout v roce 2021. Navzdory sdíleného očekávání, že tento rok bude normálnější, měl COVID-19 na trzích našich značek i nadále velký dopad – a našim lidem i nadále přiděloval mnoho práce. Nesmírně si vážím spolupracovníků v prodejnách, distribučních centrech a kancelářích podpory napříč společností Ahold Delhaize, kteří pracovali neuvěřitelně tvrdě, aby uspokojili potřeby našich zákazníků a komunit. Z obchodního hlediska jsme tak v průběhu roku na mnoha frontách dosáhli výrazného pokroku. Ukázalo se, že Leading Together je ta správná strategie pro naši společnost a naši budoucnost.

Druhý rok pandemie byl pro lidi na trzích našich značek v mnoha ohledech ještě náročnější. V roce 2020 krize všechny sjednotila a naši spolupracovníci byli motivováni naší zásadní rolí v poskytování produktů našim zákazníkům co nejbezpečnějším způsobem. Jak pandemie v roce 2021 pokračovala, lidé byli unavení a my jsme zaznamenali větší psychické vypětí nejen mezi spolupracovníky, ale i v komunitách, pro které jsou naše značky určeny. Hledali jsme způsoby, jak podpořit duševní zdraví spolupracovníků i členů komunity. Například značka Hannaford věnovala 400 000 dolarů na podporu duševního zdraví ve svých regionech. V naší Global Support Office jsme provedli pilotní projekt, v jehož rámci jsme poskytli nástroje, které pomáhají zaměstnancům rozpoznat, zda potřebují podporu v oblasti duševního zdraví, a proškolili jsme manažery o tom, jak důležitou roli hrají.

Mnohé z výzev, kterým jsme během roku čelili, posílily naše odhodlání plnit strategické ambice. Viděli jsme silnou souvislost mezi zdravotní krizí, přírodními katastrofami na mnoha trzích našich značek a naléhavou klimatickou krizí, které čelí celý svět. V době, kdy naše značky pomáhaly komunitám vypořádat se s pandemií a následky povodní, požárů, zemětřesení a hurikánů, jsme

OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM

zdvojnásobili náš závazek v oblasti klimatické strategie. Když pandemie nadále prohlubovala ekonomické propasti v mnoha komunitách, byli jsme ještě více přesvědčeni, že zajištění přístupu ke zdravým potravinám je klíčovou součástí našich ambicí – a důležitým způsobem, jak připravit lidi na úspěch v životě. Během posledních dvou let se naše hodnoty a cíle staly silnými hnacími silami, které motivují lidi napříč našimi podniky.

Důležitým milníkem v tomto roce pro nás bylo oznámení naší dlouhodobé strategie a klíčových závazků během listopadového dne pro investory. Tento plán růstu a investic dodal celé organizaci sebedůvěru a energii potřebnou pro udržení silného tempa do roku 2025.

O. COVID-19 měl i nadále významný dopad – když se na něj zpětně podíváte, který aspekt nejvíce vynívá?

Zaznamenali jsme pozitivní vývoj, když se svět začal znovu otevírat a lidé se začali nechávat očkovat na všech našich trzích – a pak i neúspěchy, když se ukázalo, že je opět nutné přijmout restriktivnější opatření. Vyrovnávání se s nejistotou v souvislosti s měnícími se zásadami a absencí z důvodu nemoci způsobilo problémy v našich značkách, v místních komunitách a u našich lidí. Jsem hrdý na to, jak se naše týmy se všemi těmito změnami vyrovnaly.

Jsem také pyšný na to, jak se spolupracovníci poučili z lekcí posledních dvou let týkajících se rovnosti ve společnosti a zdvojnásobili úsilí o dosažení naší odvážné aspirace v oblasti diverzity a inkluze (D&I), která spočívá ve 100% genderové vyváženosti, 100% reflexi našich trhů a 100% inkluзивitě. Ačkoli věřím, že máme před sebou ještě velký kus cesty, mám pocit, že diverzita a inkluze jsou nyní zakotveny v našem myšlení a jednání tak, jak tomu v minulosti nebylo.

V průběhu roku jsme zaznamenali přetrvávání některých spotřebitelských trendů vyvolaných pandemií. Například trendy týkající se vaření a stravování doma, nakupování online a zdravého

stravování zůstaly zachovány a vyvíjejí se, přičemž význam pohodlí stále roste. V důsledku těchto trendů jsme v roce 2021 prodali více potravin, ale uspokojit tuto poptávku vyžadovalo velké úsilí a snahu lidí napříč všemi našimi značkami a podniky. Kromě téměř 680 milionů EUR, které jsme vynaložili v roce 2020, jsme v roce 2021 vynaložili dalších více než 360 milionů EUR na náklady související s COVID-19, včetně dodatečných opatření v obchodech, hygieny, uniforem, značení, placeného karanténního volna pro americké zaměstnance a dalších darů komunitám. Naše značky věnovaly dalších 20 milionů EUR na podporu Červeného kříže, potravinových bank a dalších místních iniciativ.

Zaznamenali jsme také další problémy související s COVID-19, jako je inflace, kterou jsme se snažili zvládnout a udržet ceny na dostupné úrovni pro zákazníky, a problémy s dodavatelským řetězcem, zejména v USA. Přes to všechno si naše značky nadále budovaly podíl na trhu tím, že zákazníkům umožňovaly nakupovat kdy a kde chtějí prostřednictvím naší omnichannel nabídky a poskytovali jim výběr zdravých a udržitelných produktů.



O. Jak byste s ohledem na zmíněnou situaci charakterizoval naše finanční výsledky v roce 2021?

Rok 2021 byl pro nás finančně silný, ale odehrával se uprostřed okolností, které jsme si nikdo nepřáli.

V průběhu roku se naše značky snažily ještě lépe sloužit zákazníkům tím, že zdokonalovaly své online nabídky, doručovací služby a odběrná místa click-and-collect. V USA mělo na konci roku 2021 téměř 1 400 obchodů službu click-and-collect a značky zpřístupnily online nakupování zákazníkům v přibližně 95 % svých geografických oblastí. O více než 25 % jsme také rozšířili naši online nabídku v Evropě. Společnost Bol.com zaznamenala další hvězdný rok, kdy zvýšila své čisté tržby online spotřebitelů o 27 % a udržela rekordní EBITDA, protože obsloužila více domácností a zvýšila počet svých partnerů na téměř 49 000. Na listopadovém dni pro investory jsme také poprvé zveřejnili několik klíčových ukazatelů značky, jako je NPS u zákazníků a partnerů a míra penetrace trhu, a představili jsme nástroje růstu, které hodláme využít ke zdvojnásobení tohoto podnikání do roku 2025. V této souvislosti jsme oznámili vzrušující novinku, že v roce 2022 prozkoumáme možnost uskutečnění IPO pro naši dceřinou společnost bol.com. Albert začal nabízet online nákupy potravin také v České republice. S hrdostí mohu říci, že jsme v tomto roce dokončili také několik akvizic, včetně FreshDirect, například 71 prodejen od Southeastern Grocers ve značce Food Lion a 38 prodejen DEEN ve značce Albert Heijn.

Investovali jsme 2,4 miliardy EUR do našeho podnikání, abychom zajistili údržbu prodejen našich značek, vylepšili digitální a omnichannel nabídku, modernizovali dodavatelský řetězec a zvýšili naše IT a digitální schopnosti, abychom zajistili, že naše značky budou moci zákazníkům poskytovat ještě více personalizovanou nabídku. Kromě přímých investic do zaměstnanosti podpořily náš růst a kapitálové investice také nepřímou zaměstnanost na trzích naší značky, a to díky práci, kterou jsme poskytli malým a středním firmám v oblastech jako stavebnictví, digitální technologie a další.

OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM

O. Společnost Ahold Delhaize pokračovala v investicích do rozvoje svého omnichannel podnikání. Co vnímáte jako hlavní body v této oblasti?

Jak zrychlujeme naši cestu k vytvoření bezproblémového omnichannel zážitku pro zákazníky, investovali jsme v roce 2021 do technologií úměrně více než v předchozích letech. V Evropě i v USA rozvíjíme silné intuitivní a pohodlné omnichannel ekosystémy. Značky spolupracují s podpůrnými společnostmi, které jim poskytují rozsah, platformy, schopnosti a služby, které jim pomáhají řídit omnichannel zákaznickou zkušenost, a přizpůsobují tuto zkušenost svým místním strategiím a obchodním plánům, aby se spojily se zákazníky tím nejrelevantnějším způsobem.

Díky tomu mohou naše značky přinášet na své trhy nové, jedinečné zákaznické zkušenosti, jako je například program předplatného AH Premium – první svého druhu v Nizozemsku – který umožňuje zákazníkům ušetřit na objednávkách v prodejnách i online. Dalším je věrnostní program SuperPlus značky Delhaize v Belgii, který poskytuje slevy na zdravé produkty. Ve Spojených státech nabízí naše značka Stop & Shop zákazníkům vylepšenou a personalizovanější nabídku prostřednictvím programu GO Rewards, který umožňuje zákazníkům získávat body, jež mohou vyměnit za slevu na benzín, slevu na nákup nebo překvapivé nabídky.

To vše podporujeme investicemi do technologií, o kterých jsem se již zmínil, a harmonizací v zákulisí, aby naše značky mohly rychle zavádět nové funkce a možnosti pro zákazníky. Podle plánu pokračuje například projekt transformace našeho dodavatelského řetězce v USA. V roce 2021 otevřela značka GIANT Company distribuční centrum pro elektronické obchodování ve Filadelfii. Naše značky v Evropě zavedly elektronické štítky na regálech v 80 % prodejen. V Nizozemsku naše značky v roce 2021 rychle rozšířily své domácí prodejní centra na celkem osm, čímž zajistily další kapacitu a zaměstnanost na trhu.

Jak jsme sdělili na listopadovém dni pro investory, v roce 2022 a v dalších letech zvýšíme investice do digitalizace, automatizace a nejmodernější infrastruktury, abychom podpořili inovace a naše plány zrychleného růstu do roku 2025. Můžete si být jisti, že tyto investice budeme i nadále realizovat a časovat podle stejné přísných pravidel a se stejnou disciplínou tak, jak to od nás očekáváte z hlediska dosažení našich prahových sazeb a ukazatelů návratnosti kapitálu.

O. Oznámili jste ambicióznější cíle v oblasti klimatu a prodeje zdravějšího sortimentu. Proč to bylo důležité?

V uplynulém roce si naši spolupracovníci, zákazníci a akcionáři ještě více uvědomili globální problémy v oblasti klimatu a potřebu urychlit přechod na udržitelný potravinový systém. Jako přední maloobchodní prodejce potravin jsme přesvědčeni, že můžeme dosáhnout velkých změn díky spolupráci napříč dodavatelskými řetězci našich značek. Naše zúčastněné strany se také stále více zajímají o to, jak společnosti snižují svůj dopad na planetu, a mají vysoká očekávání v oblasti transparentnosti a sledovatelnosti.

Letos jsme oznámili urychlení cílů v oblasti klimatu. Zavázali jsme se, že do roku 2040 dosáhneme nulových emisí uhlíku ve vlastních provozech, a to o deset let dříve, než jsme původně plánovali (rozsah 1 a 2), a že se do roku 2050 staneme podnikem s nulovými emisemi uhlíku v celém našem dodavatelském řetězci, produktech a službách (rozsah 3). Toto je nadstavba k našemu předchozímu závazku snížit emise v rozsahu 1 a 2 o 50 % v letech 2018 až 2030. Připojili jsme se také k iniciativě Business Ambition for 1.5°C, abychom spolupracovali s ostatními, kteří se zavázali k ambiciózním klimatickým cílům, a dále se zasazovali o stanovení vědecky podložených cílů pro nulové emise.

Rád bych také zmínil naše úsilí v oblasti snižování množství odpadu, což je další velmi důležitý způsob, jakým bojujeme o zdravější planetu. Stejně jako všichni maloobchodníci s potravinami jsme podcenili úkol zcela nahradit primární plastové obaly našich vlastních značek do roku 2025 recyklovatelnými, opakovaně použitelnými nebo

kompostovatelnými plasty. Ačkoli jsme odhodláni v této oblasti dosahovat neustálého zlepšování, musíme také přehodnotit realističtější ambice pro budoucnost. Snížení množství plastového odpadu se ukázalo jako náročné a složité, a to od úrovně recyklovatelnosti jednotlivých obalových prvků až po dostupnost robustní recyklační infrastruktury na trzích některých našich značek. V roce 2021 jsme si stanovili výchozí úroveň a pracovali jsme na zlepšení přehlednosti při sběru dat a jejich vykazování. Nyní můžeme oznámit, že 36 % primárních plastových obalů našich vlastních značek je recyklovatelných, znovu použitelných a/nebo kompostovatelných, přičemž naše značky pokračují ve zlepšování vlastností těchto obalů.

Od roku 2016 jsme snížili celkový objem potravinového odpadu v našem podnikání o 18 % a do roku 2030 chceme snížit tento objem o 50 %. Existuje však mnoho kompromisů mezi poskytováním vysoce kvalitních čerstvých výrobků, které odlišují naše značky, a boji proti plýtvání potravinami. Kromě toho se infrastruktura potravinových bank, která je pro naši dárcovskou činnost tak zásadní, na našich trzích značně liší svou vyspělostí. Proto víme, že abychom dosáhli našich ambicí v oblasti plýtvání potravinami, musíme naše úsilí výrazně zvýšit.

Jsmo přesvědčeni, že podnikáme správné kroky, což potvrzuje i uznání třetích stran, kterého se nám dostalo. V roce 2021 jsme se umístili na prvním místě mezi maloobchodními prodejci potravin v Evropě a USA a na druhém místě v celosvětovém žebříčku Dow Jones Sustainability World Index. Kromě toho jsme dokázali zvýšit naši známku MSCI z A na AA.

COVID-19 ukázal, jak důležité jsou naše cíle v oblasti zdravých potravin a jak silné je naše přesvědčení o významu této práce – a také nám ukázal, že můžeme jít ještě dál. Věříme, že co je zdravé pro lidi, je zdravé i pro planetu. Zvýšili jsme proto náš cíl pro prodej zdravých potravin pod vlastní značkou o tři procentní body – na více než 55 % do roku 2025. A tyto prodeje zdravých produktů naše značky měří pomocí neutrálních, objektivních systémů a standardů výživového poradenství, včetně Guiding Stars v USA a Nutri-Score v Evropě.

OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM

Po celosvětovém klimatickém summitu COP26 si svět mnohem více uvědomuje, jaké okamžité kroky musíme všichni podniknout, abychom zmírnili náš dopad na změnu klimatu, a my jsme odhodláni přispět svým dílem. Naše cíle jsou stanoveny – nyní je na nás, abychom je splnili.

O. Jaké jsou největší výzvy a dilemata, kterým v současné době v podnikání čelíme?

Stále se potýkáme s výzvami týkajícími se dostupnosti produktů a hledání dostatečného počtu nových spolupracovníků pro podporu našeho růstu, které částečně souvisejí s COVID-19, ale které podle našich očekávání přetrvávají i v době pokoronavirové, a také se zvýšenou inflací.

Jak jsem již zmínil, naší další prioritou zůstává dopad COVID-19 na duševní zdraví lidí. Snažíme se lépe pochopit, jak pandemie ovlivnila duševní stav lidí a jak jim můžeme pomoci. To zahrnuje včasné rozpoznání příznaků potíží a podporu ze strany manažerů při sledování a řešení těchto signálů. Práce z domova, spolu s dalším stresem spojeným se zavíráním škol a nemocí blízkých, vytváří na rodiny tlak, který bude i nadále silný.



Zákazníci si sami skenují zboží v prodejně Albert Heijn.

o. Jaká jsou vaše očekávání pro rok 2022?

Očekávám, že rok 2022 bude dalším rokem relativní nejistoty, protože je obtížné předpovědět, jak se bude vyvíjet pandemie COVID-19 a geopolitická situace v Evropě. Uděláme vše pro to, abychom udrželi stabilitu našeho dodavatelského řetězce a pomohli zákazníkům a komunitám zůstat v bezpečí a zdraví, jakož i zvládnout dopad inflace na jejich peněženky. Věříme, že můžeme mít velmi pozitivní vliv na komunity a učinit zdravé potraviny dostupné pro ještě více lidí.

Budeme i nadále hledat řešení, jak se vypořádat s očekávaným nedostatkem pracovních sil. Důležitou roli budou hrát digitální technologie a automatizace. Zároveň musíme zajistit, aby naše podniky byly skvělým místem pro práci a aby se lidé dokázali ztotožnit s naším cílem, který je bude motivovat. Zaměříme se na zajištění ještě atraktivnějších pracovních prostor, které budou odpovídat budoucím potřebám zaměstnanců v moderní práci, a budeme pokračovat v podpoře zdraví a pohody jak v našich podnicích, tak v komunitách našich značek.

Budeme usilovně pracovat na tom, abychom dosáhli dalšího pokroku v našich ambicích v oblasti ESG a identifikovali další kroky k tomu, jak se stát maloobchodním prodejcem s nulovými čistými emisemi. Chceme přispět také k řešení nerovnosti v komunitách, kterým naše značky slouží, a dosáhnout toho, aby naše vlastní společnost byla rozmanitější a inkluzivnější.

I v nadcházejícím roce budeme zákazníkům k dispozici a nabídneme jim více možností, jak dobře jíst, ušetřit čas a lépe žít. Naše značky budou pracovat na ještě lepších nabídkách, hlubší digitalizaci a dalším rozšiřování svého podnikání v oblasti elektronického obchodování a zvyšování jeho ziskovosti. Důležitým krokem bude plánované IPO dceřiné společnosti bol.com, na kterém pracujeme pro rok 2022. Budeme také pracovat na dalším propojení našich značek napříč potravinářskými i nepotravinářskými produkty v Beneluxu, což nám pomůže stát se opravdovou omnichannel společností.

Přestože je vývoj události opravdu překotný a určitě budeme čelit výzvám, jsem přesvědčen, že nás čeká solidní rok. Máme v ruce společnost značek s věrnými zákazníky, se silným finančním zázemím a se správnou strategií, která nás povede do budoucnosti a umožní nám dále růst. Ale ještě důležitější je, že máme neuvěřitelně motivované lidi, kteří jsou cílevědomí a zapálení pro službu zákazníkům a komunitám. Tito lidé jsou to, co nás skutečně odlišuje.



Albert nyní nabízí online nákup potravin se službou doručení domů zdarma.



Spolupracovník značky Alfa Beta pomáhá zákazníkovi.

OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM
OHLÉDNUTÍ ZA ROKEM

ČASOVÁ OSA 2021

JANUARY

Ahold Delhaize and Centerbridge Partners close the acquisition of New York City-based online grocer FreshDirect.



MARCH

Ahold Delhaize successfully prices its inaugural Sustainability-Linked Bond, amounting to

€600 MILLION

with a term of nine years.

APRIL

Food Lions's acquisition of 71 stores from Southeastern Grocers is completed.

JUNE

Mega Image becomes the first retailer in Romania to introduce the Nutri-Score nutritional navigation system across all own-brand ranges, as one more way to support customers in making balanced choices for healthy eating.



JULY

Ahold Delhaize is among the first signatories to the EU Code of Conduct on Responsible Food Business and Marketing Practices, and pledges 10 commitments.



FEBRUARY

Peapod Digital Labs announces a new micro-fulfillment technology pilot with The Giant Company in the Philadelphia market.

Ahold Delhaize announces that COVID-19 care in 2020 totaled nearly €680 million, including €21 million of charitable donations, and funded initiatives supporting associates, customers and local communities.

TIMELINE CONTINUES ON NEXT PAGE

OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM
OHLÉDNUTÍ ZA ROKEM

ČASOVÁ OSA 2021

SEPTEMBER

The On Track foundation, an initiative of Ahold Delhaize and several partners, launches the free learning app On Track.

Albert Heijn completes the transaction to acquire 38 DEEN stores, including the brand's flower shop and distribution center.



MSCI



Ahold Delhaize achieves an MSCI ESG rating of AA, upgraded from A, measuring its resilience to long-term ESG risks.

Delhaize reaches the milestone of having two million customers signed up for its SuperPlus loyalty card, that makes healthy eating more affordable.

OCTOBER

Food Lion, the fastest-growing Ahold Delhaize brand in the U.S., achieves its 36th consecutive quarter of positive comparable-sales growth.

NOVEMBER

Ahold Delhaize and its brands commit to reach net-zero carbon emissions across their operations by no later than 2040 (scope 1 and 2) and to becoming net-zero businesses across the entire supply chain, products and services no later than 2050 (scope 3).

The 2021 Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) awards Ahold Delhaize a score of 83 out of 100, equal to the 2020 score and well above the industry average of 26 points, ranking the company highest in the Food and Staples Retailing sector in Europe and the U.S.



Ahold Delhaize presents its targets and strategy during its 2021 Investor Day, announcing it will explore a subsidiary IPO of bol.com and increase its focus on health and sustainability.

The GIANT Company officially opens a new, ultramodern 124,000 square-foot e-commerce fulfillment center in Philadelphia.



bol.com

DECEMBER

Bol.com announces the agreement to acquire a majority stake in green and social delivery expert Cyclooon.

NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

Ahold Delhaize je rodina skvělých lokálních značek, které každý týden slouží milionům zákazníků ve Spojených státech, Evropě a Indonésii.



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

Spojené státy

Spojené státy jsou naším největším trhem. Naše značky provozují některé z nejstarších, nejinnovativnějších a nejznámějších supermarketů a internetových obchodů s potravinami na celém východním pobřeží.



2 048

Prodejny
2020: 1 970
+78



1 389

Odběrná místa
2020: 1 121
+268

SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

FOOD LION

STOP & SHOP

The GIANT Company
GIANT MARTINS

Giant

freshdirect

Peapod
DIGITAL LABSRetail Business Services
A Company of Ahold Delhaize USAADUSA
SUPPLY CHAIN

Evropa

Naše přední značky v Evropě slouží zákazníkům prostřednictvím prodejen přizpůsobených jejich potřebám a inovativních online obchodů. Některé z nich mají více než stoletou tradici, to jim však nebrání být inovativními a pokrokovými maloobchodníky i do naší doby.



5 404

Prodejny
2020: 5 167
+237



253

Odběrná místa
2020: 298
-45

SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

bol.com

Etos



albert

Gall & Gall
SINCE 1864Βασιλόπουλος
...και σου πουλάει το γάλα!

DELHAIZE SERBIA

European
BUSINESS
SERVICES

společné podniky

Naše společné podniky Super Indo v Indonésii a Pingo Doce v Portugalsku patří mezi přední značky supermarketů ve svých zemích.

SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

Spojené státy



Tržní oblast: Delaware, Georgia, Kentucky, Maryland, Severní Karolína, Pensylvánie, Jižní Karolína, Tennessee, Virginie a Západní Virginie

V jádru všeho, co značka Food Lion dělá, je touha krmit své sousedy, podporovat je a připravit je na úspěch v životě. Tento omnichannel prodejce se snaží být dobrým sousedem a poskytovat snadné nakupování čerstvých a cenově dostupných produktů.

Prodejny



1 104

(+75 v roce 2021)

Odběrná místa



555

(+151 v roce 2021)



[Přečtěte si více online](#)



Tržní oblast: Maine, Massachusetts, New Hampshire, New York a Vermont

Díky značce Hannaford mohou zákazníci snadno a pohodlně nakupovat skvělé čerstvé potraviny a najít zdravé možnosti, a to na internetu i v prodejnách. Hannaford je členem místní komunity, který je spojen s místními farmáři a výrobci a tvoří součást dne svých zákazníků.

Prodejny



184

(+1 v roce 2021)

Odběrná místa



132

(+30 v roce 2021)



[Přečtěte si více online](#)



Tržní oblast: Connecticut, Massachusetts, New Jersey, New York a Rhode Island

Stop & Shop nabízí široký sortiment zaměřený na čerstvé a zdravé potraviny za skvělé ceny. Zákazníci mohou nakupovat v prodejně či online s možností doručení a vyzvednutí ve stejný den. Tato značka hrdě bojuje proti hladu ve svých komunitách a zaměřuje se i na další neuvěřitelně dobročinné aktivity.

Prodejny



406

(-2 v roce 2021)

Odběrná místa



370

(+58 v roce 2021)



[Přečtěte si více online](#)

NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY



Tržní oblast: Delaware, District of Columbia, Maryland a Virginia

Giant Food vyhovuje všem způsobům, jakými chtějí dnešní zaneprázdnění spotřebitelé nakupovat – ať už v prodejně, prostřednictvím Giant Pickup nebo prostřednictvím doručení domů od Giant Delivers, a to klidně v den objednání. Ve značce Giant je místní produkt zárukou nikoliv nouhým

Prodejny



164

(+0 v roce 2021)

Odběrná místa



159

(+15 v roce 2021)



[Přečtěte si více online](#)



Tržní oblast: Maryland, Pensylvánie, Virginie a Západní Virginie

The GIANT Company je omnichannel maloobchodní prodejce, který obsluhuje zákazníky prostřednictvím prodejen, lékáren, čerpacích stanic, online odběrných míst a doručovacích služeb potravin. Tato značka přetváří zákaznickou zkušenost, propojuje rodiny a vytváří zdravější komunity pro lepší

Prodejny



190

(+4 v roce 2021)

Odběrná místa



173

(+14 v roce 2021)



[Přečtěte si více online](#)



Tržní oblast: metropolitní oblasti New Yorku, Filadelfie a Washington, D.C.

Značka FreshDirect sídlí v New Yorku umožňuje rychlé a snadné online nakupování potravin. FreshDirect spolupracuje přímo s farmáři a rybáři, aby vám dodala ty nejčerstvější produkty, maso a mořské plody, jakož i hotová jídla připravená šéfkuchaři, skvělé místní produkty a oblíbené značky.

Počet jednotlivých položek

potravin doručovaných



3 miliony



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

Spojené státy pokračování



Peapod Digital Labs poskytuje digitální a obchodní řešení a schopnosti, které urychlují omnichannel zkušenosti pro místní značky společnosti Ahold Delhaize USA, pomáhá rychle zavádět nové produkty, chápat tržní trendy a vyvíjet řešení, která splňují měnící se potřeby zákazníků.

Podpůrná organizace



Retail Business Services, LLC, je servisní společnost společnosti Ahold Delhaize USA, která poskytuje služby našim americkým značkám. Využívá rozsahu místních značek k dosažení synergií a poskytuje špičkové odborné znalosti, poznatky a analýzy na podporu jejich strategií prostřednictvím řady služeb, které zahrnují informační technologie, centra pro inovace v maloobchodě a nepřímé zásobování.

Podpůrná organizace



ADUSA Supply Chain je rodina společností dodavatelského řetězce, které společně zajišťují jeden z největších dodavatelských řetězců na východním pobřeží a obsluhují omnichannel značky potravin společnosti Ahold Delhaize USA prostřednictvím modelu vlastní distribuce pro budoucnost.

Podpůrná organizace

NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

Evropa



Albert Heijn

Nizozemsko a Belgie: Značka Albert Heijn se z jediného rodinného obchodu s potravinami před 135 lety vyvinula v přední společnost potravinářských technologií současnosti. Denně dodává jídlo na více než šest milionů talířů, což s sebou nese nesmírnou odpovědnost. Proto značka Albert Heijn každý den pracuje na naplňování svého poslání:

Společně děláme z lepšího stravování snadnou volbu pro

Prodejny



1 122

(+72 v roce 2021)

Odběrná místa



59

(-5 v roce 2021)



[Přečtěte si více online](#)



Nizozemsko: Gall & Gall prodává alkohol již od roku 1884 a je největším specialistou v tomto oboru v Nizozemsku. Zakladatelka Maria Gall měla následující motto: „Žádná objednávka není příliš velká, žádná objednávka příliš malá, žádná objednávka příliš daleko.“ I přesto, že se časy změnily,

Prodejny



609

(+27 v roce 2021)



[Přečtěte si více online](#)



Nizozemsko a Belgie: Díky 47 milionům jedinečných produktů mají zákazníci bol.com opravdu široký výběr. To je důvod, proč 13 milionů Nizozemců a Belgičanů nakupuje právě na této online maloobchodní platformě. Bol.com také spolupracuje s více než 48 500 místními podnikateli, kteří

Počet partnerů Plaza:



Více než 48

500



[Přečtěte si více online](#)

NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY



Belgie a Lucembursko: Formáty prodejen značky Delhaize – Delhaize, AD Delhaize, Proxy Delhaize a Shop & Go – nabízejí široký sortiment, jedinečný zážitek a kvalitní služby, včetně online nakupování s vyzvednutím na odběrných míst nebo s doručení až domů. Obchodní nabídka Delhaize se zaměřuje na zdraví a kvalitu s ohledem na životní prostředí.

Prodejny



834

(+14 v roce 2021)

Odběrná místa



120

(-5 v roce 2021)

[Přečtěte si více online](#)

Nizozemsko: Etos, největší platforma pro zdraví a wellness v Nizozemsku, je pro své zákazníky důvěryhodnou lékárnou již více než sto let. Díky husté síti prodejen je v Nizozemsku vždy po ruce pobočka Etos, kde vám kvalifikovaní lékárníci poskytnou odborné poradenství. Etos pomáhá svým zákazníkům cítit se dobře – osobně i online.

Prodejny



527

(-9 v roce 2021)

[Přečtěte si více online](#)

Česká republika: Albert nabízí skvělý zážitek z omnichannel nakupování díky novému městskému formátu Fresh, supermarketům a hypermarketům a nedávnému spuštění rozvozu potravin ve vybraných městech. Zákazníci mohou využívat věrnostní program Můj Albert a inspiraci pro zdravé stravování prostřednictvím oblíbených vlastních značek.

Prodejny



334

(+6 v roce 2021)

[Přečtěte si více online](#)

NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

Evropa pokračování



[Přečtěte si více online](#)

Společné podniky



[Přečtěte si více online o formátech Maxi a Tempo](#)

NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY



Rumunsko: Mega Image nabízí zákazníkům pod značkami Mega Image, Shop & Go a Gusturi Românești čerstvé potraviny, kvalitní a zdravé výrobky, poradenství a jedinečný sortiment vlastních značek. Tým Mega Image je nadšený pro zdravý životní styl, společenské záležitosti a životní prostředí.

Prodejny



920

(+66 v roce 2021)

Odběrná místa



0

(-36 v roce 2021)



[Přečtěte si více online](#)



European Business Services (EBS): EBS, která je servisní společností společnosti Ahold Delhaize Europe, poskytuje profesionální služby v oblasti lidských zdrojů, financí a získávání zdrojů, které nejsou určeny k dalšímu prodeji (Not-for-resale Sourcing). Využívá rozsahu a objemu k dosažení synergií a nabízí špičkové odborné znalosti, poznatky a

Podpůrná organizace



Indonésie: Super Indo je přední indonéský řetězec supermarketů. Dává si záležet na čerstvosti a kvalitě svých výrobků a na tom, aby byly zdravé potraviny dostupné a cenově výhodné kdekoli a kdykoli. Super Indo je tou správnou volbou pro nákupy produktů, které jsou vždy čerstvější a cenově i časově dostupnější.

Založeno v roce



1997



[Přečtěte si více online](#)



Portugalsko: Pingo Doce přináší kvalitu, inovace a jedinečný zážitek z nakupování, protože ty nejlepší rodiny si zaslouží ten nejlepší supermarket. Produkty této značky zaručují vynikající hodnotu za peníze, což posiluje její závazek vůči zákazníkům.

Založeno v roce



1992



[Přečtěte si více online](#)

VÝVOJ TRENDŮ NA TRHU

Naše strategie Leading Together pomáhá společnosti Ahold Delhaize a našim značkám úspěšně reagovat na měnící se trendy na trhu. Další informace o tom, jak na tyto trendy reagujeme, naleznete v části [*Hnací síly našeho růstu*](#).

V roce 2021 pandemie COVID-19 i nadále vyvolávala nejistotu a ovlivňovala chování spotřebitelů na našich trzích. V průběhu roku jsme opět pocítili dopad pandemie na dodavatelský řetězec a také v podobě zvýšené inflace. Další informace k tomuto tématu naleznete v části [*COVID-19: Dopady a naše reakce*](#).

DLOUHODOBÝ PŘECHOD K DOMÁCÍ KONZUMACI

Zdá se, že vyšší poptávka po potravinách konzumovaných doma, která se začala projevovat v prvních dnech pandemie COVID-19, tady zůstane. Je to částečně proto, že trend práce z domova nebo hybridní práce bude zřejmě pokračovat. O něco více než polovina dotázaných zákazníků v USA i v Evropě uvedla, že v budoucnu očekává více práce z domova. Toto je ovlivněno také dalším rozvojem nových spotřebitelských návyků, které se objevily v posledních dvou letech, kdy stále více lidí vaří, baví se a setkává se s lidmi doma.

Vzhledem k tomu, že některé trendy související s COVID-19 se ukázaly jako dlouhodobé, očekáváme, že základní úroveň poptávky po potravinách v domácnostech se opět posune na vyšší úroveň.

POKRAČUJÍCÍ RŮST ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVÁNÍ

Pandemie COVID-19 vedla k vyšší poptávce po online nakupování, která podle našeho názoru přetrvává a bude se v dlouhodobějším horizontu dále zrychlovat. Celkem 60 % amerických spotřebitelů očekává, že budou i v budoucnu nakupovat online stejně často nebo dokonce častěji. Ve všech maloobchodních kategoriích, včetně potravin, spadá 60-70 % dospělých spotřebitelů do kategorie omnichannel, tedy nakupují u prodejců prostřednictvím více kanálů. Nové formy omnichannel nakupování – jako je nakupování živě během vysílání, tzv. „live commerce“, které spotřebitelům umožňuje sledovat online živé vysílání a zároveň nakupovat – se stávají běžnými formami nakupování, zejména mezi spotřebiteli generace Z (Gen Z) a mileniály. Live commerce má potenciál tvořit do roku 2026 až 10-20 % veškerého elektronického obchodování.

NOVÉ OBCHODNÍ MODEL Y A OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ

Nové obchodní modely maloobchodu (s potravinami) se objevují stále rychleji, což je podpořeno technologickým rozvojem a vysokou mírou zavádění elektronického obchodování v posledních letech. V USA a Evropě se rozrůstají hráči na trhu s okamžitým doručováním potravin, tzv. „instant grocery“, a to často s podporou rizikového kapitálu. Tito hráči slibují velmi rychlé doručení, někdy do pouhých deseti minut, což umožňují malá distribuční centra, která obsluhují

relativně malé spádové oblasti ve strategických městských lokalitách. Mnoho společností, které se dříve specializovaly na rozvoz hotových jídel, nyní vstupuje i do oblasti prodeje potravin. V důsledku toho se neustále zvyšují očekávání zákazníků ohledně dostupnosti, sortimentu a rychlosti plnění.

TRVAJÍCÍ DŮRAZ NA ZDRAVÍ A ŽIVOTNÍ POHODU

COVID-19 vedl k celkové změně priorit spotřebitelů. Zejména ve Spojených státech pozorujeme trend, kdy lidé kladou větší důraz na rodinu a zdraví a menší na kariéru a práci. Věříme, že spotřebitelé se budou na zdraví a životní pohodu soustředit i nadále. Dvě třetiny amerických spotřebitelů v průzkumu uvedly, že se snaží jíst zdravěji, a 63 % amerických zákazníků chce kupovat zdravější potraviny – ale buď nevědí, jak na to, nebo si to nemohou dovolit, což otevírá významné příležitosti pro maloobchodníky, aby cílili na snazší a dostupnější výběr zdravých potravin.

HODNOTA ZŮSTÁVÁ NEJDŮLEŽITĚJŠÍ – ALE MUSÍ ODPOVÍDAT CENĚ

Nejdůležitějším hlediskem pro spotřebitele na našich trzích zůstává hodnota odpovídající ceně. Ve většině zemí hodlaví spotřebitelé i nadále přesouvat své výdaje do základních potřeb a zároveň omezovat většinu kategorií zbytných nákupů. Hodnota zůstává hlavním důvodem, proč zákazníci zkoušejí nové značky i nová místa pro nakupování. Dva ze tří zákazníků uvedli, že vyzkouší nové značky, pokud nabízejí lepší poměr ceny a výkonu. To představuje pro maloobchodníky příležitost přesunout zákazníky k výrobkům vlastní značky a nově definovat odpovídající hodnotu nad rámec ceny a zahrnout do ní výhody, jako je zdraví, udržitelnost a zážitek.

Po hodnotě spotřebitelé nejčastěji uvádějí pohodlí a dostupnost jako hlavní faktory při rozhodování, kde nakupovat, zatímco kvalita a účel – například touha podpořit místní podniky – jsou důležitějšími faktory při výběru nových značek.

ZVÝŠENÝ DOPAD ZMĚNY KLIMATU

Očekává se, že klimatická krize bude mít stále větší dopad na společnost a změni způsob řízení podniků ve všech odvětvích. Jsme svědky rostoucího společenského tlaku na vlády a podniky, aby snížily emise svých provozů s očekáváním, že do poloviny století dosáhnou globální nulové spotřeby a omezí globální oteplování na 1,5 °C. Spotřebitelé, zaměstnanci, regulační orgány a akcionáři od společností očekávají nejen snižování emisí uhlíku, ale také

VÝVOJ TRENDŮ NA TRHU

řešení otázek, jako je biodiverzita, oběhové hospodářství, odlesňování a spotřeba vody – a transparentní informování o pokroku v těchto oblastech. Očekává se, že tento posun v myšlení bude pokračovat i v příštích desetiletích, protože změna klimatu se týká zejména mladších generací: 55 % příslušníků generace Z uvedlo, že se velmi nebo extrémně zajímají o otázky životního prostředí.

NÁROČNÉ MAKROEKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

Inflace, problémy s pracovní silou a potíže v dodavatelském řetězci nadále vytvářejí ekonomické překážky pro maloobchod s potravinami. Vidíme skokové nárůsty cen komodit i celkově zvýšenou volatilitu.

COVID-19 zároveň vedl ke změnám na trhu práce, kdy koncem roku 2021 ukončil pracovní poměr rekordní počet Američanů a 44 % zaměstnanců plánuje v příštích 12 měsících změnit zaměstnání, přičemž jako hlavní důvod uvádí touhu po lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem.

Nástup generace Z – digitálních domorodců, kteří se orientují na udržitelný rozvoj a vyznávají rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem – do pracovního procesu rovněž způsobuje kulturní změnu. Mileniálové a příslušníci generace Z považují flexibilitu a přizpůsobivost za vlastnosti zaměstnanců, které jsou pro úspěch jejich organizace zdaleka nejdůležitější. Vzhledem k tomu, že 41 % zaměstnanců našich značek patří do generace Z, je tento trend pro společnost Ahold Delhaize prioritou.

V neposlední řadě se stále potýkáme s přetrvávajícím narušením globálního dodavatelského řetězce, které bylo původně způsobeno COVID-19 a následnou volatilitou poptávky a které i nadále vyvolává vlnový efekt v celém systému.

O makroekonomických trendech ovlivňujících naše podnikání se dozvíte více v části [Makroekonomické trendy](#), [Posouzení skupiny](#).

COVID-19: DOPADY A NAŠE REAKCE

SÍŤ STOJÍCÍ ZA RŮSTEM OMNICHANNEL V USA

Omnichannel je budoucností maloobchodu – a správný dodavatelský řetězec je nezbytný.

Aby bylo možné vyhovět individuálním potřebám zákazníků online, v prodejnách a všude jinde, budují podniky Ahold Delhaize USA odolnější omnichannel dodavatelský řetězec.

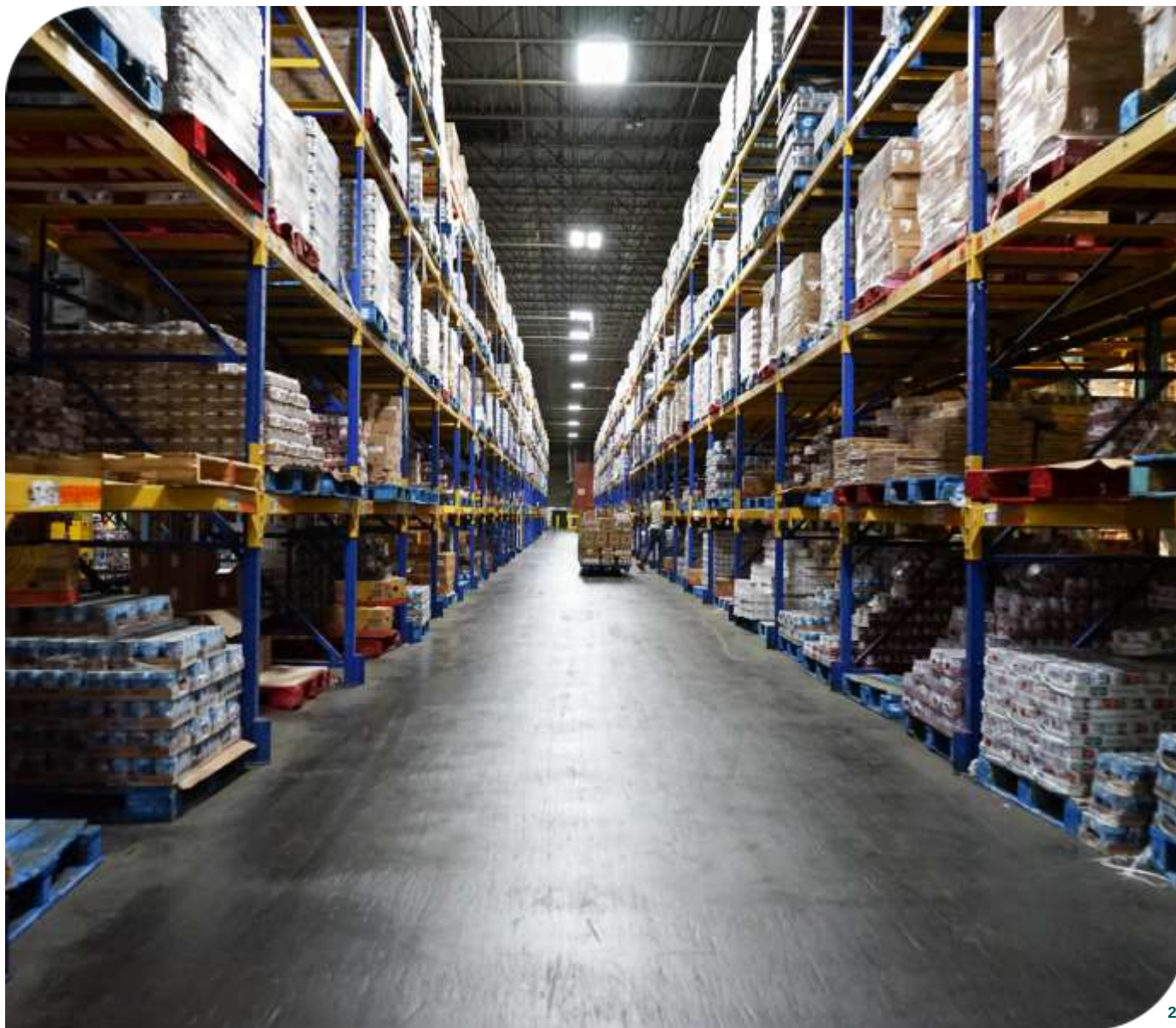
V polovině třileté transformace nyní americké podniky zavádějí do své samosprávné sítě nové provozy v klíčových oblastech, aby podpořily maloobchodní značky. Zavádějí inovativní technologie, využívají umělou inteligenci k přesnějšímu předvídání poptávky vedoucí k čerstvějším produktům s menším plýtváním, automatizaci ke zvýšení efektivity, nositelnou robotiku ke snížení únavy a zranění a dokonce i školení ve virtuální realitě, aby se distribuční centra stala bezpečnějším místem pro práci.

A dělají to s péčí o komunity a planetu, investují do rozvoje spolupracovníků, zvyšují energetickou účinnost a využívají technologie k udržitelnějšímu provozu. Navzdory pandemii COVID-19 a bezprecedentním výzvám v dodavatelském řetězci

náš tým v plnění harmonogramu.



Transformace amerického dodavatelského řetězce je strategickou investicí, která je základem urychlení růstu omnichannel. „Těšíme se na budoucnost.“



COVID-19: DOPADY A NAŠE REAKCE

COVID-19 měl i v roce 2021 významný dopad na naše životy, když se s kolísající mírou výskytu nemoci společnosti na trzích našich značek otvíraly a zase zavíraly. Náš přístup k pandemii byl jako vždy veden snahou udržet stabilní dodavatelský řetězec potravin, zajistit bezpečné nákupní prostředí pro naše zákazníky a spolupracovníky a podporovat naše komunity.

Navzdory výzvám, kterým jsme čelili, dokázaly naše značky poskytovat zákazníkům zdravé a cenově dostupné potraviny, fungovat v souladu s rychle se měnícími místními předpisy a zvládat narušení globálního dodavatelského řetězce.

Díky naší strategii jsme byli dobře připraveni reagovat na měnící se okolnosti a naši spolupracovníci nadále odváděli skvělou práci při obsluhování místních prodejen, zařizování dodávek a zásobování regálů, což nám pomáhalo plnit naši klíčovou roli ve společnosti.

Vezměte prosím na vědomí, že v této i dalších částech zprávy označujeme pandemii COVID-19 střídavě jako „COVID-19“ nebo „pandemie“.

CELKOVÁ REAKCE NA KRIZI

V uplynulém roce naše globální, regionální a lokální týmy krizového řízení nadále sledovaly vývoj pandemie, dohlížely na činnosti, spolupracovaly s příslušnými aktéry ve společnosti, navazovaly kontakty s místními vládami a radily vrcholovému vedení v otázkách politik, rizik a opatření, která je třeba přijmout ke zmírnění jejího dopadu na naši celkovou činnost. Každé dva týdny jsme vyhodnocovali a aktualizovali naše aktivity v oblasti zmírňování dopadů.

Od samého začátku byla naše reakce na pandemii založena na šesti hlavních principech: bezpečné

uspokojování potřeb zákazníků; ochrana zaměstnanců; podpora komunit; ochrana dodavatelských řetězců; využití silné omnichannel nabídky; a udržení finanční stability (viz infografika vpravo). Opatření, která jsme přijali napříč značkami a podniky, byla zaměřena na dodržování těchto zásad. V roce 2021 jsme investovali dalších 364 milionů EUR do bezpečnostních a preventivních opatření (včetně hygienických a ochranných pomůcek) v prodejnách a distribučních centrech a do darů komunitám.



Bezpečné plnění potřeb zákazníků

Naše místní značky, jakožto nepostradatelné podniky, dokázaly i uprostřed rychle se měnících okolností udržet prodejny otevřené, zajistit bezpečné nakupování, dostupnost produktů pro zákazníky a komunity a bezpečné dodávky potravin. Značky pokračovaly ve využívání bezpečnostních opatření v prodejnách, která byla zavedena v roce 2020, včetně dezinfekčních postupů, obličejových masek, osobních ochranných pomůcek pro spolupracovníky a protokolů o bezpečném odstupu – to vše v neustálém souladu s měnícími se místními regulačními požadavky.

BEZPEČNOST INFORMACÍ

V roce 2021 jsme nadále zaznamenávali kybernetické útoky využívající situace okolo pandemie, které byly součástí celkového nárůstu škodlivých aktivit napříč všemi našimi značkami. Celosvětově jsme zablokovali 10 miliard útoků, což je pětinašobný nárůst oproti roku 2020. Zachytili jsme také 16 milionů podezřelých e-mailů mířících do našeho IT prostředí. V průběhu roku jsme pracovali na zajištění bezpečnosti dat dalším zdokonalováním našich nástrojů a procesů. Kromě toho jsme posunuli gamifikaci na novou úroveň, například tím, že jsme spolupracovníkům nabídli cvičení v kybernetické únikové místnosti s cílem posílit klíčové bezpečnostní koncepty a zlepšit pokyny, které jim poskytujeme, aby mohli hrát klíčovou roli při ochraně a obraně naší společnosti před kybernetickými útoky.

COVID-19: DOPADY A NAŠE REAKCE

Ochrana pohody našich spolupracovníků

Spolupracovníci jednotlivých značek a podniků neúnavně pracovali na tom, aby v měsících se podmínkách pandemie a v souladu s relevantními nařízeními zajistili lidem v místních komunitách potřebné potraviny a produkty. Například zaměstnanci oddělení bezpečnosti si v souvislosti s pandemií vedle svých běžných povinností brali na starost další a další úkoly, aby ochránili zdraví a bezpečnost zákazníků a spolupracovníků. Toto úsilí o zajištění bezpečnosti míst, kde lidé nakupují a pracují, bylo komunitami našich značek vnímáno velmi pozitivně. Například značka Giant Food byla deníkem *Washington Post* označena za jedno z nejlepších míst pro práci v oblasti Washingtonu D.C.

Naše značky také pokračovaly v pravidelném vyhodnocování zdravotního stavu a měření teploty, jakož i v trasování nákazy, pokud některý ze spolupracovníků onemocněl. Zároveň pomáhali svým spolupracovníkům s testováním a očkováním. Například Albert Heijn a bol.com spolupracovaly s místními zdravotnickými úřady na umístění mobilních očkovacích stanic v distribučních centrech. Značka Super Indo se zapojila do iniciativy v maloobchodním sektoru, díky níž dosáhla 98% proočkovanosti svých spolupracovníků. Lékařny našich značek v USA sehrály důležitou roli při zajišťování očkování nejen zákazníků, ale i spolupracovníků.



Viceprezidentka USA Kamala Harrisová v lékárně Giant Food.

Druhý rok pandemie byl pro lidi na všech našich trzích i nadále náročným obdobím, kdy museli čelit neustálým změnám a hledat způsoby, jak bezpečně žít a pracovat, přičemž prožívali strach, smutek a ztrátu. Nadále jsme se zaměřovali na otevírání tématu duševního zdraví spolupracovníků a poskytování pomoci tam, kde je to potřeba.

HYBRIDNÍ ZPŮSOBY PRÁCE

Všechny značky zachovávaly flexibilní pracovní pravidla nebo hybridní způsob práce pro spolupracovníky v kancelářích v souladu s místní kulturou a vládními nařízeními. Některé značky nechaly kanceláře otevřené, ale nevyžadovaly osobní přítomnost spolupracovníků. Jiné značky žádaly spolupracovníky, aby přišli do kanceláře na několik dní během týdne. Například spolupracovníci v nizozemské kanceláři podpory se mohli rozhodnout, jak často a které dny budou chodit do kanceláře v rozsahu jeden až tři dny v týdnu. Naše značky také využily tento čas k tomu, aby se zeptaly na názory, jak by spolupracovníci chtěli pracovat v budoucnu. Většina spolupracovníků podpůrných kanceláří uvedla, že

by chtěla i nadále pracovat z domova alespoň po část pracovního týdne. Naše místní značky vzaly tyto podněty v úvahu a některé z nich naskočily na vlnu tržních trendů, které směřují k úpravě kanceláří tak, aby vyhovovaly novým hybridním způsobům práce – například nahrazením přidělených pracovních stůlů flexibilními pracovními prostory v kombinaci s nástroji pro rezervaci stůlů a navrhováním kreativních prostor vybavených technologiemi pro spolupráci. Když se první spolupracovníci vrátili zpět do kanceláří, zavedly značky bezpečná opatření pro dodržování bezpečné vzdálenosti a bezpečné chování a střídání v práci tak, aby bylo ochráněno zdraví našich lidí. Značka FreshDirect trvale vylepšila svůj hlavní vchod do kanceláře se zaměřením na bezpečnost a hygienu. Každému, kdo vstoupí do kanceláře, je elektronicky změřena teplota a je požádán, aby si před vstupem do budovy umyl ruce v přilehlých umyvadlech.

Ve světě, kde jsou dnes práce na dálku a hybridní práce tak rozšířené, se naše značky snažily najít nové způsoby, jak se spolupracovníci mohou vzájemně propojit, něco se o sobě dozvědět a cítit se jako součást týmu. Například Peapod Digital Labs zveřejnila sérii videí o spolupracovnících, aby zaujala potenciální uchazeče a informovala své spolupracovníky o různých pracovních pozicích, které nabízí.

V roce 2021, 76% (2020: 76 %) spolupracovníků v souhrnu uvedlo, že považují jejich značku nebo pobočku podpory za zdravé pracoviště. Věříme, že tento stabilní výsledek byl dobrým úspěchem v druhém roce pandemie, kdy měli naši spolupracovníci přirozený důvod strachovat se o svou bezpečnost a pohodu.

Stavíme na silné omnichannel nabídce

Přestože kamenné prodejny stále tvoří naprostou většinu našich tržeb a zisků, pokračovali jsme v expanzi do oblasti doručování a vyzvedávání zboží, abychom uspokojili poptávku vyvolanou pandemií COVID-19. Věříme, že online nákupy budou i nadále růst; více [informací naleznete v části Vývoje trendů na trhu](#). Pro uspokojení této potřeby otevřely v roce 2021 americké značky 270 odběrných míst click-and-collect, mezi které patřily také přepracována původní odběrná místa. Další příklady toho, jak jsme v roce 2021 tvořili naši nabídku, naleznete v části [Hnací síla – růst pomocí omnichannel](#).

COVID-19: DOPADY A NAŠE REAKCE

Podpora komunit

V roce 2021 jsme nadále podporovali naše komunity a dostáli důvěře, kterou si naše značky v průběhu let vybudovaly, a to zejména během pandemické krize. Během roku 2021 značky společnosti Ahold Delhaize společně přispěly téměř 200 milionů EUR na charitativní dary místním potravinovým bankám, národním a soukromým zdravotnickým systémům, Červenému kříži a zdravotnickým zařízením na další výzkum COVID-19 a na potraviny pro záchranáře v kriticky zasažených oblastech.

Naše lékárny v USA byly hlavními distribučními místy vakcíny COVID-19 na svých trzích. V rámci rozsáhlé akce podaly značky Giant Food, Stop & Shop, The GIANT Company, Hannaford a Food Lion přibližně 1,8 milionu vakcín COVID-19.



Spolupracovníci Super Indo v ochranných obličejových maskách.

COVID-19: DOPADY A NAŠE REAKCE

Zabezpečení dodavatelských řetězců

COVID-19 nadále neuvěřitelně zatěžoval dodavatelský řetězec, což vyžadovalo mnohem užší spolupráci v rámci celého řetězce, abychom uspokojili potřeby zákazníků; k tomu výrazně přispěla úzká partnerství, která naše podniky v průběhu let navázaly s dodavateli.

Zatímco naše evropské značky dokázaly zajistit vysokou úroveň dostupnosti výrobků pro zákazníky, naše americké značky se v některých kategoriích výrobků i nadále potýkaly s problémy. Důvodem byla především skutečnost, že někteří výrobci nebyli schopni uspokojit poptávku zákazníků z důvodu absence pracovní síly. Kromě toho byl důvodem také nedostatek některých surovin používaných k výrobě produktů, jak prodejních, tak neprodejních, a to kvůli zvýšené poptávce v důsledku hospodářského oživení a pokračujícího dopadu COVID-19 na vnitrostátní a mezinárodní dodavatelské řetězce.

Udržení finanční stability

Naše výsledky a volné peněžní toky byly nadále příznivě ovlivněny pandemií COVID-19. Více informací o našich finančních výsledcích v souvislosti s pandemií naleznete v části [Přehled výkonnosti](#).

I když byla během roku v několika zemích, kde naše značky působí, k dispozici vládní pomoc, o žádnou takovou vládní pomoc jsme nežádali.

PŘIZPŮBOENÍ SE MĚNÍCÍM OKOLNOSTEM

Na trzích našich značek se vládní opatření zmírňovala a zpříšňovala v souladu s výskytem nemoci, a proto naše značky pokračovaly v dodržování místních opatření pro zajištění bezpečnosti svých spolupracovníků a komunit. Pokračující změny způsobily, že se týmy napříč značkami potýkaly s problémy. Naše značky v USA se například připravovaly na potenciální vládní nařízení o povinném očkování a testování u zaměstnavatelů se 100 a více zaměstnanci, dočasnou mimořádnou normu bezpečnosti práce, která má minimalizovat riziko přenosu COVID-19 na pracovišti. Jednalo se o

časově náročný proces plný nejistoty a problémů, včetně rizika ztráty spolupracovníků ve prospěch menších společností, které by toto nemusely dodržovat. Společnost FreshDirect je v této oblasti na čele a byla jednou z prvních společností, která zavedla povinné očkování a testování.

Značky se v průběhu roku nadále potýkaly s vyšší mírou absencí, ale podařilo se jim přijmout nové spolupracovníky a zabránit přerušení provozu. Již druhým rokem odváděli naši spolupracovníci neuvěřitelnou práci, když se přizpůsobovali změnám a nejistotě, abychom mohli být k dispozici pro naše zákazníky a komunit.

Ukazuje se, že COVID-19 má dlouhodobý vliv na spotřebitelské návyky ve všech oblastech života. Naše strategie nás dobře připravila na to, abychom se tomu přizpůsobili, a v některých klíčových oblastech zrychlujeme naše procesy, abychom mohli našim zákazníkům i nadále pomáhat dobře jíst, ušetřit čas a lépe žít. Další informace o dlouhodobých tržních trendech a naší strategické reakci naleznete v částech [Vývoj trendů na trhu](#) a [Naše strategie](#).



Spolupracovník Alfa Beta s ochrannou obličejovou maskou.



Stop & Shop poskytuje jídlo zdravotnickým pracovníkům v první linii.



Značka Food Lion Feeds darovala v roce 2021 prostřednictvím různých iniciativ celkem 152 milionů jídel.



Řidič rozvozu potravin FreshDirect na své trase.

JEDEN ROK, TUCET ZPŮSOBŮ PÉČE

Program „12 laskavých skutků“ značky Mega Image nabízí každý měsíc různé příležitosti, aby se spolupracovníci zapojili do dění ve svých komunitách a pomohli v oblastech, na kterých jim a jejich zákazníkům záleží.

Ve druhém roce se komunita dobrovolníků značky nazvaná #Megavolunteers každý měsíc rozrůstala. Jak pandemie přetrvávala, spolupracovníci cítili

ještě silnější potřebu pomoci okolní společnosti. Více než 300 dobrovolníků #Megavolunteers podpořilo během roku ve spolupráci se 14 nevládními organizacemi celkem 20 akcí. Jejich práce přímo pomohla 700 lidem a více než 5 000 osob ovlivnila nepřímo prostřednictvím projektů, které zahrnovaly dary obětem domácího násilí, shromažďování finančních prostředků a darování školních potřeb znevýhodněným dětem, podporu výstavby první nemocnice v Rumunsku pro děti s rakovinou, úrazy a dalšími závažnými onemocněními a účast na semináři o snižování plýtvání potravinami.



Dvanáct skutků laskavosti nám připomíná, jaké štěstí máme. „Každým svým činem můžete sami sobě ukázat, že dokážete být lepším člověkem a že nic na světě se neděje náhodou.“



STRATEGICKÁ ZPRÁVA

NAŠE STRATEGIE LEADING TOGETHER

23	Naše strategie Leading Together
30	Náš účel a vize
31	Hnací síly našeho růstu:
31	 Hnací síla – růst pomocí omnichannel
34	 Podpora zdraví a udržitelnosti
39	 Výchova nejlepších talentů
44	 Dosažení provozní dokonalosti
51	Náš obchodní model
54	Náš model tvorby hodnot
59	Spolupráce s našimi akcionáři

NAŠE STRATEGIE LEADING TOGETHER

Naše strategie Leading Together nám v uplynulých třech letech dobře posloužila. I přes problémy spojené s COVID-19 nám pomohla odolat a nadále dosahovat dobrých výsledků.



NÁŠ ÚČEL



DOBŘE JÍST

Chceme lidem nejen usnadnit výběr zdravé a vyvážené stravy, ale také jim nabídnout produkty, které jsou vysoce kvalitní, pocházejí z odpovědných zdrojů a skvěle chutnají!

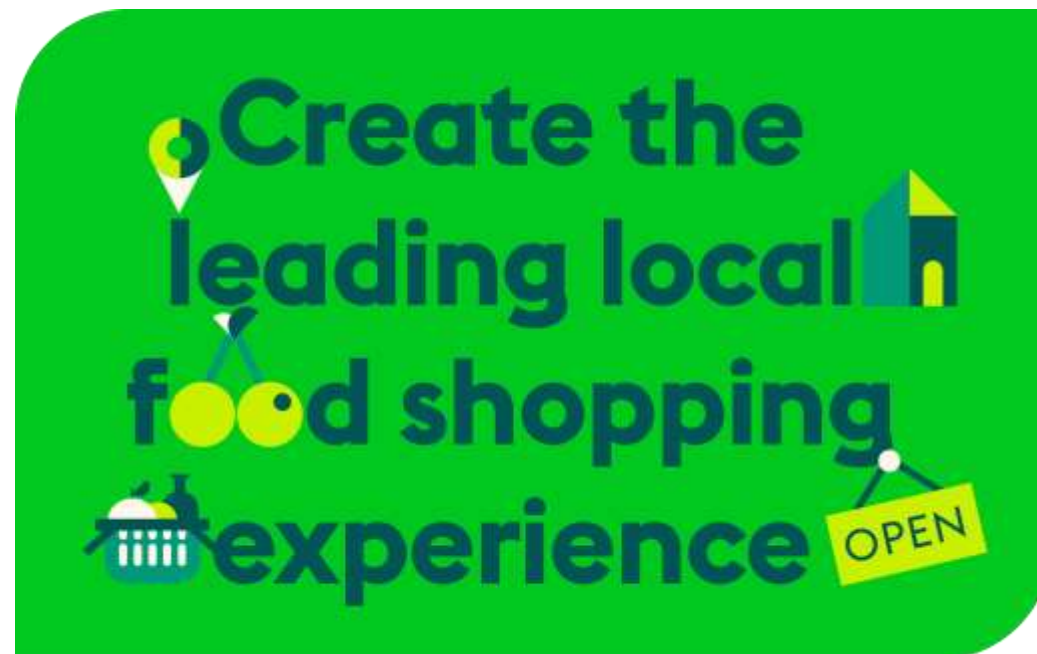
UŠETŘIT ČAS

Lidé jsou zaneprázdnění. A v tomto uspěchaném a hektickém světě se hodí cokoli, co nám usnadní a urychlí práci.

LÉPE ŽÍT

Pro některé to znamená zdravou stravu. Jiní nakupují levněji nebo etičtěji. Ať už si naši zákazníci, spolupracovníci a naše komunity přeji cokoli, jsme odhodláni pomoci to uskutečnit.

NAŠE VIZE



NEJLEPŠÍ

Vždy se snažíme být jedničkou na našich trzích - nejen co se týče podílu na trhu, ale také co se týče ambicí být lídrem v oblasti inovací.

LOKÁLNÍ

Díky našim skvělým lokální značkám máme jedinečnou příležitost využít náš rozsah a zároveň porozumět potřebám místních zákazníků a komunit a sloužit jim.

ZÁŽITEK PŘI

Zůstáváme ve spojení s našimi zákazníky, abychom jim mohli nabídnout bezproblémový zážitek z omnichannel nakupování, díky němuž budou mít více času na to, aby si užili chvíle.

NAKUPOVÁNÍ

Potřeby našich zákazníků uspokojujeme od chvíle, kdy začnou plánovat, co si chtějí koupit a sníst, během jejich nákupů až do okamžiku, kdy si na jídle pochutnají.

POTRAVIN

Potraviny nejsou jedinou věcí, kterou prodáváme, ale jsou jádrem našeho podnikání již 150 let. Milujeme jídlo a jsme hrdí na to, že na všech našich trzích nabízíme zákazníkům zdravý, kvalitní a chutný výběr potravin.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



Hnací síla – růst pomocí omnichannel

96 %

Čisté tržby za rok 2021 z trhů,
kde jsme jedničkou nebo dvojkou

38,2 %

Růst čistých tržeb za online
spotřebitele v roce 2021
(při konstantních sazbách)

1 642

odběrná místa na konci roku 2021

15,0 mil.

měsíční počet aktivních uživatelů
mobilních aplikací (2021)

NAŠE AMBICE

Během svého rušného života přicházejí zákazníci do styku s našimi značkami na mnoha místech – říkáme tomu zákaznická cesta. Prostřednictvím naší omnichannel nabídky se naše značky snaží poskytovat bezproblémové služby a zážitky pro zákazníky ve všech fázích cesty – takové, které jsou pro místní zákazníky relevantní a umožňují jim nakupovat kdy a jak chtějí. To je součástí toho, jak naše značky pomáhají zákazníkům orientovat se ve výběru, s nímž se setkávají, od plánování přes nakupování až po vychutnávání si jídla, čímž naplňují náš cíl pomáhat lidem dobře jíst, ušetřit čas a lépe žít.

Naše omnichannel hodnotová nabídka pro zákazníky vpravo popisuje sedm oblastí, na které se naše značky

Typická cesta zákazníka....

Při plánování týdenního nákupu si zákazník přidá do nákupního košíku v aplikaci předchozí nákupy a všimne si personalizované nabídky na veggie hamburgery.

Aplikace nabídne recept na domácí salát coleslaw jako přílohu a zákazník si přidá ingredience do košíku – zdravou rodinnou večeři tak naplánuje během několika kliknutí.

Aby zákazník ušetřil v rušném pracovním dni ještě více času, může si přes mobilní telefon objednat zboží na odběrné místo click-and-collect, kde bude nákup připraven k vyzvednutí ihned po příchodu do prodejny.

V den volna se zákazník vrátí do prodejny, aby si prohlédl nový sortiment místních sýrů a čerstvého pečiva z pekárny, přičemž využije rychlého a bezproblémového samoobslužného



STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ A VÝZVY

Otevření nových zdrojů příjmů při zachování zákaznické zkušenosti

Data se stávají stále důležitější součástí našeho podnikání – jsou základem všeho, co děláme. Naše značky využívají data ke zlepšování zákaznické zkušenosti, zefektivnění provozu a podpoře doplňkových zdrojů příjmů. Máme jedinečnou možnost shromažďovat cenné údaje o široké škále nákupního chování napříč našimi kanály. Tyto údaje lze využít k poskytování digitálních služeb a služeb zákazníkům na prodejnách, jakož i k vytváření příjmů prostřednictvím reklamy a

poznatků, které nám pomohou posílit naši omnichannel nabídku; oznámili jsme, že máme ambici do roku 2025 dosáhnout 1 miliardy EUR v doplňkových zdrojích příjmů.

S těmito možnostmi příjmů však přichází i odpovědnost pečlivě zvážit, jak naše značky chrání údaje zákazníků a jak ovlivňují zákaznickou zkušenost. Reklama, ať už v obchodě nebo online, může zákazníky rozptylovat a odrazovat, pokud její obsah není relevantní. Naše značky musí pečlivě vyvažovat placené a organické zážitky, aby zákazníkům zajistily skvělou zákaznickou cestu. Dalším klíčovým aspektem je ochrana osobních údajů, která je pro nás prioritou. Naše značky se zavazují zpracovávat a používat údaje zákazníků eticky a odpovědně

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

NAŠ POSTUP A NAŠE PLÁNY DO BUDOUCNA

Naše zaměření na podporu omnichannel růstu se soustředí na čtyři oblasti:

Růst elektronického obchodování a ziskovosti

Každý měsíc využívají webové stránky a aplikace našich značek k nákupům miliony zákazníků a my nadále investujeme do růstu a ziskovosti elektronického obchodování. Naše značky od roku 2018 více než zdvojnásobily svou online kapacitu. V USA nyní značky provozují téměř 1 400 odběrných míst typu click-and-collect a pick-up. Naše značky bol.com a FreshDirect rozšířily svou zákaznickou a partnerskou základnu; bol.com má nyní více než 48 500 partnerů na platformě Plaza. A od roku 2018 jsme více než zdvojnásobili čisté tržby od online spotřebitelů – o rok dříve, než byl náš cíl.

V příštích letech budeme rozšiřovat model prémiového předplatného Albert Heijn a kompaktní modely

elektronického obchodování na vybraných trzích v Evropě, počínaje značkou Albert v České republice. Tento kompaktní model je nejen ekologicky udržitelný, ale značky budou moci sdílet jeho efektivitu se zákazníky prostřednictvím nižších poplatků za doručení.



Moderní distribuční centrum značky FreshDirect v Bronxu.

Očekáváme, že nejméně polovina růstu společnosti Ahold Delhaize do roku 2025 bude pocházet z online prodeje, a předpokládáme, že čisté tržby od online spotřebitelů se do roku 2025 zdvojnásobí.

Podpora bezproblémového omnichannel zapojení

Zákazníci očekávají naprosto snadný, bezproblémový a vícekanálový nákupní zážitek, opravdový omnichannel od objednání na telefonu až po pohyb na prodejně, kdy na každém kroku a při každém kliknutí dostávají odpovídající hodnotu. Toto dokážeme nabídnout jedinečným způsobem, protože kombinujeme to nejlepší z lokálních zkušeností našich značek s výhodami naší globální působnosti.

Oznámili jsme naše plány ovládnout Newyorskou metropolitní oblast prostřednictvím společného postupu značek Stop & Shop a FreshDirect. Spojení toho nejlepšího z obou značek a propojení jejich digitální a fyzické přítomnosti jim umožní poskytovat jedinečnou a bezproblémovou omnichannel nabídku více zákazníkům, kteří budou mít možnost nakupovat čerstvé a zdravé potraviny kdekoli, kdykoli a jakkoli. Jsme přesvědčeni, že společné úsilí přinese významné synergie a zákaznické zkušenosti, které těmto značkám umožní zvýšit jejich společný podíl na trhu v této oblasti.

V Evropě máme skutečně jedinečnou příležitost zvítězit v Beneluxu, kde máme přední maloobchodní značky Delhaize a Albert Heijn, které jsou jedničkou a dvojkou na trhu s potravinami, a internetový obchod bol.com, který je jedničkou. Tyto značky dohromady zajišťují

všechny typy nákupních cest od nákupu jednotlivých položek až po kompletní nákupní košíky.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Rozhodli jsme se využít tuto jedinečnou stopu na nizozemském a belgickém trhu k dalšímu propojení omnichannel cest zákazníků těchto tří značek, aby mohly uspokojit téměř všechny potřeby zákazníků v oblasti potravin i dalších produktů. Tím se výrazně zlepší zákaznická zkušenost, což přinese větší pohodlí, lepší hodnotu a větší relevanci.

Optimalizace prodeje v našich kamenných prodejnách

Naše značky budou i nadále nabízet nové, živé, moderní formáty prodejen a zážitky, které jsou založeny na technologiích a obsahují hmatatelná zlepšení v oblasti udržitelnosti.

Strategicky rozšiřujeme naši působnost, například akvizicí 38 prodejen DEEN v Nizozemsku. Značka Albert Heijn dokázala dokončit přeměnu prodejen a rozšířit svou přítomnost před důležitým prodejním obdobím v prosinci 2021.

Vzhledem k tomu, že se náš model provozování městských obchodů v Evropě osvědčil, máme nyní jedinečnou příležitost využít tyto poznatky ve Spojených státech, kde se naše značky nadále zaměřují na městské trhy. Příkladem je rozšíření formátu GIANT Heirloom Market ve Filadelfii, který slouží obyvatelům centra města a zaměřuje se na čerstvé produkty, místní partnerství, digitální nástroje a vybraný sortiment, to vše s podporou jedinečné architektury. Ačkoli je nabídka v každé prodejně GIANT Heirloom Market jedinečně vybraná pro danou čtvrť, poznatky jsou univerzální a pomohly značce růst s otevřením prvního plnohodnotného supermarketu GIANT v centru Filadelfie.

Hnací síla cen, hodnoty a sortimentu

Jedním ze způsobů, jak naše značky řídí a ovlivňují cenu, hodnotu a sortiment, je zlepšení nabídky čerstvých a zdravých potravin. Například naše evropské značky modernizovaly oddělení pečiva a lahůdek, což vede k častějším návštěvám zákazníků. Například samotná značka Albert v posledních letech vylepšila 330 oddělení lahůdek a pekáren ve všech svých supermarketech a hypermarketech.

Zákazníci si také cení produktů, které jsou silně navázány na lokální prostředí. Naše značky výrazně rozšířily své sortimenty o místní pochoutky. Například řada výrobků vlastní značky Gusturi Românești nabízená Mega Image se vyrábí ze surovin podle původních rumunských receptur.

Naše značky investují do ceny jako součásti hodnotové nabídky pro zákazníky. Naše evropské značky představí přibližně 1 500 „cenových favoritů“ – vysoce kvalitních výrobků, jejichž cena je vždy konkurenceschopná – s cílem zlepšit realitu cen i jejich vnímání.



Řada výrobků vlastní značky Gusturi Românești společnosti Mega Image.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



53,6 %

celkových tržeb za potraviny
ze zdravých produktů vlastní
značky v roce 2021¹

18%

snížení plýtvání potravinami v roce
2021 ve srovnání s naší výchozí
hodnotou roku 2018

31%

snížení absolutních emisí
ekvivalentu CO₂ v roce 2021 ve
srovnání s naším výchozím stavem
z roku 2018²

36%

podíl primárních plastových obalů
výrobků vlastní značky, které jsou
recyklovatelné, opakovaně
použitelné a/nebo kompostovatelné

¹ Údaj je ovlivněn přechodem na metodiku Nutri-Score namísto metody Choices u našich evropských značek. Pro [další informace viz Zpráva ESG](#).

² Údaje jsou přepočtené, více informací naleznete [ve Zprávě ESG](#).

Podpora zdraví a udržitelnosti

NAŠE AMBICE

Věříme, že to, co je zdravé a udržitelné, by mělo být dostupné pro všechny. Snažíme se o to prostřednictvím naší strategie „Grounded in Goodness“, která se zaměřuje na zdravější lidi a zdravější planetu. Projekt Grounded in Goodness, který byl oficiálně zahájen v roce 2021, vychází z myšlenky, že světová krize zdraví a krize klimatu jsou neoddelitelně spjaté. Věříme, že pokud uděláme něco dobrého pro sebe, obvykle to bude i pro naši planetu. A odpovědné jednání dnes je nezbytným předpokladem pro zajištění lepších zítřků pro budoucí generace.

Náš přístup zajišťuje, že rozhodnutí, která přijímáme, jsou založena na tom, co je správné pro lidi i planetu. Úzce spolupracujeme s našimi partnery a značkami, abychom zákazníkům umožnili vydat se na tuto cestu s námi.

Marketing našich značek, programy odměn a design prodejen zajišťují, že to, co je zdravé a udržitelné, je dostupné pro všechny bez výjimky. Tým napříč značkami neustále inovují naše produkty, aby byly ještě zdravější, zajímavější a pestřejší. Značky odebírají potraviny z místních zdrojů, pomáhají zemědělcům dostat spravedlivě zaplacené a spolupracují s dodavateli na zlepšení potravinového řetězce. Přes to všechno transparentně upozorňujeme na naše pokroky a dáváme jasně najevo, které volby jsou lepší.

To vše nám pomáhá udělat ze zdravých a udržitelných rozhodnutí snadnou volbou pro každého.

STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ A VÝZVY

Změna klimatu

Na celém světě panuje stále větší shoda na tom, že to, co v příštím desetiletí uděláme pro zpomalení změny klimatu, bude rozhodující pro zajištění zdravé budoucnosti pro nás všechny. Jako společnost, která patří mezi nejběžnější maloobchodní značky, hrajeme důležitou roli v tom, abychom lidem pomáhali rozhodovat se zdravě a udržitelně. Nemůžeme to však zvládnout sami – musíme spolupracovat s ostatními účastníky našeho složitého hodnotového řetězce, abychom zajištěli, že pozitivní změny udržíme dlouhodobě.

Naším úkolem je zajistit, abychom zlepšovali vlastní provoz a zároveň spolupracovali se stranami napříč celým hodnotovým řetězcem na vytváření trhů se správnou nabídkou a poptávkou, které podpoří a udrží růst zdravější a udržitelnější stravy. Jako maloobchodní prodejci potravin se musíme soustředit na ceny, sortiment a kvalitu, což jsou pro zákazníky našich značek nejdůležitější faktory. Viz také [Zaostřeno na: Změna klimatu](#).

We make healthy and sustainable choices easy for everyone



HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

NAŠ POSTUP A NAŠE PLÁNY DO BUDOUCNA

V jádru naší hnací síly zdravého a udržitelného růstu jsou zdravější lidé a zdravější planeta:

Zdravější lidé

Náš závazek vůči zdravějším lidem začíná posílením postavení zákazníků a spolupracovníků a snahou o vývoj zdravějšího a udržitelnějšího sortimentu produktů. Souvisí to však také s podporou odolných komunit, a to všude, kde naše značky působí.

ZÁKAZNÍCI A SPOLUPRACOVNÍCI

Naše značky se zaměřují na to, aby zákazníkům i spolupracovníkům usnadnily zdravou a udržitelnou volbu tím, že jim poskytují relevantní informace a odměňují je za to, že učiní lepší volbu. Například značka Delhaize v Belgii prostřednictvím programu SuperPlus jako první z našich evropských značek začlenila zdravější volby do svého věrnostního programu. SuperPlus poskytuje dodatečné slevy na výrobky, které získají pozitivní, tedy zdravé skóre v systému nutriční navigace Nutri-Score. Do programu se již přihlásily více než dva miliony zákazníků.

Naše značky pokračují ve zvyšování transparentnosti výživových hodnot prostřednictvím Nutri-Score v Evropě a Guiding Stars v USA. Tyto programy budou dále rozšiřovat o sociální a environmentální dopady prodáváných produktů.

V USA na tom již značky pracují v rámci programu HowGood. Nezávislá výzkumná společnost HowGood přináší zákazníkům snadno použitelný systém hodnocení dopadu na životní prostředí a

společnost založený na kritériích z oblastí, jako jsou zemědělské postupy, zacházení se zvířaty, pracovní podmínky a používání chemických látek.

PRODUKTY

Naše značky činí zdravé a udržitelné volby přístupnějšími prostřednictvím svých sortimentů. Přetváření průměrný nákupní košík na zdravější a udržitelnější košík s menším množstvím cukru, soli a tuků a vyvíjejí a nabízejí produkty vlastní značky, které jsou šetrnější k lidem i planetě.

Naším cílem je přivést lidi k tzv. planetárnímu stravování, které zahrnuje mnoho stejných prvků jako tradiční dieta, ale všechny jsou lepší, obsahují více zeleniny, udržitelnější maso a produkty, které jsou vyráběny zdravým a udržitelným způsobem.



Spolupracovník Albert Heijn doplňuje nabídku čerstvých potravin.

KOMUNITY

Jak jsme se přesvědčili během pandemie COVID-19, prodejny naší značky jsou víc než obyčejné prodejny. Jsou to místa pro setkávání, která jsou středobodem svých bodem čtvrtí. V příštích deseti letech je chceme ještě více rozvinout a učinit je přívětivějšími, odolnějšími a lokálnějšími.

Naše značky již podporují mnoho cílů, které jsou důležité pro místní komunity, například bojují proti hladu v komunitách tím, že přebytečné potraviny

předávají potravinovým bankám a charitativním organizacím.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Zdravější planeta

Našeho cíle, kterým je zdravější planeta, dosáhneme tím, že se zaměříme na naše i na celý potravinový řetězec. Zavazujeme se, že do roku 2040 dosáhneme nulových emisí uhlíku ve vlastních provozech a do roku 2050 se staneme podnikem s nulovými emisemi uhlíku napříč naším dodavatelským řetězcem a našimi produkty a službami. Více informací o našich ambicích v oblasti čistých nulových emisí naleznete [v části ESG - Životní prostředí](#).

NAŠE PROVOZY

Největší dopady na planetu zaznamenáváme v našich vlastních provozech v podobě potravinového a plastového odpadu a emisí uhlíku ze spotřeby energie, úniků chladiva a emisí z dopravy v provozech našich značek.

Potravinový a plastový odpad

V roce 2021 společnost Ahold Delhaize vyprodukovala 258 528 tun potravinového odpadu. Jedná se o ekologický i obchodní problém, který se snažíme řešit.

Dalším ekologickým problémem je plastový odpad, který je pro naše zákazníky velmi viditelný. Plastové obaly výrobků sice mohou skončit na skládkách, ale zároveň zvyšují bezpečnost výrobků a prodlužují jejich trvanlivost, což přispívá k omezení plýtvání potravinami.

Snažíme se řešit a vyřešit obě tyto výzvy. S výhledem do budoucna budeme i nadále pracovat na našem cíli snížit do roku 2030 množství potravinového odpadu o 50 % oproti výchozí hodnotě z roku 2016. Naším cílem je také dosáhnout 100% recyklovatelnosti, opětovného použití nebo kompostování primárních plastových

obalů našich produktů vlastní značky. O našem pokroku na tomto poli poprvé informujeme v letošní výroční zprávě. Podrobnosti o našich výsledcích v oblasti plýtvání potravinami a plastových obalů produktů vlastní značky naleznete ve [zprávě ESG](#).

Spotřeba energie

Naše značky budují a přestavují prodejny energeticky nejúčinnějšími postupy, například instalací LED osvětlení a modernizací chladicích systémů s dveřmi a těsnícími kryty, které šetří energii.

Zavádějí také ekologičtější vytápění s nižšími emisemi uhlíku, například přechodem na účinnější tepelná čerpadla a dálkové vytápění. To je dobré nejen pro snížení emisí uhlíku, ale i z hlediska finančních úspor díky nižší spotřebě energie.

Všechny tyto snahy umožnily našim značkám snížit spotřebu energie na metr čtvereční prodejní plochy o 17 % ve srovnání s rokem 2020.

Pokud jde o elektřinu, kterou i přes snížení potřebujeme spotřebovávat, můžeme ji jednoduše a efektivně řešit prostřednictvím dlouhodobých smluv, tzv. PPA (power purchase agreements).

Chladiva

Od roku 2018 naše značky snížily potenciál globálního oteplování chladicích systémů, což vedlo ke snížení emisí chladiva o 25 % – a v tomto snižování budou pokračovat. Když naše značky přestavují prodejny, používají chladicí systémy s nižším potenciálem globálního oteplování nebo, pokud je to možné, používají přírodní chladiva. Aby se minimalizovaly náklady, naše značky provádějí výměnu postupně, zároveň s plánovanými přestavbami prodejen a své postupy přizpůsobují

instalovanému chladicímu systému a aktuálně používanému chladivu.

Doprava

Naše značky budou v co největší míře využívat nízkoenergetické způsoby dopravy, jako jsou elektromobily nebo vozidla využívající paliva s nízkými emisemi uhlíku.

Naše značky také využívají technologie ke zlepšení optimalizace tras a snížení nákladů na poslední míli. V USA například značky pracují na novém řešení pro podnikové řešení logistiky poslední míle a na automatickém plánování tras.

V Evropě naše značky zase pracují na zlepšení mechanismu plnění dodávek, aby bylo možné uskutečnit více objednávek během jedné cesty.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

ZEMĚDĚLCI A DODAVATELÉ

Naše značky spolupracují s tisíci zemědělci a dodavateli, kteří vytvářejí statisíce produktů. Díky silným vztahům, které si během let vybudovaly, mohou naše značky pracovat na pozitivních změnách v celém dodavatelském řetězci. Podporují zapojení dodavatelů a spolupracují se zemědělci a výrobci na ochraně, obnově a udržování lesů a dalších ekosystémů.

Příkladem síly dlouhodobých vztahů je program značky Albert Heijn „Better For“. Naše nizozemská značka výhradně spolupracuje s více než 1 000 dodavateli a zemědělci, aby zajistila lepší podmínky produkce pro zvířata, zemědělce a životní prostředí. Program zahrnuje odměnu pro zemědělce a záruku prodeje (například o pět centů na litr více za uhlíkově neutrální mléko). Výsledkem je snížení emisí uhlíku v hodnotovém řetězci, zlepšení biologické rozmanitosti a větší transparentnost výroby produktů.

Dalším příkladem je partnerství značky The GIANT Company s institutem Rodale Institute, předním představitelem vývoje řešení pro regenerativní ekologické hnutí. GIANT podporuje tři klíčové iniciativy Rodale, které se zaměřují na poradenství pro farmy, školení farmářů a výzkum. V rámci tohoto programu získají zemědělci podporu při přechodu na ekologické zemědělství a absolvují školení v oblasti regenerativního ekologického zemědělství.

Naše hnací síla pro zdravý a udržitelný růst nám pomáhá řešit témata ESG, jako jsou zdravé výrobky, plýtvání potravinami, emise uhlíku a dopad na klima, udržitelné obaly, udržitelné zemědělství a spravedlivé pracovní postupy v dodavatelském řetězci. Další informace naleznete v části [Úvod do ESG](#).



Spolupracovník Maxi pomáhá zákazníkovi s výběrem zdravých potravin.



Místní produkty v prodejně Hannaford.



Přestavěná prodejna Stop & Shop s novým chladicím systémem.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



Výchova nejlepších talentů

79 %

Skóre zapojení spolupracovníků
(2021)

NAŠE AMBICE

Vše, co děláme pro vytvoření špičkového zážitku při nakupování místních potravin, umožňují naši lidé. Celkem 413 tisíc zaměstnanců, kteří pracují v prodejnách a kancelářích podpory našich značek, vytváří vztahy se zákazníky a komunitami – důvěru, na které je naše podnikání postaveno.

73 %

Skóre rozvoje spolupracovníků
(2021)

S nadšením vytváříme zdravá a inkluzivní pracoviště, kde jsou lidé opravdu zapojeni do chodu podniku. Snažíme se odrážet trhy, na kterých působíme, a dbáme na to, aby hlasy našich spolupracovníků byly vyslyšeny a oceněny. Chceme, aby každý, kdo pracuje pro naše značky a kanceláře podpory, našel smysl v tom, co dělá, měl rovný přístup k příležitostem a mohl se rozvíjet a naplno přispívat k pracovnímu procesu.

79 %

Usilujeme o to, aby naše pracovní síla byla 100% genderově vyvážená, 100% inkluzivní



STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ A VÝZVY

Záleží nám na vás!

Dávat si záležet není jen jednou z našich hodnot – je to součástí naše DNA. Na životní pohodě nám záleží a lidé se obracejí na naše značky, aby se staly jejich partnery pro lepší život. Naše značky a podniky jako zaměstnavatelé podporují své spolupracovníky v rozhodování o zdravějším životním stylu, pomáhají jim najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a podporují jejich cílevědomost.

Nejtěžším úkolem je to všechno dělat tak, aby to bylo relevantní pro různorodé pracovní síly našich značek, které zahrnují osoby různých generací a z různých prostředí, z nichž každý má jiné potřeby. Proto se naše značky snaží nabízet benefity, programy a iniciativy na podporu životní pohody způsobem, který je vhodný pro danou oblast, protože lokální značky nejlépe rozumí potřebám svých zaměstnanců. To se týká i pomoci komunitám, v nichž spolupracovníci žijí a pracují. Pomáháme jim překonávat problémy, jako jsou pandemie COVID-19 a přírodní katastrofy, které letos zasáhly mnoho trhů. Spolupracovníci našich značek prokázali své odhodlání sloužit komunitám v těchto těžkých časech a přetavili své vlastní obavy v produktivní energii.

Například když se státem Kentucky prohnalo tornádo, místní prodejna Food Lion nebyla poškozena, ale okolní komunita ano – včetně domů několika zaměstnanců. Týmy značky Food Lion pomohly vyložit vodu darovanou touto značkou a poskytly krabice s potravinami a dárkové karty Food Lion zasaženým obyvatelům.

Náš přístup k péči o spolupracovníky a komunity vede k pozitivním výsledkům – spolupracovníci nám v každoročním průzkumu zapojení říkají, že jsou spokojeni s podporou, které se jim od značek dostává.

Podnikání na náročném trhu práce

V roce 2021, kdy se pandemická situace na některých trzích stabilizovala, se pracovní prostředí stalo ještě napjatějším a volatilnějším. Spolupracovníkům byly nabízeny externí pracovní příležitosti a souboj o talenty se rozjel naplno. Na konkurenčním trhu práce v USA je obzvláště náročné najít a udržet si talentované pracovníky. Jako společnost, která pandemií úspěšně prochází, jsme se museli chránit před ztrátou cenných členů týmu. Celková fluktuace spolupracovníků dosáhla 62 %.

Zaměřili jsme se tedy na to nejdůležitější: splnit měnící se očekávání spolupracovníků a zvýšit jejich zapojení. Naše místní značky investovaly do osvěžení své kultury a image značky, zvýšení mezd a zdůraznění dlouhodobých zaměstnaneckých výhod. Například Peapod Digital Labs vytváří nové vyšší pozice pro softwarové inženýry, aby prodloužila jejich kariérní dráhu a udržela si spolupracovníky.

Pozitivní je, že jsme v roce 2021 přivítali v organizaci mnoho talentů s různorodým zázemím. Abychom se ujistili, že se naši různorodí spolupracovníci cítí vítáni a chtějí u nás zůstat, stanovili jsme inkluzi jako jednu z hlavních priorit. Viz [Zaostřeno na: Diverzita a inkluze](#).

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



NAŠ POSTUP A NAŠE PLÁNY DO BUDOUCNA

Naše hnací síla výchovy nejlepších talentů se soustředí na čtyři priority:

Tvorba budoucnosti práce

Týmy napříč našimi podniky urychlují naši práci na realizaci vize budoucnosti práce způsobem zaměřeným na zákazníka, který zároveň podporuje naše ambice v oblasti omnichannel a digitálních technologií. Například v roce 2021 značka Albert Heijn poprvé po 15 letech restrukturalizovala organizaci svých prodejen, aby reagovala na měnící se potřeby zákazníků, změny v sortimentu a technologické inovace.

Nová organizace klade důraz na silné týmy se specializovanými manažery v klíčových oblastech čerstvých produktů, provozu a služeb, řemeslnou zručnost a dobrou spolupráci, aby šla zákazníkům ještě více naproti. Značka Albert Heijn se na tuto změnu v posledních letech pečlivě připravovala, zapojila do procesu své spolupracovníky a implementovala pilotní projekty, aby tento přístup vyladila.

Pandemie podpořila experimentování při přípravě na budoucnost práce. Například v GIAN T Company v roce 2021 zavedli plánovací aplikaci Kronos do všech provozů a vytvořili specifický přístup pro zapojení členů týmu do běžného plánování, kdy si tito zároveň mohou vybírat směny, které jsou k dispozici. Některé značky přestavují své kanceláře tak, aby vyhovovaly měnícím se potřebám spolupracovníků. Značka Hannaford například navrhuje novou kancelář, která podporuje sociální propojení a pohodu. Alfa

Beta zase podniká první kroky k tomu, aby se stala flexibilnější organizací, a zřizuje první „agilní“ týmy značky.

Všechny naše skvělé lokální značky se ve svých dlouhodobých plánech zabývají budoucností práce, individuálně jsou však na různém stupni vývoje, protože každá země a každý trh mají své vlastní příležitosti a výzvy. V loňském roce jsme vytvořili sadu nástrojů, která má značkám pomoci efektivně definovat kritické role, schopnosti a nedostatky do budoucna; věříme, že když ji začnou používat, poskytnou jim to konkurenční výhodu.

Jako společnost pracující s personálem a organizace jako taková se stáváme analytičtějšími, což nám pomáhá přesněji určovat trendy, lépe předvídat a orientovat se v tématech, která budou v budoucnu důležitá, jako jsou například diverzita a inkluze. Aby podpořily tyto snahy budují značky správné kapacity prostřednictvím náboru a rozvoje; například značka Etos uspořádala speciální týden, během něhož byli spolupracovníci reklamy a prodeje proškoleni v oblasti datových a digitálních procesů a dovedností.

Řešení výzev spojených s budoucností práce vyžaduje robustní systémy, dobré strategické plánování pracovní síly a schopnost využívat technologie k podpoře spolupráce a pohody spolupracovníků. V ADUSA Supply Chain využívají nositelnou robotiku, která pomáhá pracovníkům distribučního centra potravin se zvedáním.

Směřování naší kultury

Lidé dnes chtějí ve své práci najít smysl – tento vývoj se během pandemie ještě zintenzivnil. Naše značky pomáhají spolupracovníkům pochopit účel naší společnosti a definovat soulad jejich vlastního jedinečného přínosu s tímto účelem. Budujeme kulturu neustálého růstu a celoživotního vzdělávání, aby naši spolupracovníci mohli naplno využít svůj potenciál. Tento proces se řídí našimi společnými hodnotami – odvahou, humorem, integritou, péčí a týmovou prací. Snažíme se formulovat naši hodnotovou nabídku pro zaměstnance a zdůraznit silné stránky naší rodiny značek, abychom pomohli přilákat, udržet a zaujmout talentové lidi. V roce 2021 jsme připravili kampaň „Dare to care“, v níž sdílíme příběhy, které ukazují výhody práce pro společnost Ahold Delhaize a její značky.

Abychom podpořili rozvoj pracoviště, kde každý cítí, že si ho ostatní váží a že může dosáhnout svého plného potenciálu, vyvinuli jsme inkluzivní osnovy vedení, které lídrům i spolupracovníkům osvětlí, jak oni sami ovlivňují pocit inkluze ve svých týmech. Další podrobnosti naleznete v části *Rozvoj*. K vytváření inkluzivní kultury nám pomáhají i naše skupiny Business Resource

Groups (BRGs). Viz *Zaostřeno na: Diverzita a inkluze*.

Ve virtuálním světě jsme se museli naučit vytvářet spojení s naší kulturou na dálku. Vyčlenili jsme projektový tým, který měl za úkol nalézt nové způsoby, jak přijímat spolupracovníky a zajistit, aby se cítili vítáni. Například značka Peapod Digital Labs rozeslala novým spolupracovníkům domů uvítací balíčky a vytvořila 90denní proces nástupu do práce, který zahrnoval skupinové seznamovací schůzky s vedoucími pracovníky.

V červnu jsme zahájili virtuální sympozium o lidských zdrojích, jehož cílem bylo propojit a inspirovat vedoucí pracovníky v oblasti lidských zdrojů v rámci společnosti i mimo ni se zaměřením na témata, která ovlivňují naše podnikání dnes i v budoucnosti.

BEZPEČNOST A ŽIVOTNÍ POHODA

Naše značky nadále kladly důraz na bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců, což zahrnuje nejen bezpečnost na pracovišti, ale i celkové fyzické a duševní zdraví a pohodu. Vzhledem k tomu, že pandemie pokračovala i v roce 2021, naše značky zachovaly a dokonce posílily nástroje a opatření, které zavedly v roce 2020, aby ochránily zdraví svých spolupracovníků, přičemž zvýšily také důraz na podporu duševního zdraví. Naše Global Support Office v Nizozemsku nabídla důvěrnou online službu pro samovyhodnocení duševního zdraví

pro spolupracovníky, která poskytuje návod, jak postupovat a kam se obrátit o pomoc. Servisní společnost Retail Business Services podporovala své spolupracovníky prostřednictvím programu „Health Advocate“, který poskytuje individuální

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

podporu v oblasti zdraví a životní pohody, a programu „Employee Assistance Program“, který nabízí služby a zdroje pro péči o sebe sama.

V roce 2021 dosáhla společnost Ahold Delhaize v kategorii zdravého pracoviště v našem průzkumu zapojení spolupracovníků opět výsledku 76 %, což je skóre, které zůstalo stabilní i během pandemie. Viz [COVID-19: Dopady a naše reakce](#), kde se dozvíte více o naší reakci na problémy spojené s bezpečností a životní pohodou v souvislosti s pandemií.

Naše značky mají také zavedeny programy pro identifikaci a snižování rizik vážných úrazů a úmrtí a vyvinuly komplexní registr rizik pro nebezpečné úkoly, jako je práce ve výškách. Od roku 2017 se vedoucí pracovníci v oblasti bezpečnosti ve všech značkách a podnicích setkávají každý měsíc na globálních schůzkách, aby si vyměňovali poznatky a učili se jeden od druhého.

Velkým úspěchem v roce 2021 byl pilotní projekt nabízející školení ve virtuální realitě, které pomáhá spolupracovníkům v amerických značkách a distribučním centru značky Albert Heijn získat přehled o závažných rizicích bezpečným, ale realistickým způsobem ještě před zahájením práce. Vzhledem k tomu, že nám takové školení pomáhá snižovat rizika a zajišťovat bezpečnější pracoviště, budeme v budoucnu tuto aktivitu rozšiřovat.

Celková míra úrazovosti na pracovišti se v roce 2021 mírně zvýšila o 2,15 %. Zaznamenali jsme také mírný nárůst celkové míry pracovní neschopnosti související s pracovními úrazy, a to o 3,78 %. Míra závažných pracovních úrazů

zůstala stejná, přestože se zvýšil objem práce i počet náročných pracovních situací.



Spolupracovník značky GIANT Company s nasazenou obličejovou maskou, když pomáhá zákazníkovi.

V indexu udržitelnosti Dow Jones Sustainability Index 2021 získala společnost Ahold Delhaize v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci 76 bodů, což je výrazně nad průměrným skóre v odvětví.

Spojení s komunitami

Spolupracovníci spojují značky s jejich sousedstvími a komunitami – vždyť právě zde tito spolupracovníci žijí a pracují a právě zde mají naše skvělé lokální značky a kanceláře podpory své kořeny. Spolupracovníci našich značek podporují své komunity prostřednictvím nesčetných iniciativ.

Například platforma Make it Count umožňuje spolupracovníkům vidět dobrovolnické iniciativy, které probíhají napříč nizozemskými značkami, a inspiruje je k tomu, aby se zapojili a učinili svět kolem sebe lepším místem. Mnoho našich značek, zejména ve Spojených státech, se výrazně angažuje v boji proti hladu.

Spolupracovníci značky Giant Food pracují jako dobrovolníci u partnerů potravinové banky Feeding America. Albert uspořádal v roce 2021 svou historicky první potravinovou sbírku, která poskytla pro lidi v nouzi 1 362 000 jídel.

Transformace našich schopností

V měnícím se světě je velmi důležité, aby naše značky pochopily, jaké schopnosti budou v následujících letech potřebovat, aby mohly stále naplňovat očekávání zákazníků a budovat hlubší – digitální – vztahy. Naše značky se snaží aktivně zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců a bojovat o ty nejlepší talenty na trhu, zejména v klíčových dovednostech, jako jsou digitální a technologické dovednosti. Zavedli jsme nové, škálovatelné hodnotící nástroje, které pomáhají spolupracovníkům získat přehled o jejich schopnostech a rozvíjet se na cestě k vedoucí pozici. Tyto nástroje lze přizpůsobit každé místní značce.

PODPORA ROZVOJE SPOLUPRACOVNÍKŮ

Naše značky nabízejí robustní programy rozvoje na všech úrovních a podporují všechny spolupracovníky v tom, aby si vytvořili vlastní individuální rozvojové plány (IRP). Každým rokem tak učiní více a více spolupracovníků. Na úrovni viceprezidentů a vyšších pozic jsme v uplynulém roce zaznamenali 2% nárůst, přičemž IDP si vytvořilo celkem 78 % spolupracovníků. Díky plánům na 18–24 měsíců mohou spolupracovníci budovat schopnosti pro své dlouhodobé cíle a být připraveni na další příležitost.

PŘIZPŮBOJEME VZDĚLÁVÁNÍ INDIVIDUÁLNÍM POTŘEBÁM

V roce 2021 se naše značky zaměřily na to, aby celková nabídka vzdělávání byla poutavá, pohodlná a přizpůsobená potřebám spolupracovníků – což byla výzva, protože většina programů se stále odehrávala ve virtuálním prostředí. Značka GIANT Company například spustila GIANT University, dynamickou vzdělávací platformu, která poskytuje spolupracovníkům inovativní vzdělávací příležitosti, jež odpovídají jejich potřebám a nabitému rozvrhu. V rámci iniciativy „I am Mega“ nabídla naše rumunská značka ve svých prodejnách řadu programů pro rozvoj schopností. Vedoucí pracovníci značky Hannaford obdrželi sadu nástrojů, které jim pomohou při práci z domova a naučí je, jak řídit práci na dálku.

V roce 2021 absolvovali spolupracovníci více než 4,5 milionu vzdělávacích modulů, což představuje více než 7,4 milionu hodin školení nebo více než 29 hodin školení a rozvoje na zaměstnance na plný úvazek (FTE). S výhledem do budoucna pracujeme na akademii založené na schopnostech, kde si budou moci spolupracovníci změřit své dovednosti a zapojit se do rozvojových příležitostí odpovídajících oblastem, ve kterých by se chtěli zlepšovat a rozvíjet. Zatím jsme zavedli část Akademie zaměřenou na lidské zdroje v Global Support Office a evropských značkách.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



Spolupracovník Giant Food v oddělení mořských plodů.

Efektivitu vzdělávacích programů měříme analýzou zvýšení zapojení a přínosu pro eNPS, přičemž pracujeme na další automatizaci našeho přístupu k urychlení vývoje, jakož na širším využití dat. O výsledcích – včetně zkušeností účastníků, získaných znalostí, uplatněných poznatků a dopadu na podnikání – podáváme zprávy prostřednictvím interní čtvrtletní hodnotící tabulky, která nám umožňuje programy srovnávat, sledovat výsledky a revidovat je a zlepšovat.

URYCHLUJEME ROZVOJ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ
Nabízíme také stáže, kooperační programy, manažerské stáže a programy zrychleného rozvoje a rozvoje vedoucích pracovníků, které jsou přizpůsobeny potřebám našich spolupracovníků. Program „Gearing Up for Growth“ zapojuje špičkové talenty do personalizované virtuální vzdělávací cesty, která je připravena na vedoucí funkce. Program „Leading with Purpose“ pak pomáhá spolupracovníkům na úrovni ředitelů tvrdě pracovat na jejich osobním cíli a najít propojení s účelem společnosti. Protože inkluzivní vedení je pro naplnění naší strategie diverzity a inkluze klíčové, uspořádali

jsme virtuální školení, které vedoucím pracovníkům a spolupracovníkům pomůže dozvědět se, co to znamená inkluzivní vedení, a rozvinout praktické dovednosti, které jim pomohou uplatnit takové vedení v praxi. Uspořádali jsme 300 zasedání v různých jazycích, kterých se zúčastnilo více než 4 529 spolupracovníků. Účastníci hodnotili kurz velmi pozitivně, 82 % z nich uvedlo, že byl velmi dobrý nebo vynikající, a 89 % uvedlo, že by ho doporučili ostatním.

Využíváme technologie, které nám pomáhají efektivněji pracovat, sdílet znalosti a spolupracovat.

Na naši novou personální a mzdovou platformu založenou na SAP SuccessFactors jsme v USA připojili dalších 131 000 spolupracovníků a v roce 2022 budeme pokračovat v připojování ostatních značek.

V indexu udržitelnosti Dow Jones Sustainability Index 2021 získala společnost Ahold Delhaize v oblasti rozvoje lidského kapitálu 88 bodů, což je sice méně než v roce 2021, ale stále výrazně nad průměrným skóre v odvětví. V kategorii Přilákání a udržení talentů jsme si oproti roku 2020 (48 bodů) polepšili o 15 bodů (na 63 bodů).

Pěstování talentu

Jsme hrdí na to, že jsme společnost, která má neuvěřitelně odolné lidi, kteří se dokáží postavit jakékoli výzvě – což během pandemie opakovaně dokázali. Máme ty správné spolupracovníky a vedoucí pracovníky pro budoucnost, kteří pomáhají našim značkám dosáhnout co nejlepší pozice pro růst. Je důležité, aby naše značky

dokázaly rozvíjet a udržet si spolupracovníky a budovat silné a různorodé zdroje talentů.

V posledních letech jsme zjistili, že lidé chtějí, aby práce byla flexibilnější – v aspektech, jako jsou rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, personalizovaná řešení a doba a místo výkonu práce – a aby odpovídala jejich životnímu stylu. Flexibilita může být pro udržení spolupracovníků důležitější než mzda a finanční pobídky. Vytváření inkluzivní kultury, upřednostňování pohody zaměstnanců a pomoc vedoucím pracovníkům při vytváření příznivého pracovního prostředí jsou zásadní pro udržení kroku s měnícími se očekáváními lidí v oblasti práce.

Navzdory výzvám roku 2021 jsme i nadále upřednostňovali strategické iniciativy v oblasti lidských zdrojů a souběžně prováděli každodenní činnost. Spustili jsme například nový mezinárodní trainee program Ahold Delhaize, o který projevíli velký zájem uchazeči napříč trhy našich značek. Do výběrového řízení se přihlásilo více než 350 uchazečů.

PODPORUJEME SILNÝ HLAS NAŠICH SPOLUPRACOVNÍKŮ

Každoročně v říjnu nabízíme průzkum zapojení spolupracovníků, který hodnotí pokrok v budování kultury, o kterou společnost Ahold Delhaize a naše lokální značky usilují. Průzkum například hodnotí silné stránky a možné příležitosti týkající se našeho cíle posílit hodnoty odvahy, péče a týmové práce. V roce 2021 jsme zaznamenali 76% účast v průzkumu a celkové skóre zapojení dosáhlo 79 %. Vykázali jsme 73% skóre rozvoje spolupracovníků, 79% skóre inkluzivního pracoviště a 76% skóre zdravého pracoviště, což je stejný výsledek jako v roce 2020.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

V porovnání s globálním srovnávacím ukazatelem pro maloobchod jsme dosáhli lepších výsledků v oblasti zapojení o +1 bod, v oblasti inkluzivního pracoviště o +4 body a v oblasti rozvoje o +1 bod. Další informace o měřítkách používaných pro průzkum zapojení spolupracovníků najdete v části [Glosář](#).

Naše hnací síla pro výchovu nejlepších talentů nám pomáhá řešit témata ESG, která zahrnují: diverzitu a inkluzi, zdraví a životní pohodu zaměstnanců. Další informace naleznete v části [Úvod do ESG](#).

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



Dosažení provozní dokonalosti

967

Úspory z programu Šetříme pro
naše zákazníky
v roce 2021

3,1 %

Celkové hotovostní kapitálové
výdaje jako procento čistých tržeb v
roce 2021

2 315

Počet prodejen nabízejících řešení
samostatného skenování v roce
2021

NAŠE AMBICE

Společnost Ahold Delhaize a její skvělé lokální značky vytvářejí hodnotu díky neustálému zaměření na úspory pro naše zákazníky, růst prodeje v jedné prodejně a investování do financování růstu. Naše hnací síla růstu provozní dokonalosti se zaměřuje na to, aby se toto kolo neustále otáčelo rychleji a lépe.

Naše skvělé místní značky jsou vynikajícími provozovateli s mnoha desetiletými zkušenostmi s provozováním maloobchodních podniků a schopností udržet si stabilní výkonnost

i v náročných podmínkách. Neustále pracují na zlepšování způsobu, jakým provozují své prodejny, svá distribuční centra a služby doručování a vyzvednutí.

Tato práce je podpořena naším silným provozním modelem: naší sítí předních lokálních značek podporovaných servisními společnostmi, které působí ve velkém měřítku a využívají své schopnosti tím nejlepším způsobem na regionální i globální úrovni. To je důležitou součástí naší konkurenční výhody a klíčem k tomu, jak realizujeme naši omnichannel hodnotovou nabídku pro zákazníky.

Náš provozní model nám umožňuje rychlou transformaci a využití našeho rozsahu způsobem, který je v rovnováze s potřebou značek důsledně plnit jedinečné požadavky zákazníků na našich lokálních trzích. Věříme, že jsme díky výše uvedenému dokázali vyvinout opakovatelný vzorec

Naše ambice v oblasti omnichannel růstu podporujeme tím, že šetříme pro naše zákazníky, zlepšujeme náš dodavatelský řetězec, zdokonalujeme provoz prodejen, posilujeme interní operace ve všech funkcích a nenecháváme kámen na kameni při využívání našeho rozsahu v oblasti zásobování. V roce 2021 jsme tyto úspory navýšili na 967 milionů EUR, což nám umožnilo znovu investovat do vylepšené omnichannel zákaznické zkušenosti.

Abychom dále snížili náklady na produkty a zvýšili jejich dostupnost a čerstvost, transformujeme naši logistickou síť Ahold Delhaize USA na plně vlastní distribuci. Koncem roku 2021 byla síť z 65 % spravována vlastními silami – oproti 40 % na začátku transformace. Do konce roku 2022 plánujeme mít 85 % sítě ve vlastní režii.

Zatímco pokračujeme v realizaci našich osvědčených úsporných programů, pracujeme také na inovacích ve třech klíčových oblastech, které jsou pro dosažení našich ambicí zásadní:

Poskytování relevantních zkušeností online i na prodejních: Vytváříme platformy elektronického obchodování v Evropě i v USA, abychom využili náš rozsah na straně backendu a zároveň poskytli zákazníkům skutečně lokální zážitky.

Optimalizace našeho dodavatelského řetězce, provozu, reklamy a prodeje: To pomůže dále snížit náklady na produkty, zvýšit jejich dostupnost a čerstvost.

Využití síly dat: Všechna vylepšení schopností se opírají o využití síly dat s inteligencí na

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



vyžádání a v reálném čase. Díky tomu budou moci naše značky i nadále využívat příležitosti k získání dalších zdrojů příjmů, jako jsou média, insights, digitální služby a služby na prodejnách.

faktorů, které budou v budoucnu přispívat k celkové ziskovosti společnosti Ahold Delhaize.



STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ A VÝZVY

Ziskovost elektronického obchodování

Vzhledem k tomu, že růst elektronického obchodu stále předstihuje růst kamenných prodejen, je udržení a růst ziskovosti pro maloobchodní prodejce potravin, jako je společnost Ahold Delhaize, výzvou. Složitost operací nutných k vychystávání a doručování objednávek potravin vede k náročné struktuře relevantních nákladů.

Zároveň však věříme, že elektronické obchodování bude jedním z nejdůležitějších

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU



Alfa Beta se připojuje k Mega Image a navazuje na úspěšný příběh využívání tzv. „suchého mlžení“, jak ho

4. A nakonec budovat doplňkové zdroje příjmů s využitím bohatých dat, která značky shromažďují o nákupním chování. To může výrazně zlepšit zákaznickou cestu a zároveň přímo zvýšit naši ziskovost a vytvořit poznatky, které lze sdílet napříč našimi značkami.

Máme tedy jasné plány, jak do roku 2025 dosáhnout ziskovosti elektronického obchodování na základě plně alokovaných kanálů, a to maximalizací výkonosti ve čtyřech oblastech:

1. Zajistit hustotu prodeje a nakonec i rozsah – což je v elektronickém obchodování stejně důležité jako všude jinde v maloobchodě s potravinami.
2. Zajistit, aby naše značky reagovaly na rychle se měnícími požadavky místních zákazníků a udržely si tak konkurenceschopnost nebo vedoucí postavení v hodnotové nabídce pro zákazníky všude, kde působí.
3. Optimalizovat provoz, plnění a doručování na poslední míli; toto jsou časově náročné a komplexní aspekty, které vyžadují individuální přístup. Je to stejné jako naše filozofie skvělých lokálních značek, kdy přístup šitý na míru každému trhu, tedy jeho specifickým vlastnostem, kultuře a spádové oblasti, dělá potřebný rozdíl mezi námi a konkurencí.

NÁŠ POSTUP A NAŠE PLÁNY DO BUDOUCNA

Naše hnací síla dosažení provozní dokonalosti se soustředí kolem čtyř oblastí:

Šetříme pro naše zákazníky

Naše myšlení založené na uvědomování si nákladů, neustálém zlepšování a rozšiřování osvědčených postupů nám umožnilo trvale překračovat a rozšiřovat naše iniciativy v oblasti šetření pro naše zákazníky a dosahovat nejvyšších marží v oboru.

V Evropě naše značky rozšířily své iniciativy v oblasti společného zásobování v zemích Beneluxu a ve střední a jihovýchodní Evropě, a to jak u výrobků národních značek, tak u výrobků vlastních značek a u zboží, které není určeno k prodeji. Aby evropské značky dosáhly snížení nákladů, aktivně využívají nákupní družstva AMS a Coopernic.

V roce 2021 jsme se zavázali zvýšit naše ambiciózní cíle v oblasti úspor pro naše zákazníky s cílem ušetřit do roku 2025 čtyři miliardy EUR.

Zlepšení našeho dodavatelského řetězce

Investujeme do našeho dodavatelského řetězce, abychom podpořili naši omnichannel nabídku a uspokojili rostoucí poptávku po online nakupování.

Zatímco naše americké podnikání je na dobré cestě k přechodu na plně samostatnou síť dodavatelského řetězce do roku 2023, naše značky pracují na zlepšení zmenšování pomocí chytré reklamy a prodeje a řízení zásob. V tuto

chvilí zavádějí další technologie, včetně možnosti předvídání a doplňování zboží a dynamického snižování cen, které pomáhají prodat více produktů před uplynutím jejich trvanlivosti.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Vylepšení provozu prodejen

Naše značky digitálně vylepšují své prodejny, aby se v nich lépe nakupovalo a aby byl jejich provoz efektivnější. Více než 80 % prodejen našich značek v Evropě má elektronické označování regálů a více než 70 % prodejen v USA je vybaveno samoobslužnými pokladnami. Ty mají dvojitý efekt a jsou přínosem pro zákazníky i pro zlepšení provozní efektivity.

Naše značky také využívají svých úspěchů při provozování městských formátů prodejen v Evropě a sdílejí své zkušenosti s našimi americkými značkami – například pomáhají značce The GIANT Company zvítězit na trhu ve Filadelfii.

Posílení interních operací napříč všemi funkcemi

Naše značky vyvíjejí a realizují místní strategie a obchodní plány pro navázání kontaktu se zákazníky. Regionální podpůrné podniky poskytují značkám rozsah, platformy, schopnosti a služby, které umožňují místním značkám řídit omnichannel zákaznickou zkušenost a vítězit na svých trzích. Mezi naše podpůrné společnosti v USA patří Peapod Digital Labs, Retail Business Services a ADUSA Supply Chain. V Evropě podporují European Business Services synergie napříč značkami a poskytují odborné znalosti v oblasti lidských zdrojů, financí a získávání zdrojů pro zboží, které není určeno k prodeji.

V USA nám naše regionální platformy pomáhají využívat rozsah v oblasti elektronického obchodování, digitálního a dodavatelského řetězce a klíčových postupů, jako jsou obchodní služby, maloobchodní média, nepřímé

zásobování a inovace v maloobchodě. Nejnovější podpůrná značka ADUSA Supply Chain rozšiřuje síť v USA. Do konce roku 2022 bude zahrnovat 25 tradičních distribučních center a potravinářských závodů a 28 distribučních center pro realizaci elektronického obchodování.



The GIANT Company otevírá nejmodernější distribuční centrum

V Evropě zlepšujeme provozní dokonalost tím, že společně zajišťujeme zásobování pro vlastní značky. Snažíme se, aby hodnota společného zásobování dosáhla do roku 2025 1 miliardy EUR. Neustále také hledáme automatizovaná řešení, jako jsou chatboti nebo virtuální asistenti, abychom snížili naše náklady. V neposlední řadě optimalizujeme naše schopnosti v oblasti reklamy a prodeje tím, že zlepšujeme tvorbu cen, propagační akce a řízení sortimentu pomocí jednoho sdíleného nástroje.

Naše posílení provozní dokonalosti je hnací silou růstu, která nám pomáhá řešit téma dostupných a cenově dostupných produktů z pohledu ESG. Další informace naleznete v části [Úvod do ESG](#).



Albert zavádí v obchodech více než půl milionu elektronických štítků na regálech.

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

SPOLUPRACUJEME, ABY BYLY REGÁLY VŽDY PLNÉ

Týmy našich značek v Řecku, Srbsku a Rumunsku pracovaly napříč svými organizacemi a inspirovaly se dalšími značkami Ahold Delhaize,

aby vyvinuly nová automatizovaný systém pro doplňování zásob ve svých prodejnách.

Vedoucí prodejen těchto značek si dříve obstarávali inventuru a objednávali sami, čímž ztráceli drahocenný čas a docházelo k chybám a neefektivitě. Proto se rozhodli vytvořit systém pro doplňování zásob pomocí algoritmů, které na základě prodejů

předpovídají, co prodejna potřebuje, a posílají objednávky přímo do distribučních center. V souladu s naší vizí vytvořit špičkový lokální nákupní zážitek byl projekt realizován týmem zástupců jednotlivých značek z oddělení IT a dalších odborníků z regionální organizace. To nám umožnilo spojit hluboké porozumění místním požadavkům s odbornými znalostmi v oblasti IT a sdílením znalostí napříč celou společností.

V roce 2021 tým dokončil zavádění systému do 1 700 prodejen, což pokrývá přibližně 70 % sortimentu. Další na řadě jsou distribuční centra a zbývajících 30 % sortimentu, což by plně umožnilo vytváření objednávek dodavatelům na základě dat.



Kratší doba strávená objednáváním znamená více



LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

NÁŠ OBCHODNÍ MODEL

Vytváření hodnoty pro naše zúčastněné strany

NÁŠ OBCHODNÍ MODEL

V Ahold Delhaize se každá z našich skvělých lokálních značek tvrdě snaží šetřit pro zákazníky, podporovat nákup v jedné prodejně a pohánět růst. Náš dopad přesahuje to, co se děje v prodejnách a distribučních centrech: od zemědělství až po spotřebu naše značky spolupracují s dodavateli a partnery, aby byl hodnotový řetězec udržitelnější a abychom poskytovali zákazníkům více jídel, která si každodenně užívají, jakož i zdravější možnosti, které jim pomohou lépe žít. Nedávno jsme se zavázali, že do roku 2040 dosáhneme nulových emisí uhlíku ve vlastních provozech a do roku 2050 se staneme podnikem s nulovými emisemi uhlíku napříč naším dodavatelským řetězcem a našimi produkty a službami.

1 SUROVINY A ČERSTVÉ OVOCE A ZELENINA

Mnoho produktů našich značek pochází z farem po celém světě. Přestože Ahold Delhaize nevlastní ani neprovozuje farmy, naše značky udržují dlouhodobá strategická partnerství s farmáři a místními výrobci. Suroviny pro produkty vlastní značky pocházejí od vybraných partnerů, kteří je také zpracovávají, aby byla zajištěna jejich nejvyšší kvalita.

Naše značky spolupracují se zemědělci a dodavateli na snižování emisí uhlíku v celém hodnotovém řetězci a na ochraně, obnově a udržování lesů a dalších ekosystémů.

2 VLASTNÍ ZNAČKA

3 SPOTŘEBITELSKÉ BALENÉ ZBOŽÍ (CPG)

Různí dodavatelé vyrábějí značkové produkty, které jsou dodávány do našich distribučních center. Naše značky dávají malým společnostem vyrábějícím spotřebitelské balené zboží šanci prodávat své produktové inovace v obchodech našich značek a oslovit tak širší publikum. Dodavatelé mohou těžit z jedinečných poznatků o zákaznících vyplývajících ze silného lokálního postavení našich značek a z více než sto let zkušeností v maloobchodě s potravinami. Sdílíme naše odborné znalosti a rozsah s ostatními maloobchodníky s potravinami v rámci Coopernic European Buying Alliance a prostřednictvím našeho partnerství s AMS. To našim značkám umožňuje zlepšovat kvalitu produktů a efektivněji nakupovat.

4 DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC

Produkty jsou dodávány do skladů našich značek a připraveny k přepravě do prodejen, výdejních míst nebo přímo k zákazníkům. Neustále přizpůsobujeme náš dodavatelský řetězec, abychom naše zákazníky lépe obsloužili. Automatizované sklady a distribuční centra našich značek umožňují rychlejší distribuci do prodejen a doručení až domů zákazníkům.

5 MALOOBCHOD

Zákazníci mohou nakupovat u našich značek v prodejnách i online. Společnost Ahold Delhaize je

Vytváření hodnoty pro naše zúčastněné strany

NÁŠ OBCHODNÍ MODEL

Produkty našich značek jsou vyrobeny ze surovin a zabaleny k prodeji. Sortiment značek zahrnuje naše vlastní značky, které nabízejí výhodnou cenu v různých cenových kategoriích, a nejvhodnější lokální sortiment. Naše značky si je vyvíjejí samy, včetně brandingů a marketingu, přičemž aktivně pracují na omezení používání plastů a zvýšení používání recyklovatelných materiálů v obalech. Mění receptury mnoha produktů vlastní značky, aby snížily obsah cukrů, soli, barviv a přísad; naše značky dosáhly v roce 2021 toho, že 54 % potravin prodaných pod vlastní značkou byly zdravé produkty. Všechny výrobky vlastní značky dodržují vysoké standardy, které podporují ambice společnosti Ahold Delhaize v oblasti ESG.



známá svými skvělými lokálními značkami, které každý týden obslouží 55 milionů zákazníků.

Naše značky vytvářejí špičkové prostředí pro nakupování potravin ve více než sedmi tisících lokálních prodejnách, maloformátových a specializovaných prodejnách a v našich online obchodech. Naše značky prodávají víc než jen potraviny – patří mezi ně i nejlepší maloobchodní online prodejce v Beneluxu, bol.com.

Většina našich příjmů je generována prodejem výrobků zákazníkům, ale růst doplňkových zdrojů příjmů nám umožňuje šetřit a reinvestovat v celém hodnotovém řetězci. Doplňkové zdroje příjmů tvoří digitální média a média v prodejnách, maloobchodní mediální služby a datové poznatky (tzv. insights).

NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT

Ahold Delhaize má dlouhou a hrdou tradici poskytování pečlivých služeb místním komunitám a svým spolupracovníkům, budování důvěry zákazníků a rozvoje silných značek. Hluboké vazby našich značek na místní komunity jsou základem našich konzistentních výsledků. Jsme odhodláni vytvářet udržitelnou a dlouhodobou hodnotu pro naše zúčastněné strany. Tato hodnota může být ekonomická, sociální nebo environmentální.

Naše značky investují do nabídky pro místní zákazníky, aby jim poskytly skvělý zážitek z nakupování, který odpovídá měnícím se potřebám spotřebitelů a posiluje jejich loajalitu. Prostřednictvím hnacích sil se snažíme podpořit růst tak, aby naše značky byly k dispozici kdekoli a jakoukoli formou, aby lidé mohli nakupovat, aby měli k dispozici více jídel, na kterých si každý den pochutnávají, a aby si mohli vybrat zdravější jídlo, které jim pomůže lépe žít.

Jako společnost chceme také přijmout koncepci širokého blahobytu, kdy je vedle zaměření na hospodářský růst prioritou podniků podporovat vytváření inkluzivnější společnosti s rovnými pracovními příležitostmi a udržitelného prostředí pro život. Za tímto účelem jsme ve spolupráci se společností SEO Amsterdam Economics zahájili první kroky k uplatnění konceptu širokého blahobytu na naše činnosti. Jedná se o poměrně neprobádanou oblast a mezi vědci a ekonomy se stále vede řada diskusí o tom, jak lze takový široký blahobyt měřit. Věříme, že tato akce je prvním krokem k lepšímu posouzení a definování našeho integrovaného dopadu v budoucnosti.

Model tvorby hodnoty na následující straně shrnuje všechny způsoby, jakými jsme v uplynulém roce využili kapitál k vytvoření hodnoty pro naše zúčastněné strany.

Tento model popisuje nejdůležitější zdroje nebo „kapitály“, které jako společnost Ahold Delhaize a naše značky využíváme v našem podnikání. Model vysvětluje, jak vytváříme hodnotu, a uvádí hlavní výstupy a výsledky, které popisují ekonomickou, sociální nebo environmentální hodnotu vytvořenou našimi aktivitami pro naše čtyři hlavní skupiny zainteresovaných stran.

Tento model vychází z rámce vytvořeného radou International Integrated Reporting Council (IIRC), včetně její definice šesti hlavních kapitálů, na nichž závisí úspěch organizace.

Společně se všemi našimi značkami pracujeme na tom, abychom měli smysluplný dopad na svět kolem nás, vytvářeli dlouhodobou hodnotu a činili tak udržitelným způsobem prostřednictvím podpory Cílů udržitelného rozvoje (SDGs). Více informací a odkaz na cíle

udržitelného rozvoje, které naše společnost podporuje, naleznete také v našem [Úvodu do ESG](#).

NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT



NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT

KAPITÁL

Hnací
síly

NÁŠ FINANČNÍ RÁMEC – FINANČNÍ KAPITÁL

Udržíme udržitelný mix dluhových a kapitálových investic a zdravou finanční pozici.

- Čisté tržby: 75,6 miliardy EUR
- Volný peněžní tok: 1,6 miliardy EUR



OMNICHANNEL SÍŤ – HMOTNÝ KAPITÁL

Síť prodejen, odběrných míst a doručovacích služeb našich značek je podpořena nejmodernější distribuční a logistickou sítí.

- Naše značky provozují 7 452 prodejen a 1 642 odběrných míst.
- Online průnik prodeje potravin 6,8 %
- Růst čistých tržeb za online spotřebitele (při konstantních sazbách)



TECHNOLOGIE – INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

Naše znalosti, zkušenosti, myšlenkové vedení a silné značky zajišťují, že se zákazníci a spolupracovníci mohou spolehnout na maloobchodní nabídky a koncepty nejvyšší kvality.

- Dbáme na to, abychom měli zavedené procesy na ochranu soukromí dat a integrity a bezpečnosti produktů.
- Naše značky a centra vyvíjejí a udržují inovativní vlastní



SPOLUPRACOVNÍCI – LIDSKÝ KAPITÁL

Motivovaní a talentovaní spolupracovníci našich značek jsou klíčem k jejich úspěchu.

- Naše značky a podniky zaměstnávají po celém světě celkem 413 tisíc zaměstnanců, z toho 55 % v rámci kolektivních smluv



KOMUNITY – SPOLEČENSKÝ A VZTAHOVÝ KAPITÁL

Podporujeme komunity, ve kterých naše značky působí, a to poskytováním informací o zdravém životním stylu a pohodě, poskytováním darů, financováním sponzorství a uzavíráním partnerství, která přispívají k lepšímu životu.

- 98 % výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky má certifikaci Global Food Safety Initiative (GFSI) nebo splňuje standardy přijatelné úrovně záruky



• 60 % čistých tržeb je generováno držiteli věrnostní karty

PRODUKTY A OPERACE – PŘÍRODNÍ KAPITÁL

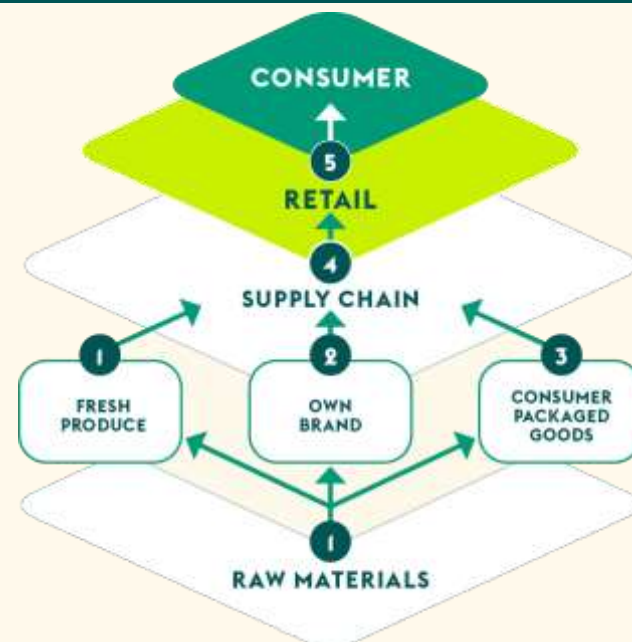
NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT

Produkty, které naše značky prodávají, a provoz našich podniků závisí na přírodních zdrojích. Způsob, jakým se produkty pěstují a vyrábějí, ovlivňuje půdu, vodní zdroje a biologickou rozmanitost. Cílem našich značek je usnadnit zákazníkům nakupování produktů z udržitelných zdrojů a zároveň pokračovat v budování udržitelnějšího podnikání.

- Využití fosilních a obnovitelných zdrojů energie
- Použití různých materiálů, jako je plast a lepenka
- Využití přírodních zdrojů z oceánů, lesů, půdy a dalších ekosystémů



JAK VYTVÁŘÍME HODNOTU



Více se dočtete na

CO DĚLÁME

CO?	Vytvořit nejlepší lokální zážitek při nakupování potravin
PROČ?	Dobře jíst. Ušetřit čas. Lépe žít.
JAK?	Realizací naší strategie Leading Together a naplňováním našich hodnot.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Více se dočtete na



Hnací síla – růst pomocí omnichannel	Podpora zdraví a udržitelnosti	Výchova nejlepších talentů	Dosažení provozní dokonalosti

VYTVOŘENÁ HODNOTA

ZÁKAZNÍCI

Výstup:

- 96 % čistých tržeb z trhů, kde jsou naše značky jedničkou nebo dvojkou
- Růst čistých tržeb od online spotřebitelů o 38,2 % v roce 2021

Výsledky:

- Možnost pro zákazníky nakupovat kdekoli a kdykoli.
- Vylepšená omnichannel přítomnost a lepší zákaznická zkušenost.

SPOLUPRACOVNÍCI

Výstup:

- skóre zapojení spolupracovníků v roce 2021 – 79 % (2020: 81 %)
- Náklady na pracovní sílu v roce 2021 – 11,2 miliardy EUR
- 53 % pracovní síly tvoří ženy
- 2,9% snížení vážných úrazů ve srovnání s rokem 2020
- Více než 7,4 milionu hodin školení v roce 2021

Výsledky:

- Různorodá a kvalifikovaná pracovní síla
- Bezpečné místo pro práci

KOMUNITY

Výstup:

- 2 827 tisíc tun celkových emisí CO₂ (rozsah 1 a 2); snížení o 321 tisíc tun oproti roku 2020
- 259 tisíc tun potravinového odpadu; 0,3% nárůst oproti roku 2020
- 73 % výrobních závodů produktů vlastní značky ve vysoce rizikových zemích auditovaných podle přijatelného standardu s platnou zprávou o auditu nebo s certifikátem a bez nesouladu u zásadních bodů hodnocení

Výsledky:

- Jsou to právě místní komunity, které poskytují našim značkám povolení k činnosti. Naše značky na oplátku hrají v těchto komunitách aktivní roli, přispívají na charitativní aktivity, platí spravedlivý podíl na daních, nabízejí

AKCIONÁŘI

NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT

Výstup:

- Dividenda na akcii za rok 2021 ve výši 0,95 EUR
- Akcionářům se prostřednictvím programu zpětného odkupu akcií v roce 2021 vrátila 1 miliarda EUR

Výsledky:

- Silná rozvaha s atraktivními výnosy pro akcionáře prostřednictvím trvale rostoucí dividendy a navrácení přebytečné likvidity akcionářům.
- Financování růstu v klíčových kanálech maloobchodu a elektronického

SPOLUPRÁCE S NAŠIMI ZÚČASTNĚNÝMI

Společnost Ahold Delhaize a její značky jako přední světoví maloobchodníci berou při své každodenní činnosti v úvahu potřeby mnoha různých skupin zúčastněných stran. Čtyři skupiny, které ovlivňujeme nejvíce, jsou zákazníci, spolupracovníci, akcionáři a komunity.

Hodnota, kterou pro ně vytváříme, závisí nejen na našem vlastním úsilí ve společnosti Ahold Delhaize a v našich značkách, ale také na faktorech vnějšího prostředí, vývoji trhu (viz [Vývoj trendů na trhu](#)) a vztazích, které si s našimi zúčastněnými stranami budujeme.

Dělají lepšími tím, že před nás staví výzvy, sdílejí s námi poznatky o svých problémech, nabízejí zpětnou vazbu o tom, jak si vedeme, a spolupracují s námi při řešení problémů. Zavazujeme se k transparentnosti a vysoké integritě ve spolupráci s každým, kdo má o naši společnost zájem.

S těmito stranami jednáme v průběhu celého roku formálními i neformálními cestami. Jejich zpětná vazba řídí naše každoroční hodnocení, které identifikuje oblasti, které jsou pro ně důležité a s ohledem na které věří, že je můžeme ovlivnit. To nám pomáhá zajistit, aby naše strategie a podávání zpráv o našich výkonech byly v souladu s jejich očekáváním a našimi nejvýznamnějšími dopady.



ZÁKAZNÍCI

OČEKÁVÁNÍ

- Bezproblémové a snadné nakupování díky technologiím.
- Vysoce kvalitní výrobky, které jsou zdravější a zároveň chutné a cenově dostupné.
- Bezpečné nakupování během COVID-19, např. díky plexisklovým štítům a jednosměrným uličkám v prodejnách a bezkontaktnímu doručení a vyzvednutí.

JAK JE ZAPOJUJEME

- Zákaznický servis na prodejně, po telefonu i online.
- Přímá zpětná vazba na spolupracovníky našich značek, webové stránky a sociální média.
- Zákaznické průzkumy, studie a fokusní skupiny.
- Komunikační kampaně na podporu zákazníků v oblastech, jako jsou zdravé a udržitelné volby. Značka Alfa Beta například spustila novou službu „Váš osobní dietolog je tu pro vás“, která zákazníkům poskytuje individuální jídelní plány a výživové tipy.

CO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Zákazníci oceňují produkty, které jsou vyrobeny s respektem k lidem, zvířatům a planetě, a sdílejí naše obavy z potravinového a plastového odpadu. Mezi klíčová sociální a klimatická témata, o kterých s námi zákazníci hovoří, patří lidská práva, dobré životní podmínky zvířat a odlesňování.
- Pohodlné nakupování online s možností vyzvednutí nebo doručení se stalo pro zákazníky v důsledku pandemie ještě důležitějším.
- Cenová dostupnost a poměr cen a výkonu jsou pro zákazníky



SPOLUPRACOVNÍCI

OČEKÁVÁNÍ

- Inkluzivní a zdravá pracoviště, kde mají všichni zaměstnanci rovný přístup k příležitostem a cítí se zapojeni.
- Příležitost něco změnit, učit se a rozvíjet se, aby dosáhli svého plného potenciálu.
- Bezpečné pracovní prostředí a další místa pro získání podpory

JAK JE ZAPOJUJEME

- Každoroční průzkumy zapojení spolupracovníků a pulzní průzkumy (viz [Výchova nejlepších talentů](#) pro dosažení špičkových výsledků v roce 2021).
- Neformální komunikace v lokálních prodejnách, skladech a kancelářích podpory.
- Pravidelná kontaktní místa, včetně procesů posouzení výkonnosti, uznání, programů odměn a benefitů a interaktivních školení.
- Virtuální porady, zasedání odborníků a další setkání, která usnadňují navázání kontaktů.

CO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Spolupracovníci jsou hrdí na to, že pracují pro společnost Ahold Delhaize a její značky, a tvrdí, že se jim dostává potřebné podpory a péče, aby mohli dobře vykonávat svou práci.
- Většina zaměstnanců našich značek (81 %) má pocit, že

SPOLUPRÁCE S NAŠIMI ZÚČASTNĚNÝMI

SPOLUPRÁCE S NAŠIMI ZÚČASTNĚNÝMI STRANAMI



AKCIONÁŘI

OČEKÁVÁNÍ

- Stabilní výkonnost, silný volný peněžní tok, dividendy a programy zpětného odkupu akcií.
- Zvyšování se očekávání v oblasti ESG

JAK JE ZAPOJUJEME

- Čtvrtletní zveřejňování informací a stručné briefinky o finanční a nefinanční výkonnosti.
- Prezentace a výměny názorů s analytiky a investory, např. výroční valná hromada akcionářů, den pro investory a den kapitálových trhů. Například na našem dni pro investory v listopadu 2021 jsme oznámili naše dlouhodobé ambice a klíčové strategické kroky napříč naším podnikáním. Více

CO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Naše zveřejňování informací akcionářům se týká jak finanční výkonnosti, tak výkonnosti v oblasti ESG.
- Naším cílem je být transparentní o našem pokroku ve strategii Leading Together, včetně výkonnosti spojené s naším cílem vybudovat udržitelnější podnikání.
- Se svými akcionáři se zabýváme mnoha tématy, která ovlivňují maloobchodní prodej potravin, včetně růstu kanálu online prodeje potravin, dynamiky konkurenčního trhu a role



KOMUNITY

CHARITATIVNÍ A OBČANSKÉ ORGANIZACE

OČEKÁVÁNÍ

- Od značek Ahold Delhaize se očekává, že budou nedílnou součástí komunit, kterým slouží, a že budou pomáhat řešit širší společenské problémy

JAK JE ZAPOJUJEME

- Partnerství s místními komunitními a charitativními organizacemi. Na podporu svého závazku zdvojnásobit v letošním roce dary potravinovým bankám věnovala společnost Albert dva nové chladičové vozy, které pomáhají potravinovým bankám dodávat neprodané čerstvé potraviny potřebným. Zranitelné skupiny, jako jsou matky samoživitelky, starší lidé nebo rodiny v krizi, dostanou díky novým nákladním vozům více ovoce, zeleniny a mléčných výrobků.
- Nadace pod vlastní značkou. Nadace Albert Heijn například investuje do projektů bydlení, vzdělávání, zdraví a osobního rozvoje v komunitách dodavatelů, zejména v Africe a Jižní Americe.
- Značka The GIANT Company zahájila grantový program

CO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Zúčastněné strany z řad komunit poskytují cennou zpětnou vazbu, například o tom, jak mohou být naše značky silnějšími partnery při vytváření zdravějších komunit

VLÁDY

OČEKÁVÁNÍ

- Od společnosti Ahold Delhaize a jejích značek se očekává, že budou respektovat předpisy a ve vztahu k zúčastněným stranám budou dodržovat jejich požadavky na zohlednění

JAK JE ZAPOJUJEME

- Spolupráce s tvůrci veřejné politiky prostřednictvím průmyslových sdružení nebo přímo prostřednictvím osobních setkání, písemných kontaktů a příspěvků, informací na našich webových stránkách a účasti na veřejných slyšeních nebo konferencích.
- Například v červnu 2021 byla společnost Ahold Delhaize jedním z prvních signatářů Kodexu chování pro odpovědné podnikání a marketing potravin, iniciativy v rámci strategie EU Farm to Fork. Frans Muller na slavnostním představení kodexu hovořil o tom, jak se strategie Farm to Fork shoduje se zdravými a udržitelnými ambicemi společnosti Ahold Delhaize.
- V prosinci 2021 se prezidentka Food Lion Meg Ham připojila k americkému prezidentovi Joe Bidenovi v Bílém domě k diskusi u kulatého stolu o práci společnosti Food Lion poskytované

CO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Společnost Ahold Delhaize a její značky spolupracují s tvůrci veřejné politiky s cílem chránit a posilovat dobré jméno společnosti a jejích značek a vytvářet příznivý politický a regulační rámec pro společnost a její značky a pro naše zákazníky a dlouhodobý horizont

SPOLUPRÁCE S NAŠIMI ZÚČASTNĚNÝMI STRANAMI



KOMUNITY POKRAČOVÁNÍ

NEVLÁDNÍ ORGANIZACE

OČEKÁVÁNÍ

- Od společnosti Ahold Delhaize se očekává, že jako významný světový maloobchodní prodejce potravin pomůže řešit globální problémy týkající se klimatu, zdraví, lidských práv a dalších

JAK JE ZAPOJUJEME

- Včasná reakce na žádosti nevládních organizací.
- Individuální schůzky.
- Jsme například zakládajícím partnerem a členem různých sítí a institucí souvisejících s oblastí ESG:
 - Zakládající partner sítě LEAD
 - Člen Network for Executive Women (NEW) / členství v představenstvu (čeká se na schválení)
 - Zakládající partner World Resources Institute
 - Člen nadace Ellen McArthur Foundation pro zmírnění dopadu plastů
 - Signatář iniciativy UN Global Compact

ČO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Příležitosti ke zlepšení naší výkonnosti a transparentnosti v oblasti lidských práv, změny klimatu, odlesňování a dobrých životních podmínek zvířat.
- V některých případech od nás nevládní organizace očekávají, že zmírníme vlivy našeho bytelného podnikání na dodavatele.

DODAVATELÉ

OČEKÁVÁNÍ

- Dlouhodobé vztahy, které jsou spravedlivé a oboustranně výhodné.

JAK JE ZAPOJUJEME

- Individuální schůzky a online komunikace.
- Akce pro dodavatele. Například evropský tým Not-for-Resale uspořádal druhý ročník akce Dny dodavatelů inovací, během níž 35 dodavatelů představilo zúčastněným stranám v Evropě a USA nejnovější tržní inovace a koncepty.
- Partnerství, včetně:
 - „Better For“, spolupráce značky Albert Heijn s více než 1 000 dodavateli a zemědělci s cílem poskytovat výrobky, které jsou šetrné ke klimatu, oběhové a lepší pro zvířata i zemědělce.
 - Společnost Peapod Digital Labs spustila v roce 2021 akcelerační diverzity dodavatelů, aby pomohla rozvíjet podnikání dodavatelů vlastních příslušníků minorit.
 - Retail Business Services financovala stipendia pro 20 dodavatelů vlastních černochoch.
 - Společnost Ahold Delhaize byla zakládajícím členem setkání Sustainable Wine Roundtable, kde spojila své síly s více než 40 klíčovými aktéry v oblasti výroby a prodeje vína

ČO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Podněty k tomu, jak mohou naše značky vytvářet lepší produkty pro zákazníky.
- Hledání nových způsobů, jak omezit plýtvání potravinami a zvýšit ekonomickou, sociální a environmentální hodnotu pro komunity, z nichž dodavatelé našich značek v celém dodavatelském řetězci pocházejí.

SPOLUPRÁCE S NAŠIMI ZÚČASTNĚNÝMI STRANAMI

FRANŠÍZANTI A PŘIDRUŽENÉ SPOLEČNOSTI

OČEKÁVÁNÍ

- Příležitost vybudovat ziskové podnikání.
- Spolehlivé dodávky vysoce kvalitních výrobků, které jsou relevantní pro místní zákazníky a za konkurenceschopnou cenu.
- Udržitelná obchodní postupy

JAK JE ZAPOJUJEME

- Individuální schůzky. Například v Belgii navštěvuje prodejny každý týden konzultant společnosti Delhaize a pravidelně také zástupce oddělení partnerské Delhaize Affiliate Partnership.
- Strategické obchodní posouzení.
- Společná setkání, včetně školení a dnů poznávání produktů.

CO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Vstupní informace o provozu prodejen a spolupráci s místními komunitami.
- Strategie týkající se zdravých výrobků a udržitelnosti.

SPOLUPRÁCE S NAŠIMI ZÚČASTNĚNÝMI STRANAMI



KOMUNITY POKRAČOVÁNÍ

PRŮMYSLOVÁ SDRUŽENÍ

OČEKÁVÁNÍ

- Společnost Ahold Delhaize a značky budou společně řešit problémy napříč odvětvím, vytvářet akční uskupení a řídit realizaci.
- Spolupráce při tvorbě provozních norem.

Společnost Ahold Delhaize a značky budou společně řešit problémy napříč odvětvím, vytvářet akční uskupení a řídit realizaci.

JAK JE ZAPOJUJEME

- Například členství v místních, celostátních, regionálních a celosvětových průmyslových sdruženích a národních maloobchodních federacích:
 - Consumer Goods Forum (globální)
 - Obchodní sdružení, VNO-NCW (Nizozemsko)
 - Eurocommerce (Evropa)
 - FMI: The Food Industry Association (USA)
 - Národní federace maloobchodu (USA)
 - Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (Nizozemsko)
 - Comeos, Federace obchodu a služeb (Belgie)
 - Svaz obchodu a cestovního ruchu, SOCR ČR (Česká republika)

CO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Klíčové výzvy v našem odvětví, včetně klimatu, odpadů, lidských práv, udržitelných dodavatelských řetězců a bezpečnosti potravin.
- Přesvědčení, že změna musí být řízena globálně a shora, aby

ŠKOLY A VÝZKUMNÉ ÚSTAVY

OČEKÁVÁNÍ

- Financování, poznatky (o zákaznících) a sponzorství společných výzkumných projektů.

JAK JE ZAPOJUJEME

- Společná průmyslová laboratoř s akademickými institucemi. Například AIRLab, společný projekt společnosti Ahold Delhaize a akademických institucí, je hnací silou inovací na pomezí maloobchodu, umělé inteligence a robotiky.
- Sponzorství a stipendia. Společnost Ahold Delhaize se zavázala sponzorovat víkendovou školu IMC Weekend School po dobu tří let a rozhodla se sponzorovat kurz „Future-proof entrepreneurship“, který se vyučuje na deseti místech v Nizozemsku.
- Vzdělávací iniciativy. Například v roce 2021 zahájila značka Mega Image pátý ročník své národní akademické debatní soutěže pro studenty středních škol „Mega Debate“. Soutěž se každoročně rozšiřuje a nyní zahrnuje 17 měst, účastní se jí 90 středoškolských týmů a zaměřuje se na témata udržitelnosti

CO NÁM ŘÍKAJÍ / KLÍČOVÁ DISKUTOVANÁ TÉMATA

- Akademický výzkum v oblasti robotiky je často velmi specifický a teoretický. Spolupráce se společností Ahold Delhaize pomáhá univerzitám nalézt reálné využití jejich technologií a spoluvytvářet škálovatelná řešení.



Spolupracovníci MARTIN'S dobrovolně podporují závazek značky The GIANT Company měnit komunity, kterým slouží.



Studenti absolvující víkendovou školu IMC v Nizozemsku.

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

VEDENÍ PROSTŘEDNICTVÍM NAŠICH HODNOT

Společnost Ahold Delhaize každoročně oceňuje vedoucí pracovníky místních značek a podniků za jejich vůdčí schopnosti a za to, jak žijí našimi hodnotami a slouží komunitám.

Asi nejprestižnějším oceněním, které udělujeme, je Vedoucí prodejny roku – vítěze vybíráme z více než 7 000 kolegů. Letos ji získal Samir Hamadache z belgické Delhaize.

„Samir je skutečně zapálený pro budování silných týmů a práci ve prospěch zákazníka. Je to vynikající manažer lidí a kouč, jehož schopnost naslouchat, empatie a komunikace posilují jeho týmy a pomáhají jim dosahovat výsledků.

Samir ztělesňuje naše hodnoty péče a týmové práce – a to se projevuje na jeho výsledcích, které se zapsaly do historie. Po 20 let měla nejlepší tržby na konci roku stejná prodejna Delhaize, ale v roce 2020 Samir a jeho tým přebrali její korunu a dosáhli nejlepších tržeb na konci roku navzdory dopadu COVID-19 a zvýšené konkurenci v okolí prodejny.



Samir je pro mě velkým zdrojem inspirace. Velice pečlivě dohlíží na celou zákaznickou cestou. Je to skutečně dobrý vůdce, který dokáže svůj tým motivovat, aby byli společně silnější než



LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

STRATEGICKÁ ZPRÁVA

RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI

70	Integrovaný přehled
72	Hlavní rizika a nejistoty

Naše řízení podnikových rizik (Enterprise Risk Management – ERM) je určeno k identifikaci, hodnocení a přijímání opatření v souvislosti s riziky a příležitostmi v souladu s našimi strategickými, provozními, finančními a regulačními obchodními cíli. Všechna nejvýznamnější, tedy „hlavní“ identifikovaná rizika, jsou považována za významná finanční rizika. Posouzení významnosti ESG vyhodnocuje naše environmentální a sociální trendy s cílem identifikovat hlavní témata v oblasti ESG.

Diagram¹ vpravo poskytuje přehled o hlavních rizicích, která společnost identifikovala a která jsou spojena s činností našich značek. Přehled zahrnuje, pokud je to relevantní a přiměřené, obchodní vztahy, produkty nebo služby, které mohou mít nepříznivý finanční dopad na činnost našich značek. Popis opatření

přijatých k řízení těchto rizik najdete v části [Hlavní rizika a nejistoty](#).

V diagramu je rovněž uveden seznam témat, která vyplývají z našeho posouzení ESG a která jsou relevantní a přiměřená pro naše současné obchodní cíle z hlediska ESG a relevantní a přiměřená z hlediska životního prostředí a společnosti. Naše témata ESG zohledňují dlouhodobější horizont než naše hlavní rizika a mohou se časem vyvinout v rizika významná z finančního hlediska (viz [Úvod do ESG](#)). Nejedná se o statickou činnost a témata a povaha zveřejňovaných informací se mohou čas od času měnit; pečlivě sledujeme, jak se tato témata v průběhu času

vyvíjejí, a sledujeme veškerá nově vznikající ESG a finanční rizika. Kromě toho diagram znázorňuje vazbu mezi tématy identifikovanými v posouzení ERM a ESG.

Výsledky našeho hodnocení ERM a ESG, popsané v částech [Hlavní rizika a nejistoty](#) a [Úvod do ESG](#), slouží jako klíčové vstupy pro naši každoroční strategii a pro identifikaci konkrétních opatření a procesů snižování rizik, které řídí tvorbu zásad, postupů a kontrol, rozsah činností interního auditu, jakož i naše obchodní plánování a proces výkonnosti. Provádění stanovených opatření je sledováno prostřednictvím výkonnostních cílů.

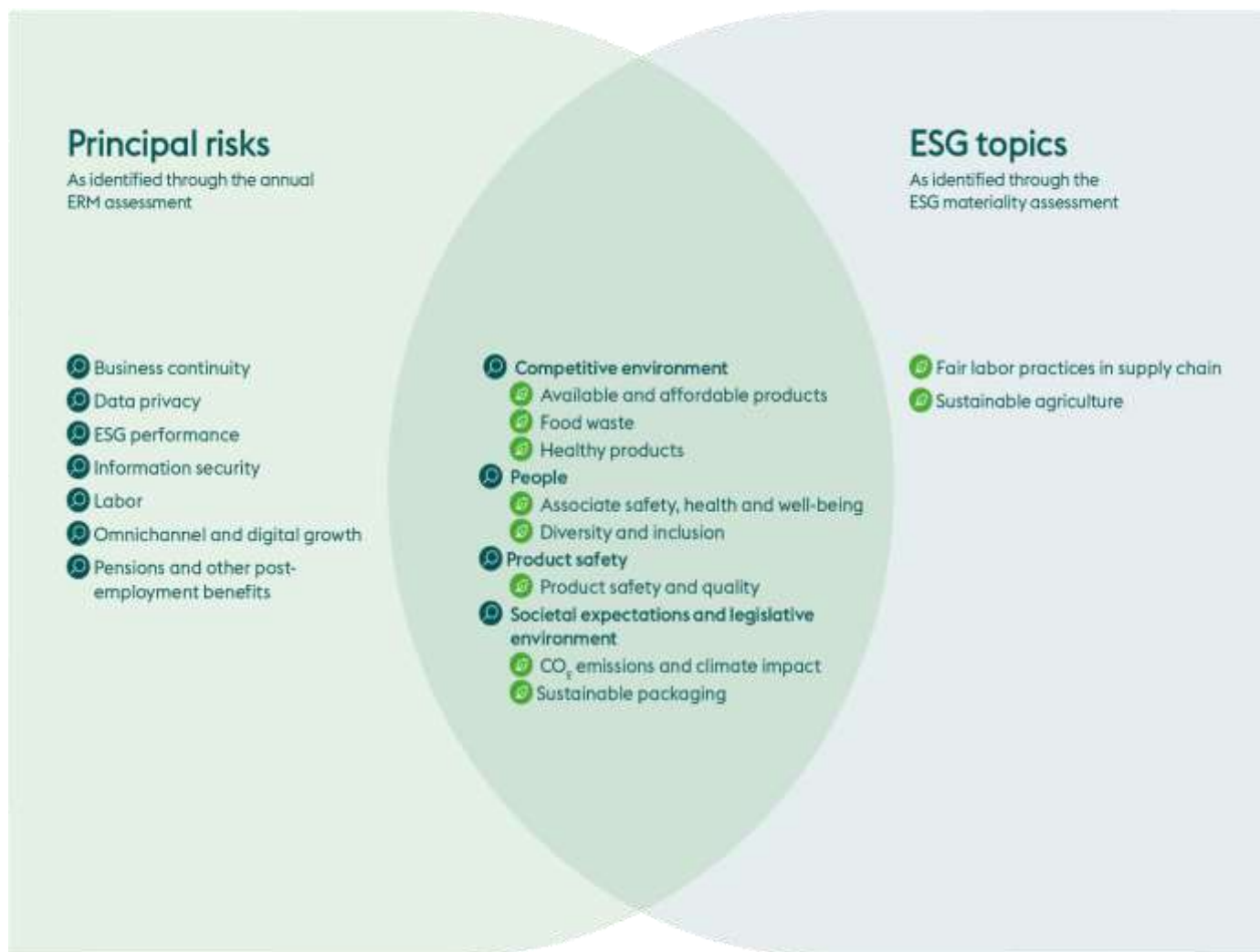
Další informace o našem rámci Správy, řízení rizik a dodržování předpisů (Governance, Risk and Compliance – GRC), programu ERM a ochotě riskovat naleznete v části [Jak řídíme riziko](#). Podrobnosti o posouzení významnosti ESG naleznete v části

[Úvod do ESG](#)

1. Témata v jednotlivých sloupcích této tabulky jsou uvedena v abecedním pořadí.

Příležitosti, rizika a podstatné dopady ESG

INTEGROVANÝ PŘEHLED



Principal risk
ESG topic

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

Ačkoli se naše hlavní rizika v porovnání s tím, co bylo zveřejněno ve výroční zprávě za rok 2020, výrazně nezměnila, pandemie COVID-19 nadále ovlivňuje naše obchodní operace a náš celkový profil rizik.

Zejména jsme zaznamenali zvýšení hlavních rizik souvisejících se zajištěním kontinuity provozu, dostupností pracovních sil, společenskými očekáváními a legislativou a bezpečností informací; také jsme kategorizovali nové hlavní riziko související s výkonností ESG.

Společnost Ahold Delhaize a její značky zahájily několik opatření ke zmírnění dopadu pandemie COVID-19 na naše podnikání, přičemž se zaměřily na ochranu spolupracovníků a zákazníků, zajištění kontinuity provozu našich značek a zajištění dostatečné flexibility naší strategie, která umožní našim značkám uspokojovat potřeby zákazníků i přes nejistotu, kterou pandemie přináší. Další informace naleznete v části [COVID-19: Dopad a naše reakce](#).

Kromě toho jsme cítili, že by bylo užitečné poskytnout podrobnější pohled na změnu klimatu, a proto jsme zařadili samostatný oddíl o tomto riziku; viz [Zaměřeno na: Změna klimatu](#). Viz také definice ochoty riskovat a kategorií rizik v části [Jak řídíme riziko](#).

Hnací síly našeho růstu



Hnací síla – růst
pomocí
omnichannel



Podpora zdraví
a udržitelnosti



Výchova
nejlepších
talentů



Dosažení
provozní
dokonalosti

Následující část poskytuje přehled hlavních identifikovaných rizik, včetně popisu rizika, vývoje zaznamenaného v roce 2021 a stručného popisu primárních zmírňujících opatření přijatých v rámci řízení každého jednotlivého rizika.

Hlavní rizika byla kategorizována podle jejich vztahu ke strategickým, provozním, finančním nebo regulačním obchodním cílům. Také bylo stanoveno propojení se související hnací silou růstu. Tato hlavní rizika dále rozlišujeme podle závažnosti čistého rizika (např. „kritické“ nebo „vysoké“) pro organizaci a podle toho, jak se v průběhu roku měnilo. Kategorizace závažnosti je založena na našem posouzení pravděpodobnosti výskytu rizika, potenciálním finančním dopadu a/nebo dopadu na pověst a na přijatých příslušných zmírňujících opatření.

Hodnocení potenciální závažnosti čistého rizika a změny v kategorizaci trendů rizika jsou definovány takto:

- Kritické: trvalé snížení celosvětové nebo místní pověsti značky a/nebo peněžní ztráta vyšší než 100 milionů €
- Vysoké: dlouhodobé zhoršení celosvětové nebo místní pověsti značky a/nebo peněžní ztráta nižší než 100
- ▲ Trend rizika se zvyšuje.
- ◀▶ Trend rizika stagnuje.
- ▼ Trend rizika klesá.

Je nutné poznamenat, že tyto kategorizace a způsob jejich přiřazení ke každému riziku jsou subjektivní povahy a skutečné naplnění rizika a jeho dopady rizika se mohou lišit od toho, co je zde uvedeno.

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

Při hodnocení podnikání Společnosti, jejich vyhlídek a výhledových prohlášení obsažených v této výroční zprávě je nutné brát pečlivě v úvahu přehled rizik. Tato rizika nejsou jedinými riziky, kterým Společnost čelí a která se mohou nebo nemusí ve skutečnosti naplnit a/nebo mít závažný nepříznivý dopad na finanční pozici, pověst, provozní výsledky a likviditu společnosti Ahold Delhaize nebo způsobit, že se skutečné výsledky budou podstatně lišit od výsledků uvažovaných ve výhledových prohlášeních obsažených v této výroční zprávě, jak je dále uvedeno v [Upozornění](#).

Příležitosti

V souvislosti s každoročním prováděním ERM naše značky identifikují a vyhodnocují místní příležitosti v souladu s naší strategií Leading Together. V rámci cíle zvýšit zdravý a udržitelný růst identifikovali příležitosti, které zahrnují rozšíření sortimentu zdravých výrobků vlastní značky, poskytování výživových pokynů a doporučení na obalech výrobků a snížení plýtvání potravinami. V rámci hnací síly růstu pomocí omnichannel využívají značky příležitosti, jako je získávání dalších zdrojů příjmů prostřednictvím

monetizace reklamy a médií a zavádění nástrojů pro optimalizaci cen a propagace, které umožňují další personalizaci. V rámci dosahování provozní dokonalosti se zaměřují na zlepšování digitálních a prodejních zážitků, optimalizaci dodavatelského řetězce a využívání hodnoty dat. Tyto a další příležitosti jsou projednávány globálním a místním vedením v rámci našeho strategického obchodního plánování a cyklu výkonnosti a promítají se do strategií značky. Další informace naleznete v části [Naše strategie Leading Together](#).

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

Strategická rizika

KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Změny v konkurenčním prostředí související s netradiční konkurencí, rozšiřováním omnichannel nabídek a zvýšeným zaměřením trhu na zdravé produkty a s tématy udržitelnosti (např. plýtvání potravinami, udržitelné zemědělství, změna klimatu, balení a integrita dat), kde by bez zřetelné reakce společnosti Ahold Delhaize mohlo dojít ke ztrátě konkurenční výhody, poklesu tržeb, erozi marží a neschopnosti plnit naše strategické cíle.

Vývoj v roce 2021

Pandemie COVID-19 nadále představuje výzvu a mění maloobchodní prostředí, zejména pokud jde o preference spotřebitelů při nakupování, zaměření na hodnotu, zdravé stravování a celkový posun nákupního kanálu od prodejen na internet. Tradiční i netradiční maloobchodníci zareagovali úpravou sortimentu produktů, cen a akční nabídky; zaměřením na zdraví a bezpečnost spotřebitelů; a zvýšením investic do doručování domů nebo do možnosti vyzvednutí formou click-and-collect. Inflace a rostoucí ceny dále ztěžují situaci v maloobchodním prostředí v roce 2021.

Jak toto riziko řídíme

Spustili jsme další kapitolu naší strategie Leading Together, která nám dobře posloužila v roce 2021. Naše čtyři klíčové faktory růstu jsou navrženy tak, aby zajistily, že naše značky budou i nadále reagovat na měnící se potřeby a očekávání spotřebitelů a zároveň nabízet konkurenceschopnou hodnotu na trzích, kde působí. Další podrobnosti o naší strategii Leading Together a hnacích silách růstu naleznete v částech [Naše strategie Leading Together](#) a [Hnací síly našeho růstu](#). Podrobnosti o našem přístupu k řízení těchto témat udržitelnosti naleznete v části [Úvod do ESG](#).

Související hnací síla růstu

OMNICHANNEL A DIGITÁLNÍ RŮST

Naše schopnost pohánět růst prostřednictvím omnichannel a rozšířit nabídku našich značek závisí na tom, zda se nám podaří najít rovnováhu mezi růstem a ziskovostí, což závisí na schopnosti našich značek uspokojit poptávku a zároveň maximalizovat efektivitu nákladů. Naše značky realizují řadu iniciativ, aby lépe využili náš rozsah a podpořili provozní zlepšení. Neúspěšné provedení těchto iniciativ by nám mohlo zabránit v realizaci našich ambicí růstu nebo v udržení kroku s naší konkurencí a očekáváními spotřebitelů. Toto riziko je odděleno od rizika konkurenčního prostředí vzhledem k jeho významu pro naši celkovou strategii.

Vývoj v roce 2021

Přestože zavedení vakcíny COVID-19 vyvolalo v první polovině roku 2021 mírný posun zpět ke konzumaci mimo domov, spotřebitelé zůstávají opatrní, protože některá opatření byla opět zavedena. Poptávka po doručování do domu a nabídkách typu „klikni a vyzvedni“ (click-and-collect) tak zůstává silná. Ve střednědobém horizontu po pandemii budou některé spotřebitelské návyky, jako je práce z domova, pravděpodobně pokračovat, což zabráni náhlému totálnímu výkyvu poptávky zpět na předkovidovou úroveň. Tyto vyvíjející se spotřebitelské návyky budou naše značky i nadále sledovat a budou na ně reagovat odpovídající úpravou jejich omnichannel nabídky.

Jak toto riziko řídíme

Zatímco omnichannel a digitální růst již byl jádrem naší strategie Leading Together, pokračující dopad pandemie COVID-19 nás vedl k upřednostnění našich investic do naší omnichannel nabídky, kapacity a souvisejících interních schopností. To zahrnovalo další investice do našich platform, schopností dodavatelského řetězce a akvizici a integraci společnosti FreshDirect se sídlem v New Yorku. V listopadu jsme oznámili, že prověříme možnost IPO dceřiné

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

společnosti bol.com, k němuž by mělo dojít v polovině roku 2022. Výtěžek pomůže podpořit další rozšiřování našich schopností v oblasti omnichannel. Další informace o dosaženém pokroku naleznete v části [Hnací síla – růst pomocí omnichannel](#).

Související hnací síla růstu



VÝKONNOST ESG ■ ▲

Výkonnost ESG je důležitou součástí toho, jak měříme úspěch. V oblasti ESG jsme si stanovili krátkodobé a dlouhodobé cíle. Jejich nedodržení může vést k poškození dobré pověsti a ovlivnit prodej a podporu ze strany spotřebitelů, investorů a dalších klíčových zúčastněných stran. Zatímco v minulosti jsme rizikové faktory související s výkonností ESG zachycovali v rámci našich stávajících kategorií hlavních rizik, letos jsme tato rizika vyčlenili a zařadili jako hlavní riziko vzhledem k jejich rostoucímu významu pro naše celkové strategické cíle.

Vývoj v roce 2021

Zvýšený celosvětový důraz na zdraví a bezpečnost lidí podpořil zvýšení důrazu na zdraví a bezpečnost planety. Tento trend v roce 2021 vzrostl v souvislosti se zavedením taxonomie EU, návrhy nových právních předpisů a zvýšenými požadavky investorů a dalších klíčových zúčastněných stran na informace o našich udržitelných iniciativách a ukazatelích výkonnosti.

Jak toto riziko řídíme

Chceme zdravější lidi a zdravější planetu, přičemž se zaměřujeme na další zvyšování prodeje zdravých výrobků vlastní značky, snižování odpadu z potravin a plastových obalů vlastní značky, usilujeme o 100% rozmanitá a inkluzivní pracoviště a dosahujeme vědecky podložených cílů absolutního snížení emisí uhlíku, které jsme si stanovili, včetně toho, že se do roku 2040 staneme společností s nulovými emisemi v rozsahu 1 a 2 a do roku 2050 společností s nulovými emisemi v rozsahu 3. Tyto závazky se promítají do naší strategie a našich obchodních operací prostřednictvím stanovení a sledování výkonnostních metrik a klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI). Založením řídícího výboru a společenství vedoucích pracovníků pro Zdravý a udržitelný rozvoj jsme přidali úroveň dohledu, abychom zajistili, že budeme schopni dodržovat všechny naše požadavky a sliby. Kromě toho jsme pokračovali ve výzkumu dopadu změny klimatu na základě doporučení pracovní skupiny pro zveřejňování informací o finančních transakcích souvisejících s klimatem (Taskforce on

Climate-related Financial Disclosures – TCFD). Další informace naleznete v části [Zaostřeno na: Změna klimatu](#). O našem přístupu k řízení těchto témat si můžete přečíst také [Úvodu do ESG](#).

Související hnací síla růstu



Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

Operační rizika

ZAJIŠTĚNÍ KONTINUITY PROVOZU ■ ◀▶

Narušení kritických podnikových procesů v důsledku dlouhodobé nebo trvalé ztráty klíčových zaměstnanců, zařízení, vybavení, IT infrastruktury nebo klíčových dodavatelů může mít za následek nedostupnost produktů pro zákazníky a tedy významný nepříznivý dopad na obchodní operace, výnosy, pověst a vnímání ze strany zákazníků.

Vývoj v roce 2021

Pandemie narušila všechny aspekty našeho podnikání, zejména stabilitu dodavatelských řetězců a distribučních center našich značek. Vakcinace zpočátku zmírnila některé tlaky na dodavatelský řetězec a dostupnost produktů, nicméně klesající míra proočkování a výskyt nových variant vyvolaly nová omezení, což způsobilo další nejistotu v provozu našich značek. Pracovníci kancelářů podpory stále pracují z domova, a v souladu s místními předpisy byly zakázány také nepodstatné pracovní cesty.

Jak toto riziko řídíme

Pro zajištění kontinuity provozu jsme zavedli globální strategii, politiku a strukturu řízení i celý relevantní rámec. Tento program podporují specializovaní manažeři kontinuity provozu po celém světě a v rámci každé z našich značek, kteří aktivují protokoly krizové reakce, jakož i relevantní podávání, a poskytují pravidelná školení (včetně simulací) vyššímu vedení o krizovém řízení a reakci na události s vysokým dopadem. Náš program kontinuity provozu zahrnuje pojistné krytí v klíčových oblastech a sledování prodejců a poskytovatelů služeb třetích stran. V reakci na pandemii COVID-19 jsme aktivovali rozličné krizové protokoly, abychom vyrovnali poptávku napříč distribučními sítěmi a podpořili práci na dálku pro spolupracovníky a klíčové dodavatele. Další informace o naší reakci na COVID-19 naleznete v části [COVID-19: Dopady a naše reakce](#).

Související hnací síla růstu



BEZPEČNOST INFORMACÍ ■ ▲

Obchodní operace našich značek jsou závislé na nepřetržitém provozu IT systémů. Ohrožení zabezpečení informací nebo zneužití zranitelností systému mohou vést k ohrožení celého IT systému, jeho selhání nebo narušení citlivých firemních informací.

Vývoj v roce 2021

V průběhu roku 2021 se stále zrychluje posun k omnichannel a digitální transformace, což zvětšuje část našeho systému, na kterou lze vést útok (attack surface). V našich sítích a na internetových stránkách a aplikacích jsme pozorovali nárůst škodlivých pokusů. Stále se také zvyšuje četnost a výše výplat ze strany společností, jejichž systémy a údaje byly zneužity zákeřnými hackery.

Jak toto riziko řídíme

Máme zavedenou globální organizaci pro bezpečnost informací a politiku a kontrolní rámec ve všech našich regionech a značkách, prostřednictvím čehož řídíme a definujeme naše postupy pro zmírňování rizik pro informační systémy. Tyto zahrnují různá preventivní a detekční opatření, včetně, ale bez omezení, školení spolupracovníků a monitorování poskytovatelů služeb třetích stran. Neustále zlepšujeme a zesilujeme naše schopnosti kybernetické obrany a investujeme do nich, abychom udrželi krok s vyvíjejícími se hrozbami, kterým naše společnost čelí.

Související hnací síla růstu



Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

PRACOVNÍ SÍLA ■ ▲

Naše značky, ve kterých existují odbory, nemusí být schopny vyjednat přijatelné podmínky pro prodloužení a nahrazení smluv v důsledku nevyhovujících požadavků a/nebo očekávání ze strany odborů, což může vést k organizovanému zastavení práce nebo jiným provozním, právním nebo finančním dopadům či dopadům na dobré jméno. Kromě toho může být dostupnost pracovních sil na jednotlivých trzích našich značek nedostatečná k uspokojení poptávky v obchodech a na internetu.

Vývoj v roce 2021

Během pandemie všechny naše zavedly požadavky na osobní ochranné pomůcky a nabídly různé formy odměn a dalších výhod, aby zajistily trvalou bezpečnost a ochranu zdraví svých spolupracovníků. Navzdory těmto snahám jsme na jednotlivých trzích našich značek zaznamenali celkový nedostatek volné pracovní síly, k čemuž výrazně přispěly komplikace spojené s COVID-19.

Jak toto riziko řídíme

Personální oddělení všech značek řídí vztahy se spolupracovníky a případně s odbory, které je zastupují. V několika oblastech podnikání bylo nasmlouváno více práce na částečný úvazek, aby

byla uspokojena zvýšená pandemická poptávka a také aby byli dočasně nahrazení nepřítomní zaměstnanci. Kromě toho americké značky vypracovaly pohotovostní a testovací plány pro případ, že by vstoupila v platnost plošná povinnost očkování. Další informace o úsilí chránit spolupracovníky a zaměřit se na zdraví a bezpečnost v roce 2021 najdete v části [COVID-19: Dopady a naše reakce](#).

Související hnací síla růstu



Operační rizika pokračování

LIDÉ ■ ◀▶

Společnost Ahold Delhaize a její značky nemusí být schopny přilákat, rozvíjet a udržet špičkové talenty, kteří by zajistili a podpořili její současné a dlouhodobé potřeby a schopnosti.

Vývoj v roce 2021

Pandemie COVID-19 i nadále držela v centru pozornosti témata pohody, fyzického a duševního zdraví a bezpečnosti, jakož i rozmanitosti a začlenění. Se zrychleným přechodem na online a mobilní nákupy se také zvýšila konkurence v oblasti digitálního talentu.

Jak toto riziko řídíme

Naše značky se zavázaly vtělit do svých pracovních kolektivů naše sdílené hodnoty, schopnosti a chování. Aby toho dosáhly, zavádějí naše značky mnoho opatření, včetně, mimo jiné: rozvoje konkureschopných hodnotových návrhů pro zaměstnance k přilákání nejlepších talentů v souladu s jejich strategickými plány schopností a potřebami; zavádění formálního cyklu řízení talentů a rozhovorů o rozvoji; zavádění mnoha iniciativ pro diverzitu a inkluzi (D&I) ve snaze dosáhnout našeho cíle, kterým je pracovní síla reprezentativní pro trhy, kde působí. Naslouchají také zpětné vazbě

Finanční rizika

spolupracovníků prostřednictvím každoročního průzkumu zapojení spolupracovníků a pravidelných průzkumů pulsu, jejichž četnost se v roce 2021 zvýšila. Na tuto zpětnou vazbu poté náležitě reagují. Další informace o závazku k pohodě, zdraví, bezpečnosti a D&I spolupracovníků naleznete v části [Zaměřeno na: Diverzita a inkluze](#).

Související hnací síla růstu



DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU ■ ▼

Povinnosti financování penzí a zdravotní péče mohou být ovlivněny kolísáním úrokových sazeb, výkonností akciového trhu, měnicími se zákony o důchodech, dlouhověkostí účastníků a zvýšenými náklady na konkrétních trzích. Kromě toho se některé naše značky účastní sdružených plánů několika zaměstnavatelů (multi-employer plan – MEP), které jsou podfinancované, a za určitých okolností by mohli být naše značky požádány, aby zvýšily své příspěvky na financování vyplácení dávek MEP. Více informací o finančních rizicích souvisejících s MEP naleznete v [Příloze 24](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Vývoj v roce 2021

Naše americké značky Stop & Shop a Giant Food uzavřely v průběhu roku 2020 dohody o ukončení účasti ve čtyřech velkých MEP, což zlepšilo zabezpečení penzijních dávek pro zaměstnance a výrazně snížilo finanční riziko společnosti. V roce 2021 byl podepsán zákon o americkém záchranném plánu na rok 2021 (ARPA), který zavádí zvláštní program finanční pomoci pro způsobilé členy MEP, kteří podají žádost o poskytnutí jednorázové

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

peněžní platby ve výši potřebné k tomu, aby plán mohl vyplácet všechny dávky do posledního dne plánu v roce 2051. Platba obdržená v rámci tohoto zvláštního programu finanční pomoci by nebyla považována za půjčku a nemusela by být splácena. V případě prvního MEP byl proces podávání žádostí zahájen ve 4. čtvrtletí roku 2021 a v současné době probíhá. Očekáváme, že zbylé tři MEP, do kterých přispíváme, mohou být rovněž způsobilé podle pravidel plánu ARPA, a pokud obdrží finanční podporu, může se naše finanční účast v případě těchto způsobilých MEP snížit. Informace o MEP a ARPA jsou uvedeny v Příloze 24 ke konsolidované účetní závěrce.

Jak toto riziko řídíme

Naše struktura řízení zahrnuje penzijní výbor odpovědný za sledování financování penzijního plánu a stavu našich MEP. Řízení každého MEP spravuje správní rada jmenovaná vedením zúčastněných zaměstnavatelů (sponzorů plánu) a odborů. Příslušné značky Ahold Delhaize jsou zastoupeny jako člen správní rady v několika radách MEP a prostřednictvím těchto pozic řídí a monitorují financování těchto MEP.

Související hnací síla růstu



Souhrn dalších finančních rizik identifikovaných prostřednictvím našeho každoročního hodnocení ERM naleznete v části *Další rizika a nejistoty*.

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

Rizika souladu

OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ ■ ◀ ▶

Nedostatek zabezpečení nebo nedodržování požadavků na ochranu soukromí souvisejících se zachycováním, používáním, zpracováním a uchováváním zákaznických a přidružených údajů může vést k vyjádření, zneužití nebo zpronevěře údajů, což může mít významný právní nebo finanční dopad, jakož i dopad na dobrou pověst společnosti.

Vývoj v roce 2021

V roce s pokračujícím nárůstem online a mobilních nákupů spojeným se zvýšenými společenskými očekáváními a nařízeními týkajícími se ochrany osobních údajů se zintenzivnila také rizika související s používáním a ochranou dat spolupracovníků a spotřebitelů.

Jak toto riziko řídíme

V celé organizaci jsme zavedli a implementovali několik zmírňujících opatření, včetně globálních zásad a postupů ochrany osobních údajů, školení o etickém kodexu, našeho programu zvyšování povědomí o „živých datech“ (ochrana dat), zřízení rozličných kontrol nových projektů etickými komisemi a zavedení zásad ochrany osobních údajů v souladu s očekáváním spotřebitelů ohledně etického používání údajů. Tato opatření rozšiřujeme na klíčové třetí strany, které odsouhlasily naše Standardy zapojení a jsou povinny je dodržovat, a také na určité dodavatele, kteří jsou povinni poskytovat pravidelné zprávy o zajištění vnitřní kontroly. Kromě toho provádíme různé simulace narušení bezpečnosti dat na všech úrovních organizace a provedli jsme analýzu citlivosti pro scénář narušení bezpečnosti dat. Více informací o výsledcích naleznete v části *Analýza citlivosti*.

Související hnací síla růstu



LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ A SPOLEČENSKÁ OČEKÁVÁNÍ ■ ▲

Změny nebo nedodržování očekávání našich externích zúčastněných stran nebo zákonů a předpisů by mohly ovlivnit provoz a snížit ziskovost společnosti Ahold Delhaize nebo jejích podniků a ovlivnit její finanční situaci, pověst nebo provozní výsledky. Kromě toho společnost Ahold Delhaize a její podniky podléhají řadě antimonopolních a podobných zákonů a předpisů v jurisdikcích, ve kterých působí, což může ovlivnit nebo omezit jejich schopnost realizovat určité akvizice, prodeje, partnerství nebo fúze.

Vývoj v roce 2021

Vlády na trzích všech našich značek pokračují v restriktivních opatřeních k omezení šíření COVID-19 a ukládají pokuty osobám a společnostem, které tyto požadavky neplní. V souvislosti se zvýšeným důrazem na zdraví a bezpečnost lidí se zvyšuje i zájem o zdraví a bezpečnost planety. Zintenzivnila se diskuse o změně klimatu a dalších tématech ESG (např. udržitelné obaly) a výrazně se zvýšila také očekávání spotřebitelů, investorů, zákonodárců a dalších klíčových zúčastněných stran.

Jak toto riziko řídíme

Zavedli jsme globální rámec zásad s postupy a vnitřními kontrolami, které jsou navrženy tak, aby zajistily soulad s určitými kritickými firemními standardy a předpisy. Naše globální zásady jsou podporovány zásadami na úrovni značek, které jsou přizpůsobeny tak, aby byly v souladu s místními předpisy. Disponujeme také týmy pro právo, daně a dodržování předpisů, a to jak na úrovni společnosti, tak na úrovni jednotlivých značek. Tyto týmy v reálném čase sledují informace o navrhované, připravované nebo nové legislativě prostřednictvím účasti v průmyslových asociacích a lobování v průmyslových orgánech. Odhadujeme expozici případným soudním řízením a vytváříme rezervy pro tyto závazky tam, kde je to podle rozumného odhadu vhodné a kde je možnost potenciální realizace ztráty spíše pravděpodobná než

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

nepravděpodobná. Více informací o nepředvídaných událostech a podmíněných závazcích naleznete v [Příloze 34](#).

Během roku 2021 pokračovaly naše značky a podpůrné organizace v zavádění dalších celopodnikových opatření, aby zajistily zdraví, bezpečnost a pohodu svých spolupracovníků a spotřebitelů a zároveň zůstaly v souladu s místními zákony a vládními omezeními. Od vydání naší zprávy o lidských právech v roce 2020 jsme vyvinuli metodiku, která pomáhá každé značce zkoumat, jak ovlivňuje spolupracovníky, zákazníky, komunity a lidi ve svých dodavatelských řetězcích, a zároveň zapojit širokou škálu interních (a někdy i externích) zúčastněných stran napříč funkcemi a rolemi. Další informace naleznete v části [Zaostřeno na: Etické otázky a lidská práva](#).

Kromě toho jsme pokračovali ve výzkumu dopadu změny klimatu na základě doporučení TCFD. Další informace naleznete v části [Zaostřeno na: Změna klimatu](#) a [Úvod do ESG](#), kde jsou uvedeny podrobnosti o našem přístupu k řízení těchto témat.

Související hnací síla růstu



Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

Rizika souladu pokračování

BEZPEČNOST PRODUKTŮ

Existuje riziko, že se zákazníci mohou zranit nebo onemocnět v důsledku používání nebo konzumace potravinových a nepotravinářských produktů prodáváných značkami Ahold Delhaize, ať už může jít o produkty kontaminované nebo vadné, úmyslně zmanipulované nebo ovlivněné potravinovými podvody v dodavatelském řetězci.

Negativní dopady na lidská práva nebo životní prostředí během výroby našich produktů (např. porušování lidských práv ze strany dodavatelů) navíc mohou negativně ovlivnit dobré jméno nebo výsledky společnosti Ahold Delhaize a jejích značek.

Vývoj v roce 2021

Propuknutí COVID-19 nejen zintenzivnilo naše zaměření na zdraví a bezpečnost zaměstnanců a zákazníků, ale také na čistotu a bezpečnost produktů, které naše značky prodávají. Absence pracovní síly související s COVID-19 u několika klíčových dodavatelů našich značek vedla v určitých případech k dočasnému zastavení výroby. Na několika místech byly dočasně pozastaveny osobní audity pro zabezpečování kvality z důvodu cestovních nebo jiných omezení.

Jak toto riziko řídíme

U všech našich značek jsme zavedli globální organizaci pro integritu produktů, jakož i zásady, kontrolní rámec a standardní provozní postupy. Zajišťujeme také, aby dodavatelé třetích stran podepsali a dodržovali Standardy zapojení Ahold Delhaize, které stručně stanovují standardy pro bezpečnost produktů a etická a lidská práva. Naše značky provádějí rozličné kontroly a audity zabezpečování kvality v prodejnách, distribučních centrech a u klíčových dodavatelů a preferovaných alternativních dodavatelů. Během roku 2021 tyto audity pokračovaly ve virtuální formě. Svá rizika v této oblasti dále zmírňujeme prostřednictvím různých typů pojistného krytí v rámci našich značek. Další informace o závazku

Další rizika a nejistoty

dodržovat lidská práva naleznete v části [Zaostřeno na: Etické otázky a lidská práva](#).

Související hnací síla růstu



Kromě hlavních identifikovaných rizik byla ve spojení s naším každoročním hodnocením ERM identifikována a zvážena také následující rizika:

Změna klimatu

Při hodnocení ERM a při posouzení významnosti ESG jsme identifikovali několik rizikových faktorů, které se obecně týkají změny klimatu nebo na ni mají vliv (např. emise uhlíku, udržitelné zemědělství a obaly). Některé z těchto rizikových faktorů jsou zachyceny v rámci našich stávajících hlavních kategorií rizik a zejména v rámci našeho nového hlavního rizika týkajícího se výkonnosti ESG. Ačkoli v krátkodobém horizontu nepovažujeme změnu klimatu za hlavní riziko, domníváme se, že rizikové faktory změny klimatu se budou nadále vyvíjet a v dlouhodobější budoucnosti by mohly mít na naši společnost významný finanční dopad.

Historicky jsme toto riziko vyhodnocovali prostřednictvím pohledu „zevnitř ven“, který se zaměřuje na náš dopad na změnu klimatu, a zavedli jsme řadu opatření a cílů ke snížení tohoto dopadu. Počínaje rokem 2020 jsme v souvislosti s naším závazkem vůči TCFD zahájili cestu k pochopení a vyhodnocení rizik změny klimatu pro naše podnikání z vnějšího pohledu. Z tohoto důvodu jsme tomuto riziku věnovali samostatný oddíl; viz [Zaostřeno na: Změna klimatu](#), kde najdete další informace o práci, kterou děláme pro další pochopení, vyhodnocení a zmírnění dopadu na naše podnikání.

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

Pojistná rizika

Společnost Ahold Delhaize a její značky řídí pojistitelná rizika prostřednictvím kombinace samopojištění a komerčního pojištění náhrady zaměstnancům, obecné odpovědnosti, majetku, dopravních nehod a některých nároků souvisejících se zdravotní péčí. Naše závazky ze samopojištění jsou odhadnuty na základě pojistně-matematických ocenění. I když se domníváme, že pojistně-matematické odhady jsou přiměřené, podléhají změnám způsobeným vzorci hlášení pojistných událostí, způsoby vypořádání pojistných událostí, regulačními ekonomickými podmínkami a nepříznivými výsledky soudních sporů. Náš proces nám umožňuje sledovat vzorce nároků a jejich vypořádání a vyhodnocovat rizika třetích stran.

Ostatní finanční rizika

Ostatní finanční rizika zahrnují riziko z přepočtu cizích měn, úvěrové riziko, úrokové riziko, riziko likvidity, daňová rizika, závazky vůči třetím stranám související s leasingovými zárukami, podmíněné závazky a rizika související s legislativním a regulatorním prostředím, včetně soudních sporů. Informace o těchto finančních rizicích jsou uvedeny v Přílohách 25, 30 a 34 konsolidované účetní závěrky. Viz také Přílohu 24, kde jsou uvedena finanční rizika související s penzemi a jinými benefity po skončení pracovního poměru.

Rizika a příležitosti

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

ANALÝZA CITLIVOSTI

Ve společnosti Ahold Delhaize pečlivě sledujeme dopad různých interních a externích rizikových faktorů na naše operace. Účelem naší analýzy citlivosti je posoudit tato rizika v kontextu současné strategie společnosti a určit jejich dopad na naše podnikání a životaschopnost našeho obchodního modelu, jakož i na naši schopnost dostát našim finančním a dalším závazkům.

Naše strategie je založena na předpokladech týkajících se, mimo jiné: globálního ekonomického klimatu, změn v chování spotřebitelů, jednání konkurence, dynamiky trhu a naší současné a plánované struktury.

Níže jsou uvedeny dva rizikové scénáře související s naší strategií, které jsou podle naší analýzy citlivosti považovány za možné a závažné. Žádný z těchto scénářů samostatně neohrožuje životaschopnost společnosti; kumulovaný dopad těchto scénářů byl však vyhodnocen jako nejzávažnější zátěžový scénář.

Scénář	Související hlavní rizika	Popis
Konkurenční tlak	Konkurenční prostředí	Trvalé selhání při efektivním navrhování a provádění naší strategie Leading Together by mohlo vést k neschopnosti přizpůsobit se nové dynamice trhu způsobené chováním spotřebitelů a konkurence a vést ke ztrátě podílu na trhu ve prospěch nových účastníků na trhu nebo nových nákupních kanálů.
Zabezpečení informací a/nebo narušení dat a přerušení podnikání	Zajištění kontinuity provozu Bezpečnost informací a ochrana osobních údajů	V případě úspěšného útoku na naše data (narušení) by společnost nebo její značky mohly být vystaveny významným peněžním sankcím, ztrátě zákazníků a poškození reputace naší Společnosti; mohlo by to vést také k potenciálnímu soudnímu sporu. Závažné narušení by také mohlo ovlivnit fungování významných obchodních procesů a vyústit v nedostupnost produktů pro zákazníky a nemožnost provozovat

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

HANNAFORD LÍDREM NA CESTĚ K NULOVÉMU PLÝTVÁNÍ POTRAVINAMI

V roce 2021 se Hannaford stal prvním velkým řetězcem supermarketů na severovýchodě Spojených států, který dosáhl nulového množství potravinového odpadu směřujícího na skládky.

Začíná to tím, že zamezují plýtvání potravinami díky skvělým procesům objednávání a manipulace s potravinami, což udržuje produkty čerstvé. Poté darují nebo odkloní veškerý potravinový odpad, který vznikne, jedním ze tří způsobů. Prvním pilířem je boj proti nedostatku potravin. Jako partner společnosti Feeding America věnuje společnost Hannaford co nejvíce bezpečných a výživných potravin komunitním zásobárnám jídla, vývažovnám a potravinovým bankám. Za druhé, pokud potraviny nejsou vhodné pro lidskou spotřebu, obchody Hannaford je darují místním chovatelům, kteří je mohou použít jako krmivo pro zvířata. Na zpracování zbylého odpadu pak spolupracují s recyklační společností Agri-Cycle, která shromažďuje potravinový odpad z celého severovýchodu USA a pomocí anaerobních fermentorů jej na farmách přeměňuje na obnovitelnou energii. Společnost Hannaford tak ročně vyrobí energii, která by vystačila na napájení 2500 domácností!



Zdraví a blaho naší planety jsou pro Hannaford nejvyšší prioritou a naše role v dodavatelském řetězci potravin je



LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

STRATEGICKÁ ZPRÁVA

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI Λ

90	Úvod do ESG
94	Oblast životního prostředí
99	Taxonomie EU
105	Zaměřeno na: Změna klimatu
118	Společenské záležitosti
121	Zaměřeno na: Etické otázky a lidská práva
127	Správa
129	Daňová transparentnost a odpovědnost
133	Zaměřeno na: Diverzita a inkluze

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ÚVOD DO ESG

Výkonnost ESG je důležitou součástí toho, jak v Ahold Delhaize měříme úspěch. Již dlouhou dobu podáváme zprávy o našich výsledcích v oblasti ESG a těší nás, že zájem našich zúčastněných stran o tuto oblast stále roste.

Naše hnací síly růstu „*podpora zdraví a udržitelnosti*“ a „*výchova nejlepších talentů*“ pokrývají velkou část naší výkonnosti ESG. Současně pokračujeme v zavádění důrazu na prvky ESG do naší organizace a zajišťujeme, aby si každý uvědomoval jejich význam a následně mohl přispět k našemu dopadu.

Naše ambice a strategie v oblasti ESG se řídí nejdůležitějšími tématy ESG, cíli udržitelného rozvoje OSN (SDG), znalostmi trhu z našich místních značek a srovnávacími ukazateli ESG, včetně Dow Jones Sustainability Index (DJSI), MSCI a Sustainalytics. Pracujeme také s rámci, jako je Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem (TCFD). Bereme v potaz trendy na našich trzích i ve světě, zpětnou vazbu od našich zúčastněných stran soulad s globálními iniciativami, jako jsou Global Reporting Initiative (GRI) a Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Zabýváme se také budoucím vývojem a jeho možným dopadem na společnost Ahold Delhaize, například zavedením taxonomie EU.

Naším celkovým cílem je přispět ke zdravějším lidem a zdravější planetě. Máme závazky, ambice a aspirace v několika oblastech, které zahrnují mimo jiné další zvyšování prodeje zdravých výrobků vlastní značky, snižování množství potravinového odpadu, zlepšování plastových obalů výrobků vlastní značky, snahu o 100% diverzitu a inkluzivitu na pracovišti a dosažení vědecky podložených cílů absolutního snížení emisí uhlíku, které jsme si stanovili, včetně závazku stát se do roku 2040 společností s nulovými emisemi v rozsahu 1 a 2 a do roku 2050 společností s nulovými emisemi v rozsahu 3.

Kromě výše uvedených oblastí zaměření jsme pokračovali v naší cestě za zlepšením výkonnosti v tématech ESG, která byla v našem posouzení významnosti ESG označena jako významná. Tato část ukazuje, jak přistupujeme k těmto tématům ESG, a poskytuje podrobný vhled do naší práce v oblasti změny klimatu, lidských práv a diverzity a inkluze.

Jak řídíme naši výkonnost v oblasti ESG

Výkonný výbor, pod dohledem a s poradenstvím dozorčí rady (a jejího výboru pro udržitelnost), nese odpovědnost za stanovení strategie a řízení výkonnosti. Více informací o výboru pro udržitelnost a

tématech projednávaných na jeho zasedáních naleznete v kapitole [Správa a řízení společnosti](#) a [ve Zprávě dozorčí rady](#).

Vedení značky je zodpovědné za vytváření plánů implementace, zajišťování zdrojů těchto plánů a sledování výkonnosti; funkce Global Support Office (GSO) Health & Sustainability (globální kancelář podpory – zdraví a udržitelnost) podléhá přímo prezidentovi a generálnímu řediteli na globální úrovni. Globální Healthy & Sustainable Steering Committee (řídící výbor pro zdraví a udržitelnost), skládající se ze dvou členů výkonného výboru, pracovníků vrcholového vedení z regionů a globálního viceprezidenta pro zdraví a udržitelnost, poskytuje poznatky pro řízení strategického směru. Healthy & Sustainable Leadership Community (komunita vedoucích pracovníků pro zdraví a udržitelnost), složená z regionálních, globálních a místních vedoucích pracovníků v oblasti zdraví a udržitelnosti a globálních lídrů relevantních funkcí, řídí globální koordinaci a spolupráci, aby urychlila pokrok směrem k naplnění našich ambicí, aspirací a cílů v oblastech zaměření.

Další informace o tom, jak řídíme naše společenské záležitosti a správu, naleznete v části [Zaostřeno na: Diverzita a inkluze](#).

Posouzení významnosti ESG

V této výroční zprávě informujeme především o těch tématech ESG, u nichž je v současnosti nebo v budoucnu nejpravděpodobnější výskyt hlavních rizik. Naše zveřejňované informace o těchto tématech ESG jsou přizpůsobeny tak, aby poskytovaly informace, které jsou nezbytné pro pochopení vývoje, výkonnosti, postavení a dopadu našich činností týkajících se těchto identifikovaných témat ESG. Nejedná se o statickou činnost a témata a povaha zveřejňovaných informací se mohou čas od času měnit; pečlivě sledujeme, jak se tato témata v průběhu času vyvíjejí, a sledujeme veškerá nově vznikající ESG a finanční rizika. Za tímto účelem provádíme posouzení ESG.

Prostřednictvím našeho posouzení významnosti ESG žádáme zúčastněné strany o zpětnou vazbu ohledně rozsahu vlivu společnosti Ahold Delhaize na relevantní a přiměřená témata a na to, jak moc tato témata ovlivňují jejich rozhodování o tématech spojených s ESG. Na základě jejich zpětné vazby určujeme ta nejvíce relevantní a přiměřená témata ESG, která jsou následně podkladem pro naši strategii Leading Together. Při posuzování významnosti se řídíme metodikou GRI. Abychom upřednostnili vykazování těch témat, která odrážejí nejvýznamnější dopady, řídíme se metodikou GRI pro posuzování významnosti. To také znamená, že nepokrýváme všechna potenciálně relevantní témata ESG a že stanovujeme priority v rozsahu, v jakém o tématech ESG informujeme, v souladu s naším výše uvedeným hodnocením významnosti ESG.

Naše analýza zahrnovala tři kroky:

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ÚVOD DO ESG

- Nejprve jsme vybrali relevantní a přiměřená témata, která jsme použili jako východisko, a to na základě mezinárodních standardů pro výkaznictví, včetně GRI, SASB a SDG, průzkumu médií, vzájemného hodnocení a analýzy rizik a trendů v potravinářském průmyslu.
- Poté jsme určili konkrétní význam každého tématu pro společnost Ahold Delhaize prostřednictvím online průzkumů a rozhovorů, přičemž jsme shromáždili informace od zákazníků, spolupracovníků, investorů, nevládních organizací, dodavatelů, výrobců, zemědělců a vládních organizací. Prostřednictvím online průzkumu jsme požádali vedení společnosti, aby určilo témata, které považuje za nejdůležitější pro společnost Ahold Delhaize, a to jak souvisejí s našimi strategickými hnacími silami růstu. Další informace naleznete v části *Spolupráce se zúčastněnými stranami*.
- Nakonec jsme vytvořili matici významnosti, která byla projednána a schválena na zasedání výkonného výboru.

Po těchto třech krocích byla identifikována následující témata ESG, která jsou podle metodiky GRI považována za významná. Tato témata jsou dále vysvětlena v kapitolách o *Životním prostředí*, *Společenských záležitostech* a *Správě* níže.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ÚVOD DO ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ: POTRAVINOVÝ ODPAD

Podpora zodpovědného zacházení s cílem snížit plýtvání potravinami a zvýšit opětovné využití potravinového odpadu v celém dodavatelském řetězci, v distribuci a provozu, jakož i v domácnostech zákazníků.

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 58

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ: EMISE CO₂ A ZMĚNA KLIMATU

Snížení emisí skleníkových plynů v našem dodavatelském řetězci a ve vlastních provozech (prodejny, distribuční centra a logistická zařízení) a zvýšení energetické účinnosti ve vlastních provozech.

Hranice: Všechny části hodnotového řetězce

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 58

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ: UDRŽITELNÁ BALENÍ

Snížení používání plastů a jiných obalových materiálů, snížení hmotnosti obalů a zvýšení recyklovatelnosti, opakované použitelnosti a recyklovaného obsahu obalů.

Hranice: Vlastní značka, prodej, spotřebitel

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 60

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ: UDRŽITELNÉ ZEMĚDĚLSTVÍ

Podpora a propagace zemědělských postupů, které podporují zdravé ekosystémy, ekonomickou životaschopnost a společenskou spravedlnost.

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 61

SPOLÉČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI: ZDRAVÉ PRODUKTY

Zvýšení podílu a dostupnosti zdravých produktů v sortimentu našich značek a poskytování informací, které našim zákazníkům a spolupracovníkům umožní zdravější a udržitelnější stravování.

Hranice: Vývoj produktů, vlastní značka, prodej, spotřebitel.

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 73

SPOLÉČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI: SPRÁVEDLIVÉ PRACOVNÍ POSTUPY V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI

Podpora dodržování lidských práv, mezd a příjmů a pracovních postupů v celém dodavatelském řetězci a spravedlivé ceny pro dodavatele a zemědělce.

Hranice: Suroviny, zemědělci a obchodníci, vlastní značka

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 73

SPOLÉČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI: BEZPEČNOST, ZDRAVÍ A POHODA SPOLUPRACOVNÍKŮ

Vytvořit zdravé a bezpečné pracovní prostředí, které podporuje celkovou pohodu.

Hranice: Sklad a distribuce, prodej

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 74

SPRÁVA BEZPEČNOST A KVALITA PRODUKTŮ

Garance nejvyšších bezpečnostních a kvalitativních standardů produktů, které naše značky prodávají, a garance toho, že splňují minimálně platnou místní právní úprava.

Hranice: Všechny části hodnotového řetězce

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 79

SPRÁVA DOSTUPNÉ A CENOVĚ DOSTUPNÉ PRODUKTŮ

Zajistit fyzickou dostupnost produktů našich značek a jejich dostupné ceny, abychom uspokojili (nutriční) potřeby našich zákazníků.

Hranice: Prodej, spotřebitel

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu



Více se
dočtete na
straně 79

SPRÁVA DIVERZITA A INKLUZE

Zajistit rovné zacházení se všemi spolupracovníky bez ohledu na pohlaví, věk, náboženství, rasu, kastu, sociální původ, zdravotní postižení, etnický původ, národnost, členství v organizacích zastupujících pracovníky, politickou příslušnost, sexuální orientaci nebo jakoukoli jinou osobní charakteristiku chráněnou zákonem.

Odkaz na SDG a související hnací sílu růstu

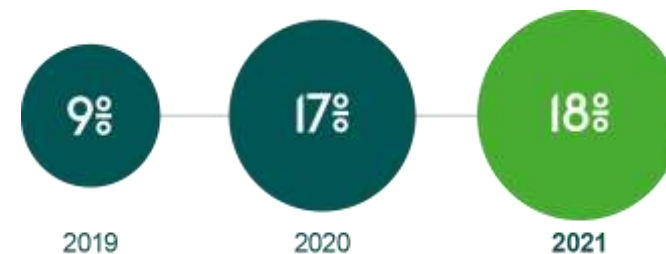


Více na
straně 79 a
straně 82

Procentuální snížení absolutních emisí ekvivalentu CO₂z vlastních provozů
(Rozsah 1 a 2)¹¹ Percentage scope 1 and 2 CO₂ reduction from 2018 baseline (restated)

Procentuální snížení množství potravinového odpadu v tunách na

tržby z prodeje potravin ve srovnání s výchozím rokem 2016





Vzhledem ke zrychlujícímu se tempu klimatických změn nám zbývá na zajištění zdravé budoucnosti méně než deset let. V rámci naší strategie na podporu zdravější planety měříme a řídíme dopady naší společnosti na životní prostředí, které se týkají emisí uhlíku, potravinového odpadu a plastového odpadu, jakož i dopadu změny klimatu na naši společnost.

Informace o našich výsledcích v těchto environmentálních tématech naleznete v části [Zpráva ESG](#).

POTRAVINOVÝ ODPAD

Vývoj v roce 2021

V roce 2021 zůstal potravinový odpad důležitým tématem na celém světě, protože se plýtvá miliardami tun potravin, zatímco miliony lidí trpí hladem nebo podvýživou.

Náš dopad

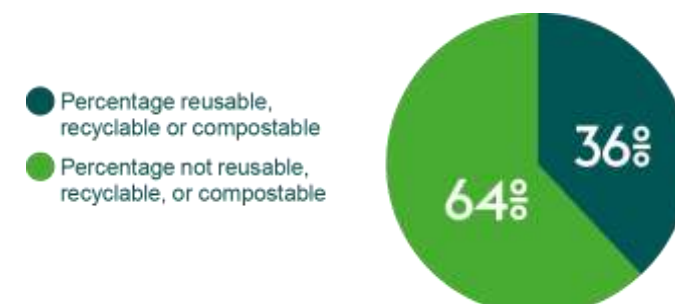
Úkolem našich značek je omezit plýtvání potravinami a zároveň nabízet zákazníkům čerstvé a výživné výrobky, které jim umožní pohodlně si vybrat zdravou variantu. Čerstvé výrobky mají často kratší dobu trvanlivosti; aby se zabránilo plýtvání potravinami, naše značky se snaží zajistit, aby nevypršela spotřební doba produktů dříve, než jsou zakoupeny a spotřebovány.

Plýtvání potravinami má negativní dopad na naše finanční výsledky kvůli ztrátě marže. V roce 2021 vykázaly značky Ahold Delhaize 258 528 tun vyhozených potravin. Celkem 75 % potravin vyhozených v roce 2021 bylo recyklováno, zbytek byl uložen na skládku nebo ve spalovnách.

Náš přístup a pokrok

Naším cílem je přispět ke vzniku potravinového systému, který zajistí, že každý z nás bude mít přístup k výživným potravinám po mnoho dalších generací. Neustále vyhodnocujeme naše provozní procesy, abychom snížili plýtvání potravinami a neprodané potraviny přesměrováváme na potřebné osoby v našich komunitách. K omezení plýtvání potravinami máme třístupňový přístup

Procento opakovaně použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných materiálů primární plastové obaly vlastní značky v roce 2021



Za prvé, snižujeme množství odpadu v provozech našich značek, včetně prodejen, skladů a dopravních zařízení. Například značka Albert Heijn snižuje plýtvání potravinami prostřednictvím iniciativy „včerejší chléb“, kdy za mimořádně nízké ceny doprodává chléb zbylý z předchozího dne. Více informací naleznete v části [Albert Heijn bojuje proti plýtvání potravinami prodejem „včerejšího chleba“](#).

Za druhé, přebytečné potraviny přesměrováváme do potravinových bank, charitativních organizací a inovativních provozů, jako jsou restaurace, které vaří z neprodaného jídla. Například značka Food Lion založila program Food Lion Feeds a stanovila si cíl darovat do roku 2025 1,5 miliardy jídel. Od zahájení programu darovala již více než 800 milionů jídel.

A za třetí, posíláme potraviny, které již nejsou vhodné k lidské spotřebě, do jiných metod recyklace, abychom zabránili jejich uložení na skládce. Tyto metody mohou zahrnovat výrobu krmiva pro zvířata, zpracování pro výrobu zelené energie nebo průmyslové využití. Společnost Hannaford se letos stala prvním velkým maloobchodním řetězcem s potravinami v USA, který na svém trhu v Nové Anglii a New Yorku daroval nebo odklonil veškerý potravinový odpad a nevyvezl na skládku vůbec žádné potraviny.

Ale díváme se i dál než jen na naše vlastní operace. Vzhledem k tomu, že jsme zakládajícím členem iniciativy 10x20x30 Food Loss and Waste Initiative, spolupracují všechny naše značky s klíčovými dodavateli, aby se vypořádaly problémem plýtvání potravinami napříč dodavatelským řetězcem. Značky společnosti Ahold Delhaize dosud spolupracovaly se čtrnácti významnými dodavateli, aby eliminovaly ztráty potravin a plýtvání v potravinovém řetězci: Arla Foods, Barba Stathis, Cargill, Chobani, Delta, General Mills, Hilton Foods Holland, Hoogesteger, Kellogg's, La Linea Verde d.o.o., Mars Incorporated, PepsiCo, Vezet a Yuhor se zavázaly snížit do roku 2030 množství potravinového odpadu ve svých provozech o 50 %.

Jak měříme výkonnost

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

- Procentuální snížení množství potravinového odpadu ve srovnání se stanovenou výchozí hodnotou. Náš pokrok měříme pomocí relativní metriky: celkové množství odpadu na 1 milion EUR tržeb z prodeje potravin.

EMISE CO₂ A ZMĚNA KLIMATU

Vývoj v roce 2021

V souladu s nejnovějšími poznatky klimatických věd ohledně omezení globálního oteplování jsme se zavázali ke snížení emisí uhlíku v našich vlastních provozech a napříč naším hodnotovým řetězcem. Viz také [Zaostřeno na: Změna klimatu](#), kde se dozvíte, jak řešíme otázku změny klimatu, jakož i další informace o vývoji v této oblasti v roce 2021.

Náš dopad, přístup a pokrok

AMBICE ČISTÉ NULY

Jsmo přesvědčeni, že je nezbytné, abychom dosáhli dekarbonizace našeho podnikání a podnikání našich partnerů a umožnili tak omezení globálního oteplování na 1,5 °C. Společnost Ahold Delhaize a její značky pracují na dosažení scénáře nulových emisí do roku 2050 (tzv. čistá nula). Náš přístup je založen na vědecky podložených cílech. V listopadu 2021 jsme aktualizovali naše ambice v oblasti nulových emisí a veřejně se zavázali k dosažení čisté nuly u emisí uhlíku.

Aktualizovaný závazek společnosti Ahold Delhaize a lokálních značek spočívá v dosažení nulových emisí uhlíku ve všech provozech do roku 2040 (rozsah 1 a 2) a v dosažení čisté nuly v celém dodavatelském řetězci, produktech a službách nejpozději do roku 2050 (rozsah 3). Tyto aktualizované závazky jsme stanovili s ohledem na požadavky iniciativy Science Based Targets.

Na základě počátečního posouzení dostupných údajů a konkurenčního postavení jsme se zaměřili na vývoj ekonomických cest k čisté nule, nejprve v rámci oblastí 1 a 2. Emise v rozsahu 1 a 2 pocházejí především z elektřiny a chlazení (přibližně 85 %). Na základě naší analýzy potenciálních iniciativ se domníváme, že je možné snížit emise přibližně o 60 % při neutrálních nákladech (během odpisového cyklu kapitálových výdajů na investice). Iniciativy, jako je výměna chladicích systémů a obměna vozového parku, který naše značky používají, jsou však nákladnější a budou vyžadovat značné kapitálové výdaje dříve, než se původně plánovalo na základě současného cyklu obměny. Některé iniciativy mohou vést i k úspoře nákladů, například zavedení energeticky účinnějšího vybavení, což povede ke snížení spotřeby elektřiny a využívání obnovitelných zdrojů energie.

ROZSAH 1 A 2

Abychom snížili emise CO₂ v našich vlastních provozech, identifikovali jsme následující opatření:

- **Výměna nebo modernizace chladicích systémů** za alternativy s nižšími emisemi skleníkových plynů, instalace přírodních/hybridních systémů (např. nové systémy CO₂) a minimalizace úniků ze

všech našich systémů. Toto opatření má potenciál snížit emise uhlíku z používání chladicích zařízení až o 95 %.

- **Urychlení přechodu na obnovitelné zdroje energie**, přičemž řada značek bude do roku 2023 využívat 100 % elektřiny z obnovitelných zdrojů, čímž se eliminuje až 100 % emisí uhlíku souvisejících se spotřebou energie. Toho bude dosaženo prostřednictvím kreditů obnovitelné energie (REC), smluv o nákupu energie (PPA) a energetické účinnosti nahrazených chladiv.
 - **Budování a přestavba prodejen energeticky nejúčinnějším způsobem.** Naše značky by toho mohly dosáhnout instalací energeticky účinných zařízení, jako jsou LED světla, dveře na chladicích zařízeních, rekuperace tepla, tepelná čerpadla, chladicí systémy CO₂ (které nejen snižují emise, ale jsou energeticky účinnější než běžné chladničky) a lepší izolace. Naše značky již začaly tuto činnost provádět a ambice na dosažení čisté nuly naší práci v této oblasti ještě urychlují.
 - **Přechod na nízkouhlíkové vytápění**, včetně tepelných čerpadel a rekuperace tepla.
 - **Přeměna naší lehké i nákladní flotily** na bezuhlíkové alternativy, včetně bateriových elektromobilů (BEV), využití technologie optimalizace tras a zlepšení mechanismu plnění s cílem snížit celkovou spotřebu energie. Náklady na tuto akci budou ovlivněny poměrem mezi tím, jak budou naše značky využívat nákladní vozidla s krátkým dojezdem (elektrická) a nákladní vozidla s dlouhým dojezdem (vodíkové palivové články).
 - **Uplatnění interního modelu cenění uhlíku** na investiční návrhy místních značek. To bylo zavedeno v roce 2021, ale do budoucna budeme model nadále dolaďovat a rozvíjet klimatická kritéria pro návrhy kapitálových výdajů.
- Naše schopnost dosáhnout nulových čistých emisí uhlíku pomocí výše uvedených opatření vychází z následujících předpokladů:
- Společnost potřebuje vyměnit přibližně 30-40 % stávajících chladicích systémů; výměnou chladicích kapalin bude moci zlepšit přibližně 60-70 % stávajících systémů.
 - V příštích letech bude 50 % vozového parku těžkých nákladních vozidel těchto značek nahrazeno bateriovými elektromobily a 50 % vozidla s vodíkovými palivovými články, přičemž technologie elektromobilů s palivovými články se stane hospodárnou do roku 2032.
 - 100% obnovitelnou energii (REC / PPA) lze získat téměř za stejnou cenu jako energii ze sítě.
 - Přibližně 20 % emisí z vytápění lze snížit instalací izolace a zbývajících přibližně 80 % přechodem na alternativní paliva a způsoby vytápění, jako jsou tepelná čerpadla, dálkové vytápění atd.
 - V našem hodnocení jsme modelovali přírůstkové náklady na dosažení čistých nulových emisí a snažili se ukázat, o kolik vyšší výdaje můžeme očekávat v porovnání s běžnou situací. Prognóza

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

emisí za běžných podmínek (business-as-usual) byla provedena v souladu s očekávaným obchodním růstem a vývojem podniků (např. v elektronickém obchodování), a to extrapolací ze strategických plánů značek na období 2022-2024.

- Při určování nákladů na iniciativy v oblasti snižování a omezování emisí jsme vycházeli ze současných nákladů (tj. nepředpokládali jsme snížení nákladů, ke kterému může dojít, až se technologie rozšíří a vyvinou).

ROZSAH 3: SPOLUPRÁCE NAPŘÍČ HODNOTOVÝM ŘETĚZCEM

Emise v rozsahu 3 z našeho hodnotového řetězce, především z nakupovaného zboží a služeb, nakládání s odpady a franšízových operací, představují přibližně 95 % naší celkové uhlíkové stopy.

Výpočet emisí v rozsahu 3 je složitý. Naše značky mají na svých pultech stovky tisíc výrobků dodávaných tisíci přímými dodavateli. Všichni tito přímí dodavatelé získávají materiály a přísady od svých vlastních dodavatelů, což vede ke vzniku složitých dodavatelských řetězců napříč celým světem.

V důsledku této složitosti nejsou v současné době k dispozici aktuální údaje o našich emisích uhlíku v rozsahu 3 a my se i nadále snažíme tuto situaci zlepšovat. Vzhledem k tomu, že se naše značky i nadále obracejí na své dodavatele, očekáváme, že se bude rozšiřovat přístup ke skutečným údajům, což zpřesní dostupná čísla. V současné době se při výpočtu emisí uhlíku v rozsahu 3 plně spoléháme na předpoklady a odhady. Viz také [Zpráva ESG](#).

Abychom snížili emise uhlíku v hodnotovém řetězci, zaměřujeme se na čtyři následující oblasti:

Zapojení dodavatelů

Vzhledem k tomu, že většina emisí skleníkových plynů z našeho hodnotového řetězce je součástí produktů, které naše značky prodávají, může mít největší dopad na snížení jejich emisí právě spolupráce s dodavateli. Potravinářský průmysl již přijímá opatření ke snížení emisí a někteří z největších světových výrobců potravin v rámci hodnotových řetězců našich značek přijali cíle v souladu s iniciativou Science Based Targets. Oznámením cílů pro rok 2030 pokračují naše značky na cestě, do které zapojují své klíčové dodavatele a podporují je v jejich přechodu na výrobu s menší uhlíkovou stopou.

V roce 2021 jsme oslovili více než 200 dodavatelů a požádali je, aby své emise vykazovali buď prostřednictvím CDP (Carbon Disclosure Project) (především dodavatelé předních značek, tzv. A-brand), nebo prostřednictvím našeho vlastního průzkumu (především dodavatelé vlastních značek); v tomto procesu vykazování budeme každoročně pokračovat. Jakmile budeme mít k dispozici spolehlivé údaje, můžeme odhadnout přesnější výchozí hodnoty pro rozsah 3.

Jakmile bude stanovena kvalitnější výchozí hodnota, začneme spolupracovat s nákupními odděleními na stanovení pobídek pro dodavatele, aby dosáhli požadovaného ročního cíle snížení emisí v rozsahu 3. Podrobný plán pro rozsah 3 bude vypracován nejpozději v listopadu 2022.

Naše značky mají další příležitost snížit emise uhlíku v rozsahu 3 v zemědělství, a to díky svému zaměření na spolupráci se zemědělci při přechodu na nízkouhlíkové produkty. Například značka Albert Heijn motivuje k udržitelným změnám prostřednictvím dlouhodobých smluv včetně prémiových cen a konkrétních ekologických požadavků a společných investic na farmách.

Nakládání s odpady

Každý rok se skazí nebo vyplývá přibližně jedna třetina všech světově potravin vyrobených pro lidskou spotřebu. Podle Organizace OSN pro výživu a zemědělství (FAO), pokud by ztráty a plýtvání jídlem představovaly samostatnou zemi, byly by třetím největším světovým producentem skleníkových plynů za Čínou a Spojenými státy. Naše ambice snížit plýtvání potravinami o 50 % do roku 2030 tedy přispívá, kromě dalších výhod, jako je zlepšení potravinové bezpečnosti a zachování přírodních zdrojů, také ke snížení emisí uhlíku. Další informace o našem přístupu k plýtvání potravinami naleznete v části *Potravinový odpad*.

Nízkouhlíkové produkty

Poptávka zákazníků po zdravých, nízkouhlíkových potravinách, včetně rostlinných bílkovin, na mnoha trzích našich značek roste. V návaznosti na historii produktových inovací naše značky nadále zvyšují počet nízkouhlíkových produktů ve svém sortimentu a společně s dodavateli přinášejí na trh nové alternativy. Naše značky mohou lidem pomoci lépe porozumět dopadu jejich nákupních rozhodnutí a učinit rozhodnutí, která vyhovují jejich potřebám, chutím a hodnotám. K dosažení tohoto cíle budou naše značky využívat nejnovější technologie, jako jsou blockchain a umělá inteligence, aby zákazníkům přinesly větší transparentnost – počínaje čerstvým ovocem a zeleninou a poté se přesunou k dodavatelským řetězcům mořských plodů a masa. Tím, že zákazníkům poskytují přístup k personalizovaným informacím – například prostřednictvím věrnostních aplikací nebo online poradenství – posilují naše značky možnosti zákazníků a umožňují jim lépe si vybrat.

Outsoursované dopravní služby

Zhruba polovinu naší přepravy dnes zajišťují poskytovatelé třetích stran. Naše značky spolupracují s poskytovateli služeb na snižování jejich emisí – jak těch, které souvisejí s dodávkami zboží do obchodů, tak se služebními cestami spolupracovníků.

Jak měříme výkonnost

- Procentuální snížení absolutních emisí ekvivalentu CO₂ z vlastní činnosti (rozsah 1 a 2) – tržní přístup.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

- Snížení absolutních klimatických emisí z našeho hodnotového řetězce (rozsah 3) oproti stanovenému výchozímu stavu.

UDRŽITELNÁ BALENÍ

Vývoj v roce 2021

Snaha o udržitelná balení pokračovala i v roce 2021, a přestože pandemie vedla ke zvýšenému používání obalových materiálů pro hygienické účely, po celém světě se stále častěji ozývají hlasy volající po snížení množství (plastových) obalů nebo zajištění jejich recyklovatelnosti.

Recyklovatelnost obalů produktů je složitá, protože obaly se skládají z několika různých materiálů. Důležitým krokem k posouzení recyklovatelnosti plastových obalů je najít důkazy o tom, že dnes v praxi a ve velkém měřítku existuje infrastruktura pro recyklaci každé kategorie plastových obalů nacházející se v našem portfoliu. To v podstatě znamená míru recyklace 30 % nebo vyšší v oblastech, které dohromady pokrývají více než 400 milionů obyvatel na základě údajů z ročního průzkumu míry recyklace Global Commitment. Na některých trzích našich značek a u některých typů plastových obalů tomu tak zatím není.

Náš dopad

Na celém světě končí miliony tun plastů na skládkách, ve spalovnách nebo přímo v životním prostředí – a toto množství každým rokem roste. Proto jsme se v roce 2018 zavázali k odstranění plastového odpadu a znečištění přímo u zdroje prostřednictvím globálního závazku New Plastics Economy Global Commitment (dále jen „Globální závazek“). Globální závazek sjednotil více než 500 organizací za společnou vizí oběhového hospodářství plastů. Společnosti, které představují 20 % všech celosvětově vyrobených plastových obalů, se zavázaly k ambiciózním cílům do roku 2025, aby pomohly tuto společnou vizí uskutečnit. Globální závazek vede nadace Ellen MacArthur Foundation ve spolupráci s Programem OSN pro životní prostředí. Prostřednictvím Globálního závazku se podniky a vlády zavazují změnit způsob výroby, používání a opětovného využití plastů. Organizace budou pracovat na odstranění plastových předmětů, které nepotřebujeme; budou inovovat tak, aby všechny plasty, které potřebujeme, byly navrženy tak, aby je bylo možné bezpečně znovu použít, recyklovat nebo kompostovat; a budou uvádět zpět do oběhu vše, co používáme, aby tyto plasty udržely v ekonomice a mimo životní prostředí.

V našem obchodním modelu spotřebováváme plasty hlavně u produktů naší vlastní značky a prostřednictvím různých dodavatelů (spotřebitelské balené zboží), kteří vyrábějí značkové výrobky dodávané do našich vlastních provozů. V našem přístupu ke snižování plastového odpadu jsme se zaměřili na omezení plastů jak u produktů pod naší vlastní značkou, tak u ostatních značkových výrobků.

Pro naše vlastní značky jsme si stanovili cíl dosáhnout do roku 2025 toho, aby 100 % plastových obalů bylo možné snadno a bezpečně znovu použít, recyklovat nebo kompostovat. V roce 2021 pošlou značky společnosti Ahold Delhaize na trh 158 tisíc tun primárních plastových obalů produktů vlastní značky, z nichž 36 % je v současné době znovu použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných. Dosažení našeho 100% cíle se však ukázalo jako náročné a složité, a to kvůli různým problémům, a to od úrovně recyklovatelnosti jednotlivých obalových prvků až po dostupnost robustní recyklační infrastruktury na trzích některých našich značek.

U značkových výrobků je náš vliv na dodavatele v tomto ohledu omezený a jsme závislí na informacích, které jsou ochotni našim značkám poskytnout. Vyzýváme naše dodavatele, aby se zavázali ke Globálnímu závazku a stali se členy Ellen MacArthur Foundation, aby si stanovili ambiciózní cíle do roku 2025, které pomohou realizovat společnou vizí s přísným monitorováním, a my sami prostřednictvím této nadace sledujeme jejich pokrok. Mnoho našich významných dodavatelů již tento závazek přijalo, včetně společností L'Oreal, MARS, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company a Unilever, spolu s významnými výrobci obalů, jako je Amco, výrobci plastů, jako je Novamont, a společností Veolia, která se specializuje na nakládání se zdroji. Tito dodavatelé představují významnou část značkových výrobků v rámci provozu našich značek. Pokrok sledujeme prostřednictvím Zprávy o pokroku v Globálním závazku, v níž všichni signatáři poskytují nadaci Ellen MacArthur Foundation aktuální informace o pokroku, kterého v průběhu roku dosáhli v plnění závazků. Zpráva z roku 2021 obsahuje tři hlavní zjištění:

1. Zdá se, že po desetiletích růstu dosáhlo používání primárních plastů u značek a prodejců v rámci Globálního závazku svého vrcholu a do roku 2025 bude rychleji klesat.
2. Pokrok byl z velké části dosažen díky recyklaci, ale ta k vyřešení znečištění plasty nestačí – je naléhavě nutné se mnohem více zaměřit na eliminaci jednorázových obalů.
3. Mnoho podniků a zemí podporuje celosvětovou dohodu o znečištění plasty a uznává, že pouze dobrovolné iniciativy stačit nebudou.

Podrobné informace o pokroku a výzvách v oblasti snižování plastového odpadu v maloobchodním a potravinářském sektoru naleznete na webových stránkách nadace Ellen MacArthur Foundation. Budeme i nadále podporovat dodavatele spotřebitelského baleného zboží, aby se stali členy Nadace Ellen MacArthur Foundation, abychom sjednotili více dodavatelů za společnou vizí oběhového hospodářství plastů.

Spolupracujeme také s několika zastřešujícími organizacemi na hledání řešení pro udržitelná balení. Spolupracovali jsme například s nadací Packaging Waste Fund Foundation na výzkumu realizovatelnosti recyklace PET táček ve společnosti Albert Heijn. Spolupracovali jsme také se společností Fost Plus v Belgii, přičemž jsme hledali způsoby, jak zvýšit míru recyklace a odstranit plasty narušující recyklaci.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Náš přístup a pokrok

Naším cílem je přejít na oběhovější systém, abychom snížili negativní dopady plastů; naše značky se zaměřují na oblasti, kde můžeme mít přímý dopad.

Například v roce 2021 přešly značky The GIANT Company, Hannaford a prodejny Stop & Shop obsluhované z distribučního centra ve Freetownu ve státě Massachusetts v rámci své nabídky čerstvých kuřat vlastní značky z pěnových tácků z EPS na pevné tácky z PET, čímž se podle odhadů odklonilo 450 tun pěny z toku odpadu ročně. Food Lion a Giant Food by měly v roce 2022 ve svém prodeji kuřecího masa upustit od používání pěnových tácků.

Několik značek společnosti Ahold Delhaize USA (The GIANT Company, Giant Food, Hannaford a Stop & Shop) také přešlo v rámci svého programu prodeje čerstvého kuřecího masa Nature's Promise z pěnových tácků z EPS na pevné tácky z PET, čímž se z toku odpadu odklonilo přibližně 15 tun pěny.

Naše značky také snižují množství jednorázových plastů používaných pro nákupní tašky. V roce 2021 byl Albert Heijn prvním velkým supermarketem v Nizozemsku, který oznámil, že přestane používat plastové sáčky na ovoce a zeleninu. Po úplném zavedení tohoto kroku se ušetří 130 milionů sáčků, což odpovídá 243 000 kg plastů ročně.

Další oblastí, na kterou se zaměřujeme, je recyklace plastového odpadu vznikajícího v našich vlastních zařízeních. V roce 2021 investoval Albert do nového recyklačního centra hned vedle svého distribučního centra v Klecanech u Prahy. Distribuční centrum ročně recykluje až 6 000 tun obalových materiálů a po otevření tohoto nového centra se jeho kapacita zdvojnásobila. Materiál se vrací do oběhu jako druhotná surovina v souladu s certifikací environmentálního managementu ISO 14001.

Naše značky pokračují ve vylepšování obalů svých vlastních výrobků přechodem na ekologičtější materiály nebo opakovaně použitelné obaly, odstraňováním zbytečných plastových obalů a zvyšováním podílu recyklovaného obsahu.

Jak měříme výkonnost

- Procento primárních plastových obalů produktů vlastní značky, které jsou znovu použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné.

UDRŽITELNÉ ZEMĚDĚLSTVÍ

Vývoj v roce 2021

Jak roste světová populace, je stále naléhavějším úkolem uživit více lidí s menším negativním dopadem na planetu a s tím souvisí i celosvětové zaměření na budování udržitelnějšího a spravedlivějšího potravinového a zemědělského systému. Spotřebitelé, zaměstnanci, regulační orgány

a akcionáři od společností očekávají, že se budou zabývat otázkami, jako je biologická rozmanitost, oběhové hospodářství, odlesňování a spotřeba vody.

Náš dopad

Naše značky odebírají produkty z celého světa a prodávají je mimo jejich pěstitelskou sezónu; dodávka produktů do prodejen z oblastí mimo místní pěstitelské regiony vyžaduje více energie a zdrojů. Celkem 45 % čistých tržeb značek pochází z prodeje potravinářských produktů, což nám dává možnost podílet se na tom, jak bude v budoucnu vypadat výroba a zásobování potravinami a jak lze potraviny vyrábět udržitelně, s ohledem na životní prostředí a ochranu biologické rozmanitosti. S produkty vlastní značky můžeme skutečně ovlivňovat, co se prodává, jak se to vyrábí a kde.

Náš přístup a pokrok

Základem většiny potravinářských výrobků prodávaných značkami společnosti Ahold Delhaize je zemědělská produkce. Neudržitelné zemědělské postupy mohou ohrozit produkční kapacitu zemědělské půdy, způsobit tlak na cenovou dostupnost potravin a dostupnost půdy a negativně ovlivnit biologickou rozmanitost a životní prostředí.

Biologická rozmanitost je základem života a je nezbytná pro zdravou vodu a půdu. Všechny potraviny, které prodáváme, pocházejí přímo nebo nepřímo z biologických zdrojů, ať už volně žijících, nebo domestikovaných. Kromě toho pochází z přírody také většina materiálů, ze kterých stavíme, vyrábíme léky a které používáme jako průmyslové suroviny. Produkty, které nepocházejí z udržitelných zdrojů, ohrožují biologickou rozmanitost na celém světě. Přírodní biotopy, lesy a mokřady jsou často přeměňovány na monokultury. Spolu s tím může neudržitelné používání pesticidů dále poškodit okolní biologickou rozmanitost.

Příkladem partnerství v oblasti udržitelného zemědělství je program „Better For“ značky Albert Heijn, v jehož rámci značka spolupracuje s více než 1 000 dodavateli a zemědělci, aby zajistila lepší produkci pro zvířata, zemědělce a životní prostředí. Albert Heijn spolupracuje výhradně s těmito zemědělci a zaměřuje se na snižování emisí uhlíku v hodnotovém řetězci, zlepšování biologické rozmanitosti a zvyšování transparentnosti způsobu výroby produktů. Dalším příkladem je partnerství značky The GIANT Company s institutem Rodale Institute, předním představitelem vývoje řešení pro regenerativní ekologické hnutí. GIANT podporuje tři klíčové iniciativy Rodale, které se zaměřují na poradenství pro farmy, školení farmářů a výzkum. V rámci tohoto programu získají zemědělci podporu při přechodu na ekologické zemědělství a absolvují školení v oblasti regenerativního ekologického zemědělství.

Lesy po celém světě mizí, často kvůli zemědělství, chovu dobytka a těžbě dřeva. Odlesňování a přeměna půdy se týkají zejména tropických deštných pralesů a ekosystémů, které mají zásadní význam, protože zachycují uhlík a pomáhají tak zmírňovat změnu klimatu. Tropické deštné pralesy jsou domovem velké části světové biologické rozmanitosti a jsou zdrojem obživy po celém světě. Kromě toho by ochrana, obnova a udržitelné hospodaření s přírodními ekosystémy, jako jsou staré lesy,

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

bažiny, mangrovy a rašeliniště, mohly pomoci vyhnout se nejhorším klimatickým scénářům. Z těchto důvodů musí potravinářský průmysl pomoci omezit odlesňování a přeměnu půdy a najít alternativní metody výroby komodit, které živí svět.

Ahold Delhaize a naše značky chtějí do roku 2025 dosáhnout nulového odlesňování a přeměny lesů prostřednictvím 100% udržitelného získávání sóji, palmového oleje, kakaa, kávy, čaje a dřevnatých vláken pro produkty vlastních značek. V oblasti sóji, palmového oleje, dřevnatých vláken a hovězího masa již máme konkrétní zásady a plány, které zohledňují přístup vysoké hodnoty ochrany přírody a zásadu „Žádné odlesňování, žádná rašeliniště a žádné vykořisťování“. K odhalení dalších forem odlesňování nebo přeměny lesů používáme posouzení rizik.

EU TAXONOMIE UDRŽITELNÝCH ČINNOSTÍ (EU TAXONOMIE)

Taxonomie EU byla zavedena s cílem vytvořit společný klasifikační systém pro udržitelné činnosti. První požadavky na podávání zpráv – o přizpůsobování se změně klimatu a zmírňování klimatických změn – začaly platit v průběhu účetního roku 2021. Naše aktualizovaná ambice nulových čistých emisí, oznámená v listopadu 2021 a podrobněji vysvětlená výše, je odrazem závazku společnosti Ahold Delhaize přispět k cílům Pařížské dohody a podílet se na udržení planety na úrovni 1,5 °C. Viz také informace o taxonomii EU ve [Zprávě ESG](#).

Použití taxonomie EU

Podporujeme taxonomii EU a cíle, kterých chce dosáhnout. Vzhledem k vyvíjejícímu se charakteru evropského regulačního rámce, složitosti dostupných právních předpisů a nejasnostem ohledně jejich výkladu a uplatňování však očekáváme, že se podávání zpráv bude vyvíjet a časem budou relevantní společnosti schopny uplatňovat právní předpisy v souladu s tržní praxí, jak se bude zpočátku utvářet po prvním kole zveřejňování informací podle taxonomie EU v průběhu účetního roku 2021 emitenty, včetně našich srovnatelných společností v EU. Společnost bude průběžně revidovat svou metodiku a číselné údaje na základě vývoje předpisů a pokynů mimo jiné Evropské komise a Evropského orgánu pro cenné papíry a trhy (ESMA).

Taxonomie EU vyžaduje, aby každá společnost, která spadá do její působnosti, každoročně zveřejňovala, jakým způsobem a do jaké míry jsou její činnosti spojeny s hospodářskými činnostmi, které lze podle technických kritérií stanovených v taxonomii EU považovat za environmentálně udržitelné. Hlavní hospodářskou činností společnosti Ahold Delhaize je provozování prodejen potravin a elektronického obchodu (viz také [Příloha 7](#) ke konsolidované účetní závěrce). Maloobchod s potravinami v současné době neodpovídá popisu činnosti a technickým kritériím kontroly stanoveným v aktu v přenesené pravomoci o klimatu, který klasifikuje hospodářské činnosti jako udržitelné, a proto hlavní činnosti společnosti nespádají do dané oblasti působnosti.

Naše značky pracují na dalším začlenění požadavků na udržitelné zemědělství do požadavků na získávání zdrojů. Přímě s dodavateli spolupracují na zavádění udržitelných zemědělských postupů, které zahrnují ochranu přírodních zdrojů, omezení přeměny půdy a zlepšení stavu půdy.

Jak měříme výkonnost

- Snížení absolutních klimatických emisí z našeho hodnotového řetězce (rozsah 3) oproti stanovenému výchozímu stavu.
- Procentuální podíl udržitelných zdrojů u sedmi komodit v produktech naší vlastní značky. Výkonnost těchto matic naleznete ve [zprávách o kritických komoditách](#) na našich webových stránkách.

Společnost Ahold Delhaize provádí také další, vedlejší ekonomické činnosti, které jsou primárně zaměřeny na podporu maloobchodních aktivit, jako je přeprava zboží z distribučních center do obchodů a vlastnictví a pronájem nemovitostí, jako jsou maloobchodní prostory, kancelářské budovy a distribuční centra. Řada z těchto identifikovaných podpůrných ekonomických činností je zahrnuta mezi ekonomické činnosti podle taxonomie EU.

Externě zajišťované činnosti

V některých zemích se o přepravu (outbound logistika) nestará sama společnost, ale zadává ji třetí straně a nakupuje ji jako službu, což nevyžaduje žádné kapitálové výdaje.

Společnost Ahold Delhaize a její značky využívají zpracování a ukládání dat, protože naše podnikání se stále více řídí daty, přičemž se denně vytváří, zpracovává a analyzuje obrovské množství dat. Velká část těchto činností je zadávána třetím stranám, což vede k tomu, že zpracování dat probíhá v datových centrech, která společnost nevlastní (ani si je nepronajímá).

Společnost Ahold Delhaize a její značky prodávají produkty vlastní značky, ale výroba těchto produktů je zadávána třetím stranám, s výjimkou některých činností pražení a balení kávy. Výroba potravinářských výrobků není zahrnuta mezi hospodářské činnosti uvedené v taxonomii EU.

Hospodářské činnosti způsobilé podle taxonomie EU

Pro posouzení způsobilosti jsme identifikovali činnosti, které jsou obsaženy v aktu v přenesené pravomoci o klimatu v taxonomii EU, jak jej přijala Evropská komise dne 4. června 2021. Identifikovali jsme následující významné činnosti, do kterých je společnost Ahold Delhaize a její značky zapojena a které jsou podle taxonomie EU způsobilé. Další informace o identifikovaných ekonomických činnostech naleznete také v odstavci o taxonomii EU ve [Zprávě ESG](#). Všechny tyto čtyři hospodářské činnosti jsou použitelné jak pro environmentální cíle zmírňování změny klimatu, tak pro cíle přizpůsobování se změně klimatu, ačkoli v roce 2021 společnost Ahold Delhaize přispěla především ke zmírňování změny klimatu:

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Číslo činnosti ¹	Název činnosti
7.3	Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti
7.7	Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Pořizování a vlastnictví budov
6.5	Doprava: Přeprava motocykly, osobními automobily a lehkými užitkovými vozidly
6.6	Doprava: Silniční nákladní doprava

¹ Činnosti a související čísla činností podle definice v aktu v přenesené pravomoci o klimatu týkající zveřejňování informací v oblasti EU taxonomie.

Informace o těchto ekonomických aktivitách naleznete ve [Zprávě ESG](#).

Klíčové ukazatele výkonnosti podle taxonomie EU

OBRAT

Maloobchod s potravinami v současné době nelze považovat za produkt nebo službu spojenou s hospodářskými činnostmi, které jsou charakterizovány jako environmentálně udržitelné, protože neodpovídají popisu a technickým kritériím prověřování stanoveným v aktu v přenesené pravomoci o klimatu. V konsolidované výsledovce nejsou u vedlejších činností uvedených na předchozí straně vykázány žádné čisté tržby.

Proto vzhledem k současnému rozsahu taxonomie EU a souvisejícím technickým kritériím pro screening

není náš obrat zahrnut do taxonomie EU, a tudíž není způsobilý.

Celkový obrat (a čisté tržby podle naší konsolidované účetní závěrky) činí 75,6 miliardy EUR, z čehož je podle taxonomie EU způsobilých nula procent.

KAPITÁLOVÉ VÝDAJE (CapEx)

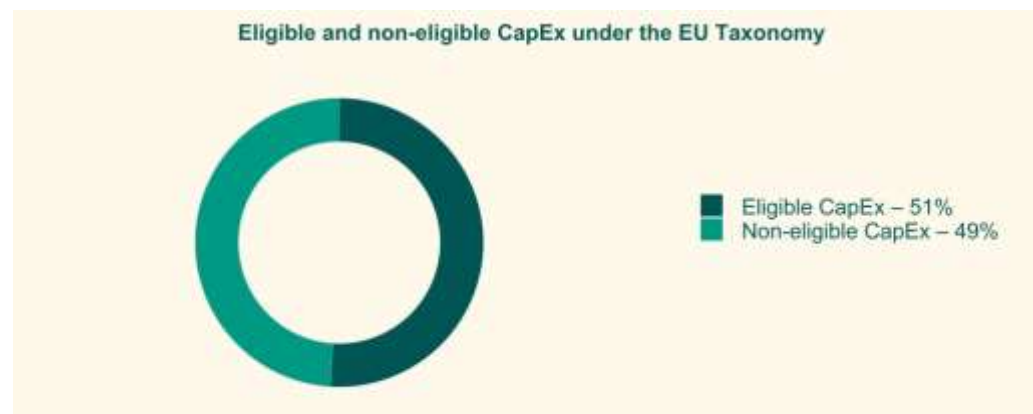
Následující tabulka ukazuje, jak jsme rozdělili naše kapitálové výdaje na způsobilé činnosti v souladu s taxonomií EU. Pokud byly na hospodářské činnosti vynaloženy nevýznamné kapitálové výdaje, byly tyto činnosti považovány za malé nebo nevýznamné, a proto jsou vykázány jako nezpůsobilé, i když by některé z nich mohly být podle taxonomie EU způsobilé. Více informací o činnostech klasifikovaných jako malé/nevýznamné naleznete ve [Zprávě ESG: Taxonomie EU](#).

Kvantitativní zveřejňované údaje, které se vztahují k tomuto ukazateli, jsou uvedeny níže.

Environmentální cíl: Zmírňování změny klimatu

Klíčové ukazatele výkonnosti taxonomie EU	Kapitálové výdaje
Činnosti způsobilé podle taxonomie (%)	51 %
Činnosti nezpůsobilé podle taxonomie (%)	49 %
Kapitálové výdaje použité pro účely taxonomie EU (v milionech EUR)¹	4 279

¹ Viz [Taxonomie EU ve Zprávě ESG](#), kde je uvedeno sesouhlasení kapitálových výdajů použitých pro účely taxonomie EU s přírůstky v konsolidované účetní závěrce.



Environmentální cíl: Přizpůsobování se změně klimatu

Naše analýza kapitálových výdajů vynaložených v roce 2021 ukázala, že na přizpůsobení se změně klimatu nebyly vynaloženy žádné kapitálové výdaje, případně bylo vynaloženo pouze velmi omezené částky. V případě, že vynaložené kapitálové výdaje jsou potenciálně určeny jak na zmírnění změny klimatu, tak na přizpůsobení se změně klimatu, byla celá částka kapitálových výdajů na rok 2021 přidělena na zmírnění změny klimatu.

PROVOZNÍ NÁKLADY (OpEx)

Právní předpisy považují za způsobilé v souladu s taxonomií EU také provozní výdaje (OpEx), které jsou přímo spojeny s kapitálovými výdaji potřebnými pro přechod na udržitelnější provoz. Tato definice je užší než účetní definice provozních nákladů. Vzhledem k tomu, že provozní náklady podle definice taxonomie EU nejsou významné pro splnění dlouhodobých cílů společnosti Ahold Delhaize, kterými je přechod na udržitelnější provoz, využíváme v souladu s právními předpisy výjimku pro výpočet provozních nákladů. To je podpořeno přezkumem, který jsme provedli za účelem výpočtu dodatečných provozních nákladů potřebných k dosažení naší ambice čisté nuly (viz výše) a toho, zda jsou tyto provozní náklady způsobilé podle taxonomie EU.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Proto na základě našeho posouzení významnosti vykazujeme nulovou způsobilost.

Výhled do budoucna

V roce 2022 bude společnost Ahold Delhaize a její značky kromě určení způsobilého obratu a kapitálových výdajů určovat také sladěné části tím, že určí, zda jsou obchodní činnosti ekologicky udržitelné ve smyslu nařízení o taxonomii. To provede tak, že určí, zda hospodářské činnosti významně přispívají k některému ze šesti cílů ochrany životního prostředí, což se prokáže splněním technických kritérií pro screening, zda „významně nepoškozují“ ostatní cíle ochrany životního prostředí a zda jsou v souladu s minimálními sociálními zárukami.

Přestože další nařízení o ostatních čtyřech environmentálních cílech zatím nebylo zveřejněno, očekává se, že společnost bude provozovat hospodářské činnosti související s těmito environmentálními cíli.

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

ALBERT HEIJN BOJUJE PROTI PLÝTVÁNÍ POTRAVINAMI PRODEJEM

„VČEREJŠÍHO CHLEBA“

Tým značky Albert Heijn zjistil, jak

zabránit tomu, aby se jeden z oblíbených výrobků tak často vyhazoval.

V rámci iniciativy „Včerejší chléb“ se chléb, který se neprodá ještě též den, kdy je čerstvý dodán do obchodu, prodá druhý den ráno za mimořádně nízkou cenu: Přibližně 6 korun za půl bochníku a 12 korun za celý bochník nebo sáček housek. Zákazníci ve všech prodejnách Albert Heijn mohou nyní ušetřit a zabránit plýtvání potravinami s každým sendvičem, který snědí!

Značka odhaduje, že přibližně 1 % produktů se vyhodí dříve, než se tyto produkty dostanou na talíře zákazníků. I když se to může zdát jako malé procento, pro Albert Heijn je to příliš mnoho. Představuje to nejen plýtvání potravinami, ale i časem a energií investovanými do jejich výroby. „Včerejší chléb“ by mohl ušetřit 1,4 milionu kilogramů potravinového odpadu ročně.



Naším úkolem je omezit plýtvání potravinami a zároveň nabídnout zákazníkům široký sortiment; již několik let pracujeme na inovativních způsobech, jak toho dosáhnout, a „včerejší chléb“ nám v tom pomůže!“



LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

ÚVOD

Změna klimatu a degradace přírody představují globální hrozbu pro zdraví planety, životy lidí a jejich živobytí. Ačkoli se toto riziko objevuje již delší dobu, v letošním roce jsme zaznamenali zvýšenou naléhavost a intenzivnější volání po akci ze strany vlád a regulačních orgánů po celém světě.

Klimatická krize zahrnuje také řadu dalších problémů – například odlesňování, ztrátu biologické rozmanitosti a znečištění. V konečném důsledku jde o zdraví a odolnost planety, která je základem pro kvalitní život těch, kteří ji obývají.

Jako maloobchodní prodejci potravin si velmi dobře uvědomujeme, jak změna klimatu ovlivňuje způsob pěstování potravin a jak změní naše podnikání nyní i v následujících letech, od toho, jak a odkud pocházejí naše výrobky, až po to, jak naše prodejny vypadají a jak je vytápíme nebo chladíme. Změna klimatu může mít za následek ztráty způsobené škodami na majetku, ztráty příjmů z důvodu nedostatku výrobků, vyšší ceny výrobků a vyšší náklady, například na energii na chlazení prodejen našich značek. Vidíme také příležitosti pro naše značky, jak získávat oblíbené produkty z nových oblastí a jak uspokojovat měnící se potřeby zákazníků inovativními a vysoce kvalitními produkty z udržitelných zdrojů.

Abychom se těchto příležitostí mohli chopit a dosáhnout pozitivních změn, musíme podle našeho názoru zpochybnit základní předpoklady našeho současného potravinového systému. Jedním z příkladů je praxe celoročního zásobování velkým množstvím rozmanitého sortimentu produktů, což vede k plýtvání cennými potravinami a energií. Stojíme před dilematem, jak splnit očekávání zákazníků ohledně rozmanitosti a cenové a časové dostupnosti potravin a zároveň snížit náklady na planetu, přičemž musíme plnit také očekávání akcionářů a investorů ohledně ziskovosti. Abychom tuto výzvu řešili, nadále se intenzivně snažíme zapojit zákazníky a motivovat je, aby přešli na zdravější a udržitelnější stravu, snižovali emise v celém hodnotovém řetězci, podporovali biologickou rozmanitost a omezovali tvorbu potravinového i plastového odpadu. Revidujeme také naše investiční modely, abychom se zabývali fyzickými riziky souvisejícími se změnou klimatu, způsobem investování do našeho podnikání a jeho větší odolností vůči budoucnosti.

Stejně jako v předchozích letech i letos zveřejňujeme informace týkající se klimatu napříč celou výroční zprávou. V této části věnované změně klimatu se podrobně zabýváme riziky a příležitostmi, které pro naše podnikání vyplývají ze změny klimatu, ale také tím, jak naše podnikání ovlivňuje životní prostředí a klima. Vysvětlujeme také, jak se snažíme tato rizika a příležitosti řídit, jaká opatření přijímáme (a plánujeme přijmout) ke zmírnění rizik a jak řídíme náš celkový přístup. V části o životním prostředí, která předchází tomuto hlubšímu pohledu, uvádíme informace o našem cíli čisté nuly a o zveřejňování informací podle taxonomie EU, kterou Evropská unie vytvořila s cílem nasměrovat investiční toky do

udržitelných investic. Další informace o taxonomii EU jsou rovněž obsaženy ve Zprávě ESG v části Životní prostředí. Kromě toho uvádíme další informace o změně klimatu v části Rizika a příležitosti.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

SPRÁVA

Správní rada společnosti Ahold Delhaize nese celkovou odpovědnost za řízení všech rizik a příležitostí společnosti, včetně těch, které se týkají změny klimatu. Náš generální ředitel má přímou odpovědnost za dohled nad naší agendou v oblasti změny klimatu, protože ta spadá pod naši hnací sílu podpory zdraví a udržitelnosti. To zahrnuje vedení rozvoje zásad a politik týkajících se agendy změny klimatu a zavedení dalšího dohledu nad touto důležitou strategickou otázkou. Aktuální informace jsou předkládány k projednání správní radě a výkonné radě, jakož i výboru pro udržitelnost dozorčí rady v souladu s naším cyklem přezkumu rizik. Podrobnější informace naleznete také v části [Jak řídíme naši výkonnost v oblasti ESG](#).

Naše finanční ředitelka dohlíží na naše finanční aktivity a výkaznictví týkající se klimatu a je gestorkou pracovní skupiny Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) a pracovní skupiny pro taxonomii EU, které se skládají z našich kolegů z týmů pro klima, řízení rizik a finance a udržují každodenní dohled nad těmito oblastmi. Podívejte se také, jak řídíme výkonnost ESG, což je vysvětleno v úvodu kapitole [Úvod do ESG](#).

Pět z devíti členů dozorčí rady je zároveň členy výboru pro udržitelnost, který je odpovědný za dohled nad udržitelností. Výbor pro udržitelnost poskytuje dozorčí radě poradenství ohledně dlouhodobé vize, strategie a stanovení cílů společnosti v oblasti udržitelnosti. Zároveň monitoruje výkonnost společnosti v oblasti cílů udržitelnosti. Výbor je odpovědný za sledování rozvoje talentů, vedení a kultury společnosti v oblasti udržitelnosti a pomáhá dozorčí radě při plnění jejích povinností v oblasti dohledu nad riziky souvisejícími s tímto tématem. Výbor pro udržitelnost se v roce 2021 sešel dvakrát. Více informací o Výboru pro udržitelnost a tématech projednávaných na jeho zasedáních naleznete také ve [Zprávě dozorčí rady](#).

Náš přístup ke klimatickým změnám jsme zavedli celosvětově, přičemž vedoucí týmy našich značek jsou zodpovědné za realizaci opatření v rámci svých značek. Každá značka má specializované týmy, které pracují na snížení dopadu jejich vlastních provozů na klima (rozsah 1 a 2). Tyto týmy se skládají z pracovníků oddělení, jako je vývoj prodeje a údržba prodeje, jakož i z manažerů získávání zdrojů. Naše značky také začaly spolupracovat s dodavateli na snižování emisí uhlíku z jejich dodavatelských řetězců (rozsah 3) a navázali komunikaci se svými největšími dodavateli, aby se dozvěděly více o jejich plánech a současných emisích.

Abychom zdůraznili význam dekarbonizace našeho podnikání, spojili jsme dosažení našich cílů v oblasti snižování emisí uhlíku rozsahu 1 a 2 s odměňováním v rámci našich krátkodobých a dlouhodobých pobídkových plánů. Podrobnosti naleznete v [Zásadách odměňování](#).

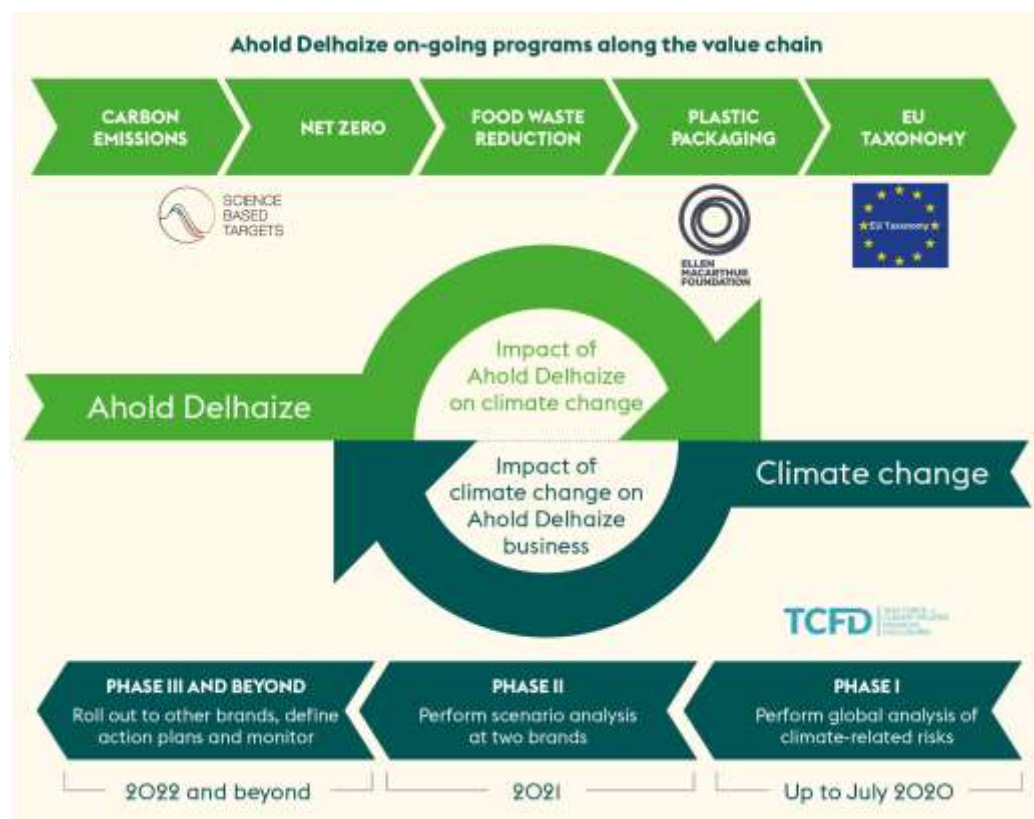
Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

STRATEGIE

Zdravá planeta je klíčovým prvkem naší hnaní síly *Podpora zdraví a udržitelnosti*, přičemž náš přístup k řešení změny klimatu v naší společnosti se zaměřuje jak na dopad změny klimatu na naše podnikání (prostřednictvím našeho úsilí o soulad s TCFD), tak na to, jak naše obchodní aktivity ovlivňují klima.

V červnu 2020 se společnost Ahold Delhaize veřejně zavázala k implementaci doporučení TCFD. TCFD poskytuje rámec pro zlepšení zveřejňování konzistentních, srovnatelných, spolehlivých a jasných finančních informací týkajících se klimatu, které investorům pomohou lépe rozhodovat o alokaci kapitálu na podporu přechodu na nízkouhlíkové hospodářství. Přijali jsme doporučení TCFD a pokud je to možné, podáváme zprávy v souladu s jejími doporučeními.



Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

V listopadu 2021 jsme oznámili závazek společnosti Ahold Delhaize a jejích lokálních značek dosáhnout do roku 2040 nulových emisí uhlíku ve vlastních provozech (rozsah 1 a 2) a dosažení čisté nuly v celém dodavatelském řetězci, produktech a službách nejpozději do roku 2050 (rozsah 3). Další informace naleznete v sekci *Ambice čisté nuly* v části [Životní prostředí](#).

Připojili jsme se také k iniciativě Business Ambition for 1,5 °C, globální koalici agentur OSN a vedoucích představitelů podnikatelské sféry a průmyslu, ve spolupráci s Iniciativou vědecky podložených cílů (Science Based Targets Initiative – SBTi) a kampaní Race to Zero pod vedením OSN.

Společnost Ahold Delhaize a její značky se zavázaly k dlouhodobým vědecky podloženým cílům dosáhnout do roku 2050 čisté nuly emisí v hodnotovém řetězci a budou se zasazovat o to, aby hodnotový řetězec vytvořil plány na snížení emisí uhlíku v souladu se scénářem oteplení o 1,5 °C. Největší příležitosti ke snížení emisí uhlíku v rozsahu 3 lze využít v zemědělství, kde se značky zaměřují na partnerství se zemědělci při tomto přechodu tím, že je motivují k udržitelným změnám prostřednictvím dlouhodobých smluv s konkrétními environmentálními požadavky a společnými investicemi na jejich farmách. Tyto příležitosti zahrneme do podrobného plánu, jak snížit emise v rozsahu 3..

Jsme zakládajícím členem iniciativy World Resources Institute (WRI) 10x20x30, jejímž cílem je snížit plýtvání potravinami, a signatářem globálního závazku New Plastics Economy, který vede nadace Ellen MacArthur Foundation ve spolupráci s Programem OSN pro životní prostředí a jehož cílem je řešit problém plastového odpadu a znečištění přímo u zdroje. Další informace naleznete v sekcích *Potravinový odpad* a *Udržitelné obaly* v části [Životní prostředí](#).

ŘÍZENÍ RIZIKA

Čelíme potenciálním fyzickým rizikům spojeným s extrémním počasím, nedostatkem vody a dalšími dopady změny klimatu na naše podnikání. Mění se preference spotřebitelů a budoucí politiky a regulace související s přechodem na nízkouhlíkové hospodářství představují pro naše podnikání rizika, ale také příležitosti. Rizika spojená s klimatem posuzujeme prostřednictvím postupného procesu, který zahrnuje hloubkové analýzy našich různých značek. Tento proces vedou týmy složené z globálních a místních odborníků společnosti Ahold Delhaize a specializovaných firem třetích stran.

Naše obchodní strategie poskytuje společnosti Ahold Delhaize určitou odolnost vůči některým z těchto rizik, zejména vůči fyzickým rizikům. Například náš diverzifikovaný dodavatelský řetězec nám pomáhá zajistit určitou odolnost vůči dopadům změny klimatu na určité oblasti; naše rozsáhlá síť fyzických prodejen, široký dosah a vícekanálové podnikání nám zajišťují určitou odolnost vůči případným lokálním záplavám a hurikánům.

Do budoucna plánujeme rozšířit naši počáteční analýzu nad rámec obchodních dopadů a zahrnout další potenciální rizika a příležitosti, například ty, které se týkají kapitálových investic, technologií a lidí,

jakož i dalších kategorií výrobků a dalších značek. Podrobnější informace o analýze scénářů, kterou jsme provedli v roce 2021, naleznete na následující straně.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

Posouzení rizik souvisejících s klimatem

TCFD rozděluje rizika související s klimatem do dvou hlavních kategorií: rizika související s přechodem na nízkouhlíkové hospodářství (rizika přechodu) a rizika související s fyzickými dopady změny klimatu (fyzická rizika).

Přechod na nízkouhlíkové hospodářství může znamenat rozsáhlé politické, právní, technologické a tržní změny, které budou řešit požadavky na zmírnění a přizpůsobení se změně klimatu. V závislosti na povaze, rychlosti a zaměření těchto změn mohou rizika přechodu představovat pro organizaci různou míru finančního rizika a rizika ztráty dobré pověsti.

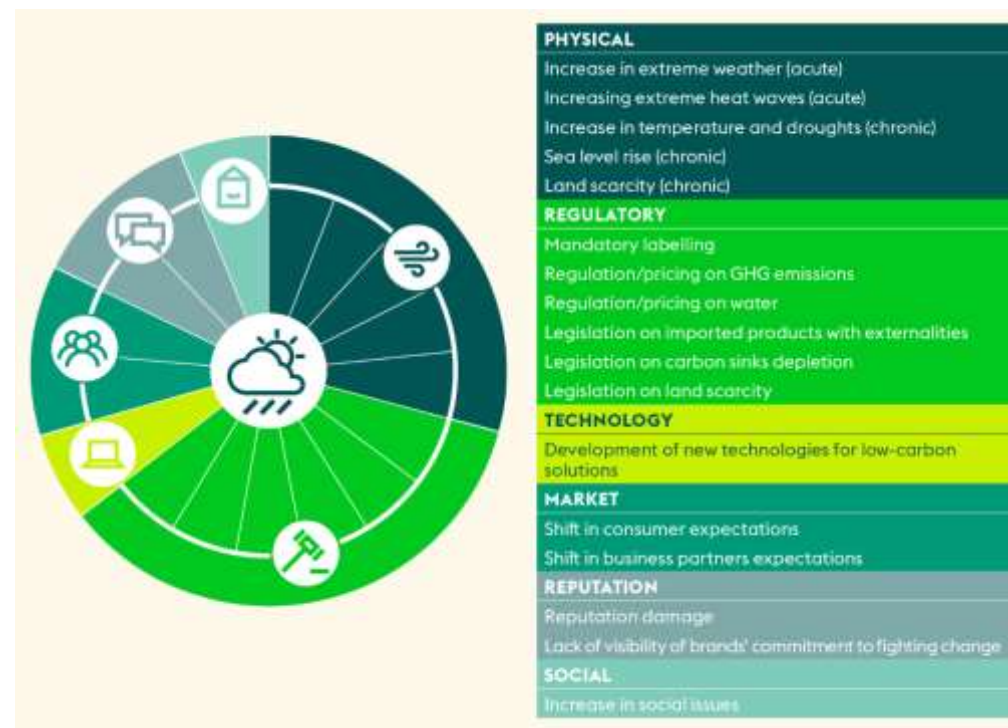
Fyzická rizika vyplývající ze změny klimatu mohou být způsobena akutními událostmi nebo dlouhodobými (chronickými) změnami klimatických vzorců. Fyzická rizika mohou mít pro organizace finanční důsledky, například přímé škody na majetku a nepřímé dopady narušení dodavatelského řetězce. Finanční výkonnost organizací mohou ovlivnit také změny v dostupnosti, zdrojích a kvalitě vody, zabezpečení potravin a extrémní změny teplot, které ovlivňují jejich prostory, provoz, dodavatelský řetězec, potřeby dopravy a bezpečnost zaměstnanců.

Společnost Ahold Delhaize uplatňuje postupný přístup, který nám pomáhá pochopit potenciální dopad změny klimatu na naše podnikání. V roce 2020 společnost Ahold Delhaize provedla první fázi, tedy naši první globální analýzu rizik souvisejících s klimatem a potenciálních významných dopadů na náš obchodní hodnotový řetězec. Vypracovali jsme dva klimatické scénáře odpovídající trajektoriím 2 °C a 4 °C a identifikovali 17 zranitelných míst souvisejících s klimatem (viz diagram vpravo), která by mohla ovlivnit náš dodavatelský řetězec, obchody, sklady, tržby a hrubé rozpětí do roku 2030 a dále.

V roce 2021 jsme provedli druhou fázi, hloubkový průzkum, abychom pochopili, jak jsou dvě velké značky společnosti Ahold Delhaize (jedna v USA a jedna v Evropě) vystaveny rizikům a příležitostem souvisejícím s klimatem.

Naše analýza scénářů modelovala potenciální finanční dopad na tyto značky v roce 2030 při trajektoriích 2 °C a 4 °C za předpokladu, že by naše obchodní aktivity u vybraných značek zůstaly stejné jako dnes, tedy bez zohlednění jakýchkoli opatření, která by společnost Ahold Delhaize mohla přijmout ke zmírnění nebo přizpůsobení se nepříznivým dopadům nebo k zavedení nových produktů, které by mohly nabídnout nové zdroje příjmů, jakmile se spotřebitelé přizpůsobí novým okolnostem. Modelovaná rizika podle scénářů 2 °C a 4 °C se vzájemně vylučují; nezhodnotili jsme situaci, kdy by se fyzická a přechodná rizika vyskytovala souběžně.

Naše scénáře vycházejí ze scénářů vypracovaných Mezivládním panelem pro změnu klimatu (IPCC).



Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

ROZSAH ANALÝZY SCÉNÁŘŮ VE DRUHÉ FÁZI

Využili jsme náš současný proces řízení rizik a použili jsme analýzu scénářů k posouzení rizik souvisejících s klimatem. Tato podrobná analýza se zaměřila na dvě značky, na šest hlavních rizik odvozených ze 17 potenciálních zranitelných míst v oblasti klimatu, která byla identifikována v úvodním globálním hodnocení, a na čerstvé kategorie výrobků. Bylo vybráno šest rizik, o nichž se domníváme, že mají největší potenciál ovlivnit naše podnikání, a zaměřili jsme se na kategorie čerstvých výrobků jako na klíčové obchodní kategorie s největším potenciálním rizikem v oblasti klimatu, které může společnost Ahold Delhaize a její značky přímo ovlivnit.

Scénář 4 °C, který jsme použili v naší druhé fázi hloubkového průzkumu, se zaměřuje na potenciální svět, kde je klimatická politika méně ambiciózní a koordinovaná, což vede k systémovému selhání při řešení změny klimatu. Předpokládá omezenou a roztržitěnou politickou nebo regulatorní podporu dekarbonizace a zaměřuje se na několik významných fyzických klimatických rizik:

- 1. Dlouhodobá změna klimatu, která vede k chronickému a akutnímu nedostatku vody a snížení produktivity zemědělství v některých regionech, zvýšení cen surovin nebo snížení objemu dodávek.
- 2. Zvýšená četnost a závažnost extrémních povětrnostních jevů, které narušují náš dodavatelský řetězec nebo způsobují škody na našem majetku. V tomto světě zůstávají ceny uhlíkových emisí nízké. Drželi jsme se nejnovějších vědeckých poznatků o fyzikálních projevech změny klimatu do roku 2030 a zohlednili relevantní prognózy.
- 3. Zvýšení teploty a extrémní povětrnostní jevy, které snižují hospodářskou aktivitu a úroveň růstu HDP.

Scénář 2 °C, který jsme použili v hloubkové analýze, odráží svět, který rychle a koordinovaně jedná s cílem omezit emise skleníkových plynů. Tento scénář se zaměřuje na rizika přechodu spojená se změnami, které budou do roku 2030 nutné ke snížení emisí v souladu s Pařížskou dohodou, včetně:

- 1. Koordinovaného stanovení cen uhlíku, které povede ke zvýšení nákladů na výrobu i na suroviny (např. mléčné složky, kovy používané v obalech).
- 2. Nízkouhlíkových postupů hospodaření s půdou (např. klimaticky inteligentní zemědělství) zaváděných za účelem splnění požadavků na nulové čisté odlesňování, které vytvářejí tlak na zemědělskou produkci a zvyšují cenu některých surovin.
- 3. Změn v chování spotřebitelů a ve vzorcích spotřeby, které mohou vést k významným změnám v poptávce po určitých kategoriích výrobků.

Na základě nejnovějších vědeckých poznatků jsme vytvořili předpoklady o fyzických důsledcích změny klimatu do roku 2030 (včetně těch, které zohledňují letošní čtené výkyvy počasí).

V naší druhé fázi hloubkového průzkumu jsme se zaměřili na čerstvé produkty (maso, ryby, mléčné výrobky, ovoce a zeleninu), protože u těchto skupin produktů máme možnost změnit zdroje. Na konsolidovaném základě představují čisté tržby z čerstvých výrobků 45 % celkových čistých tržeb. Do přípravy scénáře jsme zapojili různé podnikové funkce napříč hodnotovým řetězcem vybraných značek, jako jsou dodavatelský řetězec, nákup, správa majetku, pojištění a finance.

Na základě 17 zranitelných míst identifikovaných v první fázi jsme vybrali následujících šest nejvýznamnějších rizik pro další analýzu v rámci druhé fáze hloubkového průzkumu:

Rizika odvozená pro další šetření	Zranitelné místo	Druh rizika
Dopad cen uhlíku na hrubé rozpětí	Regulace/ceny emisí skleníkových plynů	Riziko
Dopad poklesu zemědělských výnosů a ztrát výnosů na příjmy a hrubé rozpětí	Nárůst výskytu extrémního počasí	Fyzické riziko
	Nárůst výskytu extrémních vln veder	
	Zvýšení teploty a výskytu sucha	
	Zvyšování hladiny moří	
Ztráty příjmů v důsledku narušení provozu prodejen a distribučních center v důsledku klimatických jevů.	Nárůst výskytu extrémního počasí	Fyzické riziko
	Nárůst výskytu extrémních vln veder	
	Zvýšení teploty a výskytu sucha	
	Zvyšování hladiny moří	
Zvyšující se náklady v důsledku poškození majetku klimatickými jevy	Nárůst výskytu extrémního počasí	Fyzické riziko
	Nárůst výskytu extrémních vln veder	
	Zvýšení teploty a výskytu sucha	
	Zvyšování hladiny moří	
Dopad změny klimatu na náklady na energie	Zvýšení teploty a výskytu sucha	Riziko přechodu
	Regulace/ceny emisí skleníkových plynů	
Změny hrubého rozpětí v důsledku měnícího se stravování zákazníků	Změna očekávání zákazníků	Riziko přechodu

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

Těchto šest nejvýznamnějších rizik má dopad na různé oblasti našeho dodavatelského řetězce, jak je znázorněno

v tomto grafu:



VÝSLEDKY

Naše hloubková analýza ukázala, že bez přijetí relevantních opatření mohou mít oba scénáře do roku 2030 finanční dopad na společnost Ahold Delhaize. Celkově se očekává, že rizika přechodu budou mít větší dopad ve scénáři 2 °C do roku 2030 v důsledku stanovení cen uhlíku a rychlého přechodu na udržitelné zemědělství. Očekává se také, že zákazníci budou více dbát na ochranu klimatu a jejich preference se posunou směrem k nízkouhlíkovým výrobkům. V tomto scénáři se v důsledku stanovení cen uhlíku zvýší ceny čerstvých produktů a režijní náklady. Dopad na hrubé rozpětí bude do značné míry záviset na tom, zda budou zákazníci ochotni platit více za nízkouhlíkové výrobky a na rozdílu v příspěvku k hrubé marži nízkouhlíkových výrobků oproti výrobkům s vysokou uhlíkovou náročností.

Očekává se, že ve scénáři 4 °C budou mít větší dopad fyzická rizika, zejména po roce 2030. Přední vědecké poznatky o klimatu naznačují, že měnící se klimatické podmínky pravděpodobně výrazně zvýší kolísavost výnosů a ztráty na výnosech, což bude mít dopad na dostupnost a ceny čerstvých produktů.

Finanční dopady jsou velmi citlivé na předpoklady použité pro modelování. Potenciální finanční dopady na společnost závisí také na předpokladech týkajících se procenta potenciálních nákladů na rizika spojená s klimatem, které mohou být přeneseny na zákazníky, oproti těm, které absorbuje podnik. Výpočty byly provedeny s přihlédnutím k různým předpokladům, aby bylo možné určit rozsah finančních dopadů.

Popsané dopady jsou dopady vyplývající z možných regulačních změn, jako je například daň z emisí oxidu uhličitého u hospodářských zvířat nebo politika stanovování cen uhlíku. Vzhledem k tomu, že původní analýza ukázala, že ostatní dopady jsou pro společnost Ahold Delhaize méně významné, jsou v současné době kvantifikovány pouze pro dvě z našich 19 značek a mohou se významně lišit v závislosti na použitých předpokladech, v této zprávě jsme tyto dopady tedy samostatně nekvantifikovali.

První verze našeho modelování scénářů předpokládá, že podnikání zůstane statické, včetně našeho provozního modelu, současných postupů získávání zdrojů a objemů těchto zdrojů.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

Scénář: Potenciální dopad zvýšení teploty o 2 °C do roku 2100 na podnikání v roce 2030 (riziko)	
Hnací síly scénáře	Potenciální dopad v roce 2030 a základní předpoklady dopadu (pokud nebudou přijata relevantní opatření ke zmírnění rizik)
Zvýšené náklady kvůli cenám uhlíku	Potenciální finanční dopad bude záviset na: - Schopnosti přenést zvýšené náklady na zákazníky - Příspěvku produktů s vysokou uhlíkovou náročností k hrubému rozpětí Tyto faktory se mohou u jednotlivých značek a zemí lišit v závislosti na stravovacích preferencích a cenové citlivosti. Očekává se, že kategorie výrobků, jako jsou mléčné výrobky, které jsou
Zvýšené náklady v důsledku cen energií	Očekáváme, že nárůst teploty (a dnů vytápění/chlazení) se do roku 2030 nebude dramaticky lišit ve scénáři 2 °C ve srovnání se scénářem 4 °C, což znamená, že změna poptávky po energiích je v obou scénářích podobná.
Úspory z rozsahu dané přechodem na čistou energetiku nejsou do roku 2030 vnímány.	Očekává se, že ceny energií budou vyšší ve scénáři 2 °C, ale ani v jednom z těchto scénářů se neočekává, že by tento rozdíl byl podstatný.
(Přechod k nízkouhlíkovému hospodářství znamená, že se v energetickém mixu zvyšuje podíl obnovitelných zdrojů energie. To vyžaduje investice a novou dopravu, což zvyšuje náklady na elektrickou energii, zatímco technický vývoj současně snižuje	V některých evropských zemích je během horkého léta zapotřebí více chlazení, což má celkově střední dopad. U některých amerických značek se neočekává výrazné zvýšení spotřeby energie, protože se předpokládá, že nárůst počtu dnů vytápění/chlazení bude relativně malý. K vysokému riziku však přispívá
Dopad na tržby a zisk v důsledku změn ve stravování zákazníků – přechod od produktů s vysokou uhlíkovou náročností (např. maso) k výrobkům s nízkou uhlíkovou náročností (např. některé výrobky rostlinného	Zákazníci budou mít větší povědomí o klimatických problémech ve světě scénáře 2 °C ve scénáři 4 °C. Nákupní chování upřednostňuje nízkouhlíkové produkty ve scénáři oteplení o 2 °C. Hlavním faktorem dopadu bude uhlíková náročnost výrobku a jeho podíl na hrubém rozpětí. Mléčné výrobky budou opět kategorií s největším dopadem, ale ten se

Scénář: Potenciální dopad zvýšení teploty o 4 °C do roku 2100 na podnikání v roce 2030 (fyzické)	
Hnací síly scénáře	Potenciální dopad v roce 2030 a základní předpoklady dopadu (pokud nebudou přijata relevantní opatření ke
Ztráta příjmů a hrubého rozpětí v důsledku ztráty zemědělské úrody a výnosů.	Měnící se povětrnostní podmínky pravděpodobně výrazně zvýší kolísavost výnosů a jejich ztráty. Úpadek kvality klíčových zemědělských oblastí (například v důsledku zemědělského sucha a nárůstu teplot) a zvýšené riziko extrémních povětrnostních jevů pravděpodobně negativně ovlivní produkci čerstvých produktů. Očekává se, že rozdíly mezi scénáři 2 °C a 4 °C do roku 2030 budou stále malé. Očekává se také, že budou více ovlivněny výrobky pocházející například z jižní Evropy nebo Kalifornie. Je třeba prozkoumat
Neočekává se, že by ztráty příjmů způsobené narušením provozu prodejen a distribučních center, stejně jako zvyšující se náklady v důsledku poškození majetku klimatickými jevy, byly v obou scénářích významné	Některé značky jsou více ohroženy hurikány nebo záplavami, což vede k celkově vyššímu riziku. Do roku 2030 se zatím neočekává, že by dopad byl podstatný.

Řízení rizik a příležitostí souvisejících se změnou klimatu

Výše uvedené modelové scénáře jsou užitečné pro pochopení potenciálních (finančních) dopadů změny klimatu na naše podnikání, ale mají své nedostatky. Dopady změny klimatu jsou systémové a nepředvídatelné. Analýza scénářů vyžaduje, abychom vybrali konkrétní faktory a modelovali je za použití pevných předpokladů. Konečný dopad je také obtížné odhadnout, protože závisí na tom, zda budeme schopni přenést změny cen na zákazníky, do jaké míry zákazníci změní své nákupní chování a do jaké míry a jak úspěšně se budou změně klimatu přizpůsobovat dodavatelé.

Existuje však mnoho širších potenciálních dopadů, jakož i příležitostí, které nedokážeme zachytit na základě jednoho typu modelování. V našich scénářích 2 °C a 4 °C jsme například zvažovali dopad extrémního počasí, ale vzhledem k nepředvídatelnosti extrémních povětrnostních jevů jsme takový dopad podrobně nekvantifikovali. Z těchto důvodů se také šíjeji zabýváme možnými fyzickými a přechodovými riziky a příležitostmi pro naše podnikání vyplývajícími ze změny klimatu a uplatňujeme poznatky pro analýzu scénářů provedenou u dvou našich značek. V této části se zabýváme opatřeními, která přijímáme ke zmírnění těchto problémů.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

RIZIKA PŘECHODU

Snižování emisí uhlíku v našich vlastních provozech

V listopadu 2021 společnost Ahold Delhaize oznámila aktualizovanou ambici dosažení čisté nuly ve vlastních provozech; podrobnější informace včetně opatření určených ke snížení emisí uhlíku ve vlastních provozech našich značek naleznete v části Životní prostředí.

V roce 2021 jsme zahájili cestu k integraci kritérií pro snižování emisí do našeho investičního modelu a s přibývajícím zkušenostmi a poznatky budeme tento model aktualizovat. Věříme, že tento model nám pomůže zohlednit dopad našich nových investic na uhlíkové emise a začlenit do našeho rámce další ekologické prvky.

Zajištění energeticky účinného využívání zařízení a budov

V rámci naší ambice dosáhnout čisté nule jsme provedli revizi, abychom zjistili, kde lze zlepšit energetickou účinnost zařízení (především chladniček) a budov, a provedli jsme dodatečné odhady nákladů. Jak bylo uvedeno výše, používané investiční modely nyní zohledňují ceny uhlíku. Investiční návrhy budou sledovány s ohledem na výpočty relevantní pro ambici čisté nuly.

Využívání obnovitelných zdrojů energie a investice do nich

V roce 2021 byly naše značky v Nizozemsku a Belgii napájeny 100% obnovitelnou energií, a to buď prostřednictvím vlastních aktivit v oblasti výroby energie, nebo prostřednictvím získávání certifikované obnovitelné energie od dodavatelů. Ostatní evropské značky dosahují různé úrovně využívání obnovitelné energie, ale všechny následují příklad značek z Beneluxu. Naše americké značky spustily komunitní solární projekty, které v nadcházejících letech umožní využívání obnovitelné energie. Výsledkem je, že 21 % spotřeby energie našich značek pochází z obnovitelných zdrojů, zatímco v roce 2020 to bude 12 %.

FYZICKÁ RIZIKA

Práce na nákupu produktů a ztrátě výnosů v oblastech zásobování.

Společnost Ahold Delhaize a její značky spolupracují s dodavateli na vývoji řešení rizik spojených s nákupem produktů, což zahrnuje například následující aktivity:

- Naše značky spolupracují s výrobcí a družstvy, které investují do skleníkových zařízení, která mohou podporovat podmínky prostředí optimální pro výrobu. Hydroponické pěstování s chladicími a tepelnými systémy se častěji používá pro produkci v obdobích vyššího rizika (např. podzimní sucha nebo extrémně vysoké či nízké teploty v létě a v zimě).
- Pěstitelé zeleniny našich značek investují do nových hybridních odrůd (např. rajčat a okurek) a nových odrůd listové zeleniny, které jsou odolné vůči extrémním teplotám nebo chorobám, a v některých případech přesouvají své pěstelské oblasti do vyšších nadmořských výšek, aby se vyhnuli vysokým teplotám. Pěstitelé ovoce našich značek (např. pěstitelé peckového ovoce, třešní, višní a jablek v severním Řecku) používají sítě jako ochranu před krupobitím.

- Naše značky upřednostňují spolupráci s dodavateli, kteří investují do energeticky účinných způsobů pěstování produktů, které mají menší dopad na změnu klimatu, například skleníky využívající geotermální energii nebo energii z opakovaně použitelných zdrojů a LED světla, která spotřebovávají méně energie.

- Naše značky eliminují riziko problémů s dostupností tím, že spolupracují s velkým počtem výrobců v různých oblastech.

Ochrana nemovitého majetku před poškozením

Pojištění: Pojištění škod na majetku a přerušení provozu uzavíráme za účelem ochrany našeho majetku před přírodními katastrofami a událostmi souvisejícími s počasím, jako jsou zemětřesení, vichřice a záplavy.

Program rizikového inženýrství: V rámci výše uvedeného pojištění provádíme rozsáhlý program rizikového inženýrství napříč naší společností, abychom proaktivně zaváděli zlepšení rizik u stávajících aktiv a budoucích projektů a zajistili tak dlouhodobou odolnost vůči fyzickým rizikům.

Modelování: Často modelujeme scénáře přírodních katastrof napříč oblastmi, kde působíme, abychom mohli analyzovat a zkoumat finanční dopady na naše aktiva a přijímat informovaná rozhodnutí o potřebách pojištění a převodu rizik.

PŘÍLEŽITOSTI

Větší schopnost přilákat mladé talenty

Ukazuje se, že mladí lidé jsou více orientováni na udržitelnost a mají silnou touhu pracovat pro cílevědomou společnost, zejména takovou, která přebírá odpovědnost za své dopady a snaží se zmírnit změnu klimatu.

Lepší pověst u zúčastněných stran

Řízení našeho přístupu ke klimatickým změnám a naplňování našich ambicí jako odpovědného podnikulepší pověst našich značek u zákazníků a dalších klíčových zúčastněných stran. Investoři se stále více zajímají o investování do společností, které se nezaměřují pouze na finanční výkonnost, ale mají také silný závazek dosáhnout měřitelných pokroků v oblasti ESG, včetně minimalizace dopadů na životní prostředí.

METRIKY A CÍLE

Jako uznání naléhavosti změny klimatu a na podporu Cíle udržitelného rozvoje 13 přijala společnost Ahold Delhaize v roce 2020 následující vědecky podložené klimatické cíle schválené iniciativou SBTi:

- Mezi lety 2018–2030 snížíme absolutní emise z vlastních provozů (rozsah 1 a 2) o 50 %.
- Mezi lety 2018–2030 snížíme absolutní emise z našeho hodnotového řetězce (rozsah 3) o 15 %.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ZMĚNA KLIMATU

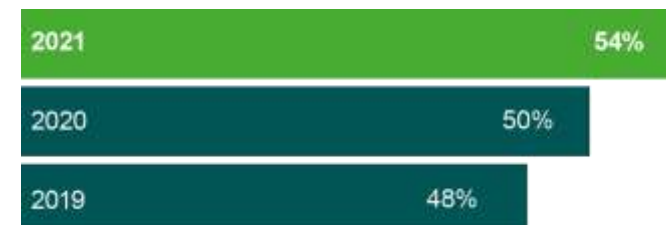
V návaznosti na aktualizované oznámení ambice čisté nuly v listopadu 2021 se společnost Ahold Delhaize a místní značky zavázaly:

- Dosáhnout nulových čistých emisí uhlíku ve všech činnostech do roku 2040 (rozsah 1 a 2).
- Stát se nejpozději do roku 2050 podnikem s nulovou čistou produkcí napříč celým dodavatelským řetězec a všemi produkty a službami značek (rozsah 3).

Další informace o aktuálně měřených a ohlašovaných metrikách naleznete také ve [Zprávě ESG](#).

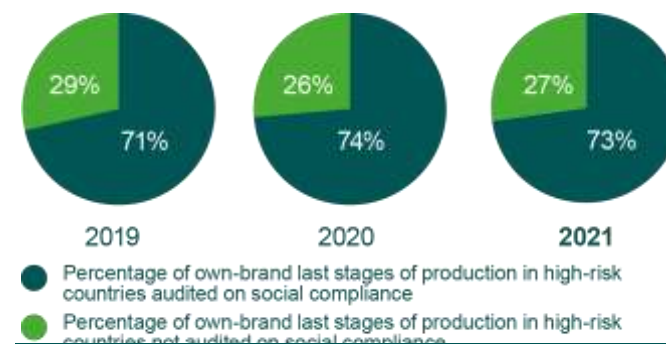
Zatím jsme nezavedli další metriky pro měření možného dopadu rizik identifikovaných v podrobných posouzeních, která jsme provedli v roce 2021.

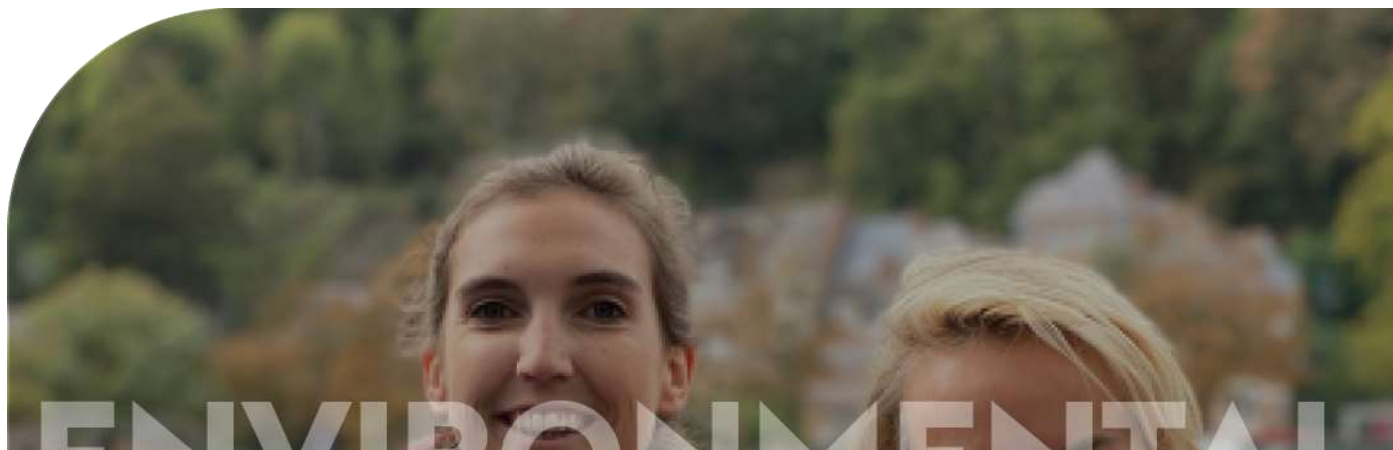
Procento prodeje zdravých potravin vlastní značky na celkovém prodeji potravin vlastní značky¹



¹ Healthy sales percentage for 2021 is impacted by the transition to the Nutri-Score methodology instead of Choices in our European brands. See ESG statements for more information.

Procento posledních fází výroby pod vlastní značkou ve vysoce rizikových zemích, u nichž byl proveden audit dodržování společenských aspektů





Míra absencí v důsledku úrazů na pracovišti
Počet úrazů, které vyústí v absenci – na 100 ekvivalentů plného úvazku (FTE)



Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

Kromě budování zdravější planety se v rámci naší strategie Grounded in Goodness zaměřujeme také na zdravější lidi. Naš závazek vůči zdravějším lidem začíná tím, že zákazníkům a spolupracovníkům umožníme, aby se při nakupování u nás mohli lépe rozhodovat a to v prodejnách i online. Podporujeme také odolné komunity všude tam, kde naše značky působí. A konečně, spolupracujeme se zemědělci a dodavateli, abychom zajistili, že vykazují vysoký standard obchodní etiky a respektování lidských práv a že naše výrobky jsou bezpečné, kvalitní a vyráběné v čistých, bezpečných a efektivních zařízeních s dobrými pracovními podmínkami. Naš společenský dopad přesahuje rámec naší strategie Grounded in Goodness a zahrnuje témata, jako jsou zdraví a pohoda, spravedlivé pracovní postupy v dodavatelském řetězci, bezpečnost, zdraví a pohoda spolupracovníků a zdraví a bezpečnost zákazníků. Přijímáme odpovědnost za to, že se musíme stát hnací silou pozitivního dopadu, například tím, že pomáháme zákazníkům a spolupracovníkům činit zdravá a udržitelná rozhodnutí, staráme se o bezpečnost a pohodu lidí během pandemie a chráníme lidská práva ve vlastních provozech našich značek a napříč dodavatelskými řetězci.

Informace o našich výsledcích v těchto společenských tématech naleznete ve [Zprávě ESG](#).

ZDRAVÉ PRODUKTY

Vývoj v roce 2021

Na všech našich trzích pozorujeme pokračující posun směrem ke zdraví a životní pohodě. Spotřebitelé se chtějí stravovat zdravěji – a hledají pomoc u maloobchodníků, aby jim tito nabízeli zdravé a cenově dostupné produkty.

Náš dopad

Zdravé jídlo vede ke zdravým komunitám tím, že snižuje riziko chronických onemocnění a přispívá k celkové odolnosti a vitalitě komunity. Zákazníci hledají u našich značek čerstvou a zdravou inspiraci, která jim pomůže každý den připravovat chutné a výživné rodinné pokrmy na rodinný stůl. Naše značky se snaží pomáhat zákazníkům a spolupracovníkům více si uvědomovat, co jedí a jaký to má dopad na jejich zdraví. Nabízejí cenově dostupný výběr výživných produktů a další informace a podporu, aby bylo zdravější stravování jednodušší a atraktivnější.

Náš přístup a pokrok

Naším cílem je, aby se zdravější stravování stalo samozřejmostí. Tím, že činíme čerstvé, výživné a chutné potraviny dostupnými pro každého, přispíváme ke zdravějším komunitám. Naše silné lokální značky a jejich široký sortiment produktů nabízí čerstvou inspiraci pro každý den. Díky sortimentu, který zahrnuje cenově dostupné a výživné produkty, a díky receptům, podpůrným službám a transparentnímu označování, dělají naše značky zdravější stravování jednodušší volbou pro všechny.

Díky poutavým aktivitám pro zapojení je zdravější jídlo přitažlivé a zábavné. Snažíme se našim zákazníkům poskytovat možnosti zdravější volby, snažíme se je vést a zároveň nabízet širokou škálu produktů, které spotřebitelé požadují.

Například naše značka Delhaize v Belgii prostřednictvím programu Super Plus začlenila zdravější volby do svého věrnostního programu. SuperPlus poskytuje zákazníkům dodatečné slevy na produkty, které získají pozitivní, tedy zdravé skóre v systému nutriční navigace Nutri-Score. Do programu se již přihlásily více než dva miliony zákazníků.

Značka Mega Image letos pokračovala v podpoře zdravého životního stylu u mladé generace a zahájila třetí ročník programu „Jím správně, jsem Mega zdravý“. Program byl vyvinut ve spolupráci s lékaři a odborníky na výživu a nabízí dětem interaktivní vzdělávací lekce, které jim pomohou lépe pochopit, co by měl obsahovat zdravý talíř a jak vyvážená strava přispívá ke zdravému životnímu stylu.

Společnost Alfa Beta v Řecku spustila novou službu „Váš osobní dietolog je tu pro vás“, která je součástí jejich centra Health & Wellness Hub. Poskytuje personalizované online jídelníčky založené na středomořské stravě se speciálními tipy pro individuální potřeby. Zákazníci si mohou produkty pro své výživové plány zakoupit jedním kliknutím prostřednictvím AB Eshopu a za svůj zdravý výběr jsou odměňováni kupony AB Plus.

Společnost Hannaford se snaží dětem zpestřit výuku o výživě pomocí microsite webové stránky plné her, tipů a dobrodružství, které dětem ukazují, že zdravé stravování je zábava.

Jak měříme výkonnost

- Procento prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky.

SPRAVEDLIVÉ PRACOVNÍ POSTUPY V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI

Vývoj v roce 2021

Pandemie COVID-19 odhalila chyby ve světových dodavatelských řetězcích a upozornila na naléhavý úkol zvýšit jejich odolnost. Nedostatek pracovních sil zároveň dal zaměstnancům větší hlas a posílil jejich pozici na pracovišti.

Náš dopad

Jako globální maloobchodní prodejce můžeme významně ovlivnit, jak probíhá obchod v celém dodavatelském řetězci. Pevné a dlouhodobé vztahy, které naše značky budují s dodavateli, nám

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

pomáhají získat přehled o všech oblastech dodavatelského řetězce a využít náš vliv k zajištění toho, aby společnosti, s nimiž jednáme, podnikaly spravedlivě a eticky.

Náš přístup a pokrok

Snažíme se zajistit, aby všichni dodavatelé prokázali vysoký standard obchodní etiky a respektování lidských práv a aby produkty byly bezpečné, vysoce kvalitní a vyráběné v čistých, bezpečných a efektivních zařízeních s dobrými pracovními podmínkami. Naše očekávání jsou stanovena ve Standardech zapojení, které jsou součástí každé kupní smlouvy. Naše *Standardy zapojení* naleznete na našich webových stránkách.

Naše značky spolupracují s průmyslovými organizacemi na zajištění bezpečnosti potravin a společenské a environmentální udržitelnosti. Kromě toho přebíráme aktivní roli v různých průmyslových výborech a pracovních skupinách, včetně amfori Business Social Compliance Initiative (BSCI) a Sustainable Supply Chain Initiative, abychom řešili otázky lidských práv ve spolupráci s obchodní komunitou a dalšími relevantními zúčastněnými stranami.

Viz také *Zaostřeno na: Etické otázky a lidská práva*.

Jak měříme výkonnost

- Procento výrobních závodů produktů vlastní značky ve vysoce rizikových zemích auditovaných podle přijatelného standardu s platnou zprávou o auditu nebo s certifikátem a bez nesouladu u zásadních bodů hodnocení.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

ZDRAVÍ, BEZPEČNOST A POHODA SPOLUPRACOVNÍKŮ

Vývoj v roce 2021

Pandemie zvýšila důraz na zdraví a životní pohodu spolupracovníků, a to nejen fyzické, ale i duševní zdraví, které bylo v posledních dvou letech vážně zasaženo. Maloobchodní prodejci všude na světě pokračují v investicích do bezpečnostních opatření, aby ochránili zdraví a pohodu zaměstnanců i zákazníků.

Náš dopad

Více než 413 000 zaměstnanců společnosti Ahold Delhaize očekává, že jim naše značky a podniky poskytnou bezpečné místo pro práci a přispějí k jejich zdraví a pohodě. Jako společnost lokálních značek, která má blízko ke komunitám, dobře známe specifické potřeby lidí na všech našich trzích a víme, jak je nejlépe podpořit. Další informace naleznete také v části [*Hnací síla – Výchova nejlepších talentů*](#).

Náš přístup a pokrok

Bezpečnostní programy všech našich značek se zabývají předpisy a iniciativami, které přispívají k fyzické bezpečnosti a duševnímu zdraví při práci. Naše značky začleňují bezpečné pracovní postupy přímo do návrhů, nákupů zařízení a provozních postupů prodejen, kanceláří a distribučních center. Naše značky zlepšují bezpečnost nejen díky viditelnému vedení, ale také zapojením spolupracovníků tak, aby dávali pozor na nebezpečné situace nebo obtěžování.

Několik našich značek spustilo v roce 2021 virtuální bezpečnostní školení pro své spolupracovníky v distribučních centrech. Školení aktivní bezpečnosti ve virtuální realitě (Active Safety VR) poskytuje komplexní školení o bezpečnostních pravidlech ve skladu, od dodržování pravidla vzdálenosti 6 metrů až po kontrolu před jízdou. Toto virtuální školení umožňuje spolupracovníkům bezpečně řešit nebezpečné situace, kterým se je nutné v reálném životě vyvarovat. Školení bylo vytvořeno za přispění skutečných odborníků na danou problematiku, takže je velmi realistické a představuje skvělý doplněk při nástupním školení nových zaměstnanců.

Kromě toho se naše značky dlouhodobě silně strategicky zaměřují na zdraví a pohodu spolupracovníků, jejich rodin a komunit, což dokazují poskytováním výhod v souladu se zaměřením na zdravý život, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a finanční zabezpečení v duchu naší hodnoty – dobré péče. Naše značky také zavádějí programy, které inspiroují spolupracovníky k volbě zdravějšího životního stylu.

Například v České republice pokračoval Albert již třetím rokem v programu „Prevence s Albertem“, v rámci kterého poskytuje spolupracovníkům produkty podporující imunitu a informativní webináře o fyzickém a duševním zdraví.

Jak měříme výkonnost

- Počet úrazů, které vyústí v absenci – na 100 FTE.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ETICKÉ OTÁZKY A LIDSKÁ

ETICKÉ OTÁZKY

Počet nových výzev, které přinesly poslední dva roky, se snad ani nedá vyjádřit; nikdy předtím jsme se nesetkali s globální výzvou takového rozsahu, jako je COVID-19. V takových dobách jsou naše základní hodnoty a etické zásady důležitější než kdy jindy.

Společnost Ahold Delhaize a její značky pojí silná tradice integrity, která nám pomáhá dělat vždy to, co je správné. V uplynulém roce jsme se při řešení nových výzev řídili našimi hodnotami. Pokud nás celosvětová pandemie něčemu naučila, pak tomu, že dokážeme vytvářet dobro – každý zvlášť i všichni dohromady. Můžeme být zdrojem naděje a stability pro naše spolupracovníky a komunity, kterým naše značky slouží. Nemusíme mít vždy sílu napravit všechno, ale můžeme toho napravit hodně. Stejně jako jsme navázali na naše dědictví integrity, můžeme vytvářet hodnotové ukotvení pro ty, kteří nás následují. Ať už se jedná o jakýkoli problém, vždy dokážeme něco změnit – uznání důstojnosti každého jednotlivce, pozvednutí lidí na okraji společnosti, ochrana přírody kolem nás.

Chovat se poctivě znamená víc než jen chránit svou pověst nebo se vyhýbat právním problémům. Je to o tom vytvářet kolem sebe svět, kde se všichni navzájem podporujeme, respektujeme a inspirujeme. Chovat se poctivě a s mravní integritou je to, co děláme, a definuje to, kdo jsme. Se svými značkami a podniky, které působí po celém světě, se zavazujeme jednat eticky a odpovědně v každé zemi a komunitě, kde naše značky působí.

Naše etické zásady

Etické zásady společnosti Ahold Delhaize jsou základem našeho závazku podnikat každý den správným a spravedlivým způsobem.



Od zavedení našeho etického kodexu v roce 2017 poskytuje spolupracovníkům návod, jak dodržovat příslušné právní a regulační povinnosti a činit etická rozhodnutí v souvislosti s naším podnikáním. V roce 2021 jsme aktualizovali náš etický kodex, zpřesnili a zjednodušili jeho znění a doplnili rozvíjející se témata, jako jsou lidská práva a ochrana osobních údajů. Uplatňování našich hodnot a etických zásad umožňuje našim spolupracovníkům činit správná rozhodnutí a chránit naše vztahy s kolegy, zákazníky a komunitami všude, kde naše značky působí. Etický kodex poskytuje také pokyny ohledně toho, kdy a kde požádat o radu nebo nahlásit porušení předpisů nebo etických zásad, včetně linek pro whistleblowing, které jsou dostupné spolupracovníkům ve všech našich pobočkách. Všichni spolupracovníci na úrovni manažerů a výše mají za úkol absolvovat každoroční školení o etickém kodexu.

Zásady obsažené v Kodexu se vztahují na všechny spolupracovníky společnosti Ahold Delhaize a jejích podniků. Zaměstnanci určitých definovaných úrovní jsou každoročně školeni ohledně souladu s Kodexem. Celý kodex je k dispozici v sekci Správa a řízení společnosti na našich webových stránkách na adrese www.aholddelhaize.com.

Kromě našeho etického kodexu máme globální politiku a kontrolní rámec, který řeší a sleduje klíčová rizika pro naše podnikání. Tyto zásady a kontroly se týkají interních procesů (např. finančního

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ETICKÉ OTÁZKY A LIDSKÁ PRÁVA

výkaznictví, kapitálových investic, nákupu a daní), jakož i právních a regulačních rizik (např. ochrany dat, konkurence a antimonopolních pravidel a korupce a úplatkářství).

LINKA PRO HLÁŠENÍ PROBLÉMŮ (WHISTLEBLOWING)

Společnost Ahold Delhaize a její značky poskytují svým spolupracovníkům možnost oznámit nelegitimní, neetické nebo nezákonné chování, a to i využitím linky Speak Up, globální linky pro whistleblowing, kterou monitoruje poskytovatel třetí strany NAVEX. V roce 2021 obdržely naše linky pro whistleblowing 5 724 hlášení (2020: 6 994), z nichž více než 89,6 % souviselo s rutinními problémy v oblasti lidských zdrojů. Po problémech souvisejících s lidskými zdroji byly pěti nejčastěji hlášenými problémy bezpečnost na pracovišti (3,4 %), bezpečnost veřejnosti/potravin (2,0 %), krádeže/nepoctivost zaměstnanců (1,7 %), porušení zákona (1,3 %) a zneužívání návykových látek (<1,1 %). Všechna tato hlášení byla předána příslušné značce nebo funkci k následnému prošetření.

Linka Speak Up je k dispozici pro nahlášení potenciálního pochybení nebo pro vyhledání rady ohledně etických problémů a je dostupná buď telefonicky nebo přes internet, 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Všechny zprávy jsou předány příslušnému internímu zdroji ke kontrole a rychlé reakci nebo zahájení vyšetřování. Se všemi hlášeními se zachází důvěrně, takže se volající při poskytování užitečných informací nemusí obávat odvety.

Přibližně 27,6 % (2020: 41,2 %) oznámení v roce 2021 bylo učiněno anonymně. Průměrně byla oznámení prošetřena a vyřešena do 18 dnů. Přibližně 34,7 % prošetřovaných oznámení bylo opodstatněných. V roce 2021 se neobjevily žádné podložené zprávy o významných porušeních v oblasti finančního výkaznictví, účetnictví a etiky nebo o významných podvodech.

Kromě toho tým Ahold Delhaize pro soulad a etiku spravuje a monitoruje e-mailovou schránku (ethics@aholddelhaize.com), kterou lze použít k nahlášení potenciálních problémů v oblasti etiky nebo souladu s předpisy a k vyžádání rady ohledně etických dilemat.

MECHANISMUS PRO PODÁVÁNÍ STÍŽNOSTÍ V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI

Rozšířili jsme používání linky Speak Up o hlášení třetích stran a pracovníků v našem dodavatelském řetězci. Chtěli jsme vytvořit způsob, jak nám tyto strany mohou problémy hlásit přímo, abychom je poté mohli proaktivně řešit, a ne na ně jen reagovat. Jsme globální maloobchodní řetězec a naše dodavatelské řetězce se rozprostírají po celém světě, přičemž mnoho našich výrobků pochází z geografických oblastí vzdálených od našeho působiště.

Celosvětová dostupnost naší linky Speak Up poskytuje pracovníkům možnost upozornit na problémy, ať už se vyskytnou kdekoli. Tuto dostupnost nadále propagujeme na našich externích webových stránkách, v rámci komunikace i v našem dodavatelském řetězci.

ŽÁDNÁ ODVETA

Zaměstnanci podniků společnosti Ahold Delhaize jsou vyzýváni k tomu, aby upozorňovali na podezření z nevhodného chování nebo možného porušení zákona nebo zásad. Podniky společnosti Ahold Delhaize nebudou provádět odvetná opatření ani nedovolí aby taková odvetná opatření dopadla na kohokoli, kdo v dobré víře nahlásí potenciální porušení zákona, našeho etického kodexu nebo jakýchkoli jiných zásad Společnosti. Jakákoli forma odvety je vážným porušením našeho etického kodexu a může mít za následek disciplinární opatření, včetně ukončení pracovního poměru.

OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Zákazníci, spolupracovníci a obchodní partneři svěřují našim podnikům své osobní údaje a je nanejvýš důležité, abychom tyto informace ochránili za jakýchkoli okolností. V Ahold Delhaize a našich značkách se vždy snažíme využívat zákaznická data ve prospěch zákazníků, ať už jde o kontrolu jejich domovské adresy kvůli dodávkám potravin, přístup k jejich historii nákupů za účelem získání personalizovaných výhod nebo potvrzení informací o účtu pro online objednávky.

Naše klíčové zásady

Společnost Ahold Delhaize a její značky zavedly pět zásad, kterými se při zpracování osobních údajů řídí:

1. Zavázali jsme se chránit osobní údaje zákazníků, spolupracovníků, obchodních partnerů a poskytovatelů služeb.
2. Osobní údaje uchováváme pouze pro legitimní obchodní účely a jsme transparentní ohledně toho, kdy a jak jsou osobní údaje shromažďovány, používány nebo sdíleny.
3. Zákazníkům poskytujeme adekvátní oznámení o jejich údajích a kontrolu nad nimi.
4. Snažíme se využívat zákaznická data ve prospěch zákazníků.
5. Zavázali jsme se dodržovat zákonné a regulační povinnosti všude, kde podnikáme.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ETICKÉ OTÁZKY A LIDSKÁ PRÁVA

Ahold Delhaize a každá z našich značek mají pro zákazníky a spolupracovníky vytvořené oznámení o ochraně osobních údajů v souladu s místními zákonnými povinnostmi. Oznámení o ochraně osobních údajů každé značky je pro zákazníky k dispozici na jejích webových stránkách.

KORUPCE A ÚPLATKY

Společnost Ahold Delhaize a její značky se zavázaly podnikat eticky odpovědným způsobem a dodržovat zákony ve všech zemích a jurisdikcích, ve kterých působíme. Tento závazek konkrétně zahrnuje dodržování zákonů týkajících se boje proti korupci a úplatkářství. Etický [kodex společnosti Ahold Delhaize](#) a naše [Globální zásady boje proti korupci a úplatkářství](#) zakazují jakoukoli formu korupce nebo úplatkářství, včetně plateb za zprostředkování. Na základě našich systémů monitorování (např. linka Speak Up) nebyly v průběhu roku zaznamenány žádné případy úplatkářství nebo korupce.

LIDSKÁ PRÁVA

Naše podnikání závisí na lidech a my se zavazujeme vytvářet prostředí, ve kterém je každý jednotlivec respektován. Proto je náš závazek dodržovat lidská práva začleněn do první etické zásady našeho etického kodexu: Navzájem se respektujeme.

Naše podpora lidských práv přesahuje rámec našich vlastních činností a zahrnuje i naše dodavatelské řetězce a komunity, ve kterých působíme. Uvědomujeme si, že jako globální maloobchodní prodejce můžeme ovlivnit problémy důležité pro lidi v našich místních komunitách i v našich globálních dodavatelských řetězcích.



Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ETICKÉ OTÁZKY A LIDSKÁ PRÁVA

Pokrok v našem plánu pro oblast lidských práv

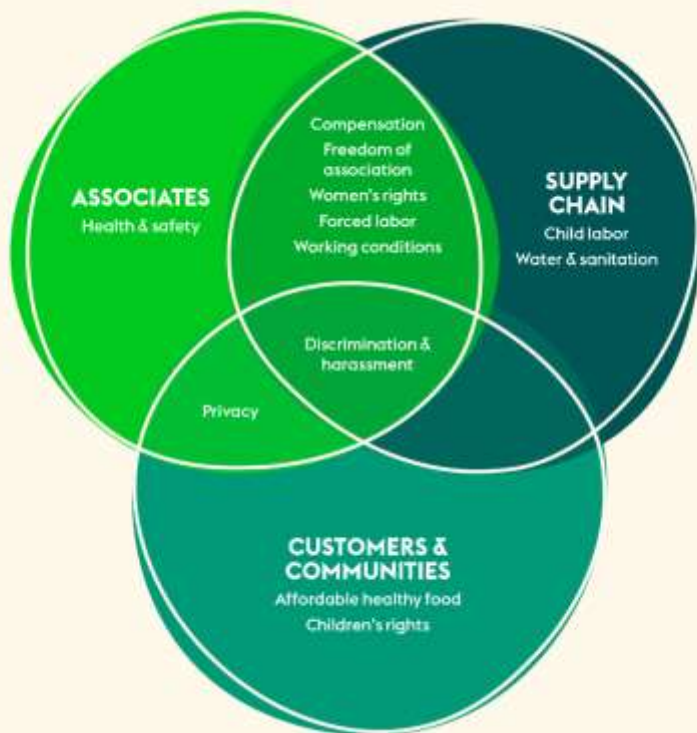
V roce 2020 jsme zveřejnili naši první zprávu o lidských právech, která popisuje náš přístup k lidským právům, včetně závazku provádět proces náležité péče v oblasti lidských práv. V tomto procesu jsme identifikovali šest globálních problémů v oblasti lidských práv, které jsou pro naše podniky prioritní, a to na základě jejich potenciálního negativního dopadu na lidi. Provedli jsme také revizi našich zásad, politik a procesů v oblasti lidských práv a identifikovali jsme oblasti, které je nutné zlepšit, spolu s konkrétními dalšími kroky v plánu pro lidská práva.

V roce 2021 jsme v této oblasti dosáhli významného pokroku. Jedním z dalších klíčových kroků rozšíření globálního plánu Ahold Delhaize do jednotlivých značek. Od vydání naší zprávy o lidských právech jsme vyvinuli metodiku, která pomáhá každé značce zkoumat, jak ovlivňuje spolupracovníky, zákazníky, komunity a lidi ve svých dodavatelských řetězcích, a zároveň zapojit širokou škálu interních (a někdy i externích) zúčastněných stran napříč funkcemi a rolemi. Vzhledem k přetrvávajícímu dopadu COVID-19 jsme metodiku přizpůsobili digitálnímu prostředí a její implementace stále probíhá.

Důležité problémy

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: ETICKÉ OTÁZKY A LIDSKÁ PRÁVA



Mezitím jsme také dosáhli pokroku v důležitých problémech. V této výroční zprávě se můžete dozvědět více o našem přístupu k ochraně zdraví, bezpečnosti a životní pohodě v části [Výchova nejlepších talentů](#); o rozmanitosti, začlenění a rovnosti odměňování žen a mužů v části [Zaostřeno na: Diverzita a inkluze](#); o svobodě sdružování v části [Správa a řízení](#); o zdraví v části [Podpora zdraví a udržitelnosti](#) a v části [Společenské otázky](#); o ochraně soukromí v této části a o spravedlivých pracovních postupech v dodavatelském řetězci v části [Společenské otázky](#).

Zapojení a podávání zpráv

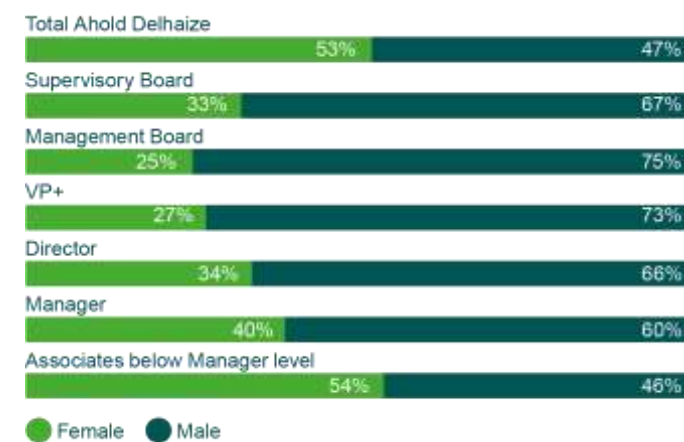
Vývoj v roce 2021 názorně ukázal, jaký dopad – pozitivní i negativní – může mít činnost našich značek na lidi, a to prostřednictvím jejich přístupu k výzvám, jako jsou dostupnost zdravých potravin, sociální spravedlnost a změna klimatu. Abychom lépe zapojili vedení společnosti Ahold Delhaize a jejich značek, začali jsme v prvním čtvrtletí roku 2021 vydávat čtvrtletník Human Rights Quarterly. Jedná se o

interní publikaci, která zapojuje globální vedení a vedení značky, jakož i širší komunitu funkčních odborníků a odborníků na značku do témat lidských práv a poskytuje pravidelné interní aktualizace plánu pro lidská práva. A co je nejdůležitější, ukazuje, jak může každý spolupracovník pozitivně ovlivnit lidská práva při své každodenní práci.

V naší předchozí zprávě o lidských právech jsme se také zavázali, že budeme veřejně a transparentně informovat o našich závazcích v oblasti lidských práv vůči externím zúčastněným stranám v naší výroční zprávě a případně i v následné zprávě, která by popisovala pokrok v plnění našeho plánu pro lidská práva.

V roce 2022 zveřejníme další zprávu o lidských právech, která bude obsahovat podrobnější informace o našem pokroku v oblasti lidských práv. V této zprávě se budeme zabývat také jednotlivými důležitými otázkami a poskytovat další relevantní aktuální informace o tom, jak řešíme naše dopady na lidská práva. Do té doby budeme pokračovat ve spolupráci s příslušnými zúčastněnými stranami, včetně spolupracovníků, zákazníků, investorů a širších komunit, a to jak na lokální úrovni, tak v našich dodavatelských řetězcích.

Genderová vyváženost 2021



Skóre zapojení spolupracovníků





Stejně jako v každé jiné oblasti našeho podnikání je pro náš úspěch rozhodující správné řízení, které zajišťuje strukturovaný a efektivní přístup k našim ambicím v oblasti ESG. Viz také úvod ke [Zprávě ESG](#), kde se dozvíte, jak řídíme výkonnost ESG, a také část o správě a řízení v části [Zaostřeno na: Změna klimatu](#).

Informace o výkonnosti v těchto tématech správy a řízení naleznete ve [Zprávě ESG](#).

DIVERZITA A INKLUZE

Máme ambice stát se rozmanitější a inkluzivnější společností ve všech našich značkách a podnicích. Další informace o našem vývoji, dopadu, přístupu a výsledcích v oblasti D&I naleznete v části [Zaostřeno na: Diverzita a inkluze](#).

BEZPEČNOST A KVALITA PRODUKTŮ

Vývoj v roce 2021

Kvůli pandemii nemohly vždy proběhnout kontroly a audity našich prodejen a výrobních závodů. Tam, kde to míra rizika umožňovala, jsme se spoléhali na audity na dálku s využitím vizualizačního vybavení.

Další informace naleznete v části [Hlavní riziko „Bezpečnost produktů“](#).

Náš dopad

Prostřednictvím našich zásad, kontrolního rámce a standardních provozních postupů zajišťujeme, aby produkty našich značek byly bezpečné pro spotřebitele.

Náš přístup a pokrok

Procento výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky, které mají certifikaci GFSI nebo splňují standardy přijatelné úrovně záruky



Do roku 2050 se očekává nárůst světové populace na téměř deset miliard lidí. Jak je můžeme všechny nakrmit bezpečnými a výživnými potravinami, aniž bychom vyčerpali naše přírodní zdroje? Tento problém je nutné řešit ve všech fázích dodavatelského řetězce.

Přebíráme odpovědnost za udržování nejvyšší úrovně bezpečnosti našich produktů a zároveň zlepšujeme jejich ekologickou a společenskou stopu. Zaměřujeme se na produkty vlastní značky. Pracujeme na tom, abychom zajistili, že jsou bezpečné, vyrobené v čistých, efektivních zařízeních s dobrými pracovními podmínkami, z udržitelných zdrojů a jasně a přesně označené. Abychom podpořili globální bezpečnost potravin a společenskou a environmentální udržitelnost, zaujímáme aktivní roli v různých výborech pro standardy a pracovních skupinách.

Máme zavedeny jasné zásady a postupy, které zajišťují bezpečnost a kvalitu produktů v distribučních centrech a prodejnách našich značek. Než se produkty dostanou do provozů našich značek, ověřuje se jejich teplota a datum spotřeby a denně se provádí kontrola kvality v distribučních centrech i na prodejnách. Spolupracovníkům našich značek také pravidelně poskytujeme školení.

Podporujeme standardy CGF Global Food Safety Initiative (GFSI), abychom zvýšili bezpečnost potravinářských výrobků. Jako aktivní člen organizací jako RSPO, RTRS, GSSI a GlobalGAP pomáháme vyvíjet a udržovat nejvyšší standardy pro udržitelnou produkci komodit včetně čaje, kávy, kakaa, palmového oleje, sóji, mořských plodů a dřevitých vláken.

Více informací o normách bezpečnosti produktů, které dodržujeme, najdete na našich webových stránkách na adrese www.aholddelhaize.com.

Jak měříme výkonnost

- Procento výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky, které mají certifikaci GFSI nebo splňují standardy přijatelné úrovně záruky.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

SPRÁVA

- Procento vysoce rizikových nepotravinářských produktů vlastní značky, které jsou vyráběny ve výrobních jednotkách kontrolovaných nezávislou třetí stranou podle přijatelné normy nebo u nichž byla testována každá šarže.

DOSTUPNÉ A CENOVĚ DOSTUPNÉ PRODUKTY

Vývoj v roce 2021

Přetrvávající ekonomický dopad pandemie v roce 2021 měl nepřiměřený dopad na nejzranitelnější členy společnosti a ještě více prohloubil rozdíly mezi bohatými a chudými. Inflace na mnoha trzích našich značek zvýšila ceny a zatížila rozpočty spotřebitelů. Současně je kvůli narušení dodavatelských řetězců pandemií pro maloobchodníky obtížné zajistit dostupnost produktů.

Náš dopad

Jako globální rodina lokálních značek máme silné a dlouhodobé vztahy s dodavateli, které nám pomáhají udržovat regály naplněné, aby si spotřebitelé mohli koupit potřebné produkty i v těžkých dobách. Naše iniciativy Šetříme pro naše zákazníky nám umožňují efektivní provoz, takže dokážeme udržovat nízké náklady a konkurenceschopné ceny. Vlastní řady produktů našich značek jsou důležitým nástrojem, který pomáhá nabízet zákazníkům jedinečné a vysoce kvalitní výrobky za dobrou cenu.

Náš přístup a pokrok

Součástí našeho záměru je pomáhat zákazníkům lépe žít. Naše značky toho dosahují mimo jiné tak, že podporují své zákazníky při činění rozhodnutí, která jsou zdravější a udržitelnější pro ně i pro naši planetu. Díky sortimentu, který zahrnuje cenově dostupné a zároveň výživné produkty, usnadňují naše značky zdravější stravování.

Více informací o tom, jak zajišťujeme dostupné a cenově dostupné produkty, najdete v části [Hnací síla růstu – Dosažení provozní dokonalosti](#).

Jak měříme výkonnost

- Dodávka v rámci našeho programu Šetříme pro naše zákazníky.

Další informace naleznete také v části [Dosažení provozní dokonalosti](#).

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

DAŇOVÁ TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST

Ve společnosti Ahold Delhaize se snažíme být dobrým sousedem a mít pozitivní dopad na komunity, kde působíme. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je platit daně způsobem, který zohledňuje společenskou a firemní odpovědnost, jakož i zájmy všech našich zainteresovaných stran. Náš celkový přístup k daním je v souladu s obchodními zásadami společnosti Ahold Delhaize, zdravou a udržitelnou strategií a kodexem chování.

Naše daňová politika se skládá z pěti hlavních daňových principů: transparentnost, účetnictví a správa, soulad s předpisy, vztahy s úřady a obchodní struktura. Naše daňové zásady jsou v souladu s principy odpovědného zdanění, které vypracovala skupina předních společností se zapojením občanské společnosti, investorů a zástupců mezinárodních institucí. Tyto principy jsou známé jako „B Team Responsible Tax Principles“. V roce 2017 se v týmu B sešli vedoucí daňových oddělení devíti nadnárodních společností. Vypracovali nový rámec pro přístup k daním se souborem principů odpovědného zdanění. Zásady zvyšují laťku přístupu podniků k daním a transparentnosti a pomáhají vytvořit nový konsensus o tom, jak vypadá odpovědná daňová praxe.

TRANSPARENTNOST

Jsme hrdí na to, že placením svého podílu na daních v zemích, kde působíme, přispíváme k hospodářskému a sociálnímu rozvoji těchto zemí. Naším celkovým daňovým příspěvkem podporujeme také cíle udržitelného rozvoje OSN.

V roce 2021 společnost Ahold Delhaize vybírala a platila mnoho druhů daní: daň ze mzdy odváděná zaměstnavatelem, daň z příjmů právnických osob, daň z přidané hodnoty (DPH), daň za prodej zboží a služeb, majetkovou daň a daň z nemovitosti, daň z dividend, spotřební daně, cla a další (např. daň z obalů).

Ahold Delhaize 2021 total tax contribution by type €5.9 billion
(€ million)



Další podrobnosti o naší finanční situaci v oblasti daně z příjmů právnických osob naleznete v [Příloze 10](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Celkové daňový odvod a platby daně z příjmů právnických osob vykázané za jednotlivé země jsou shrnuty níže.

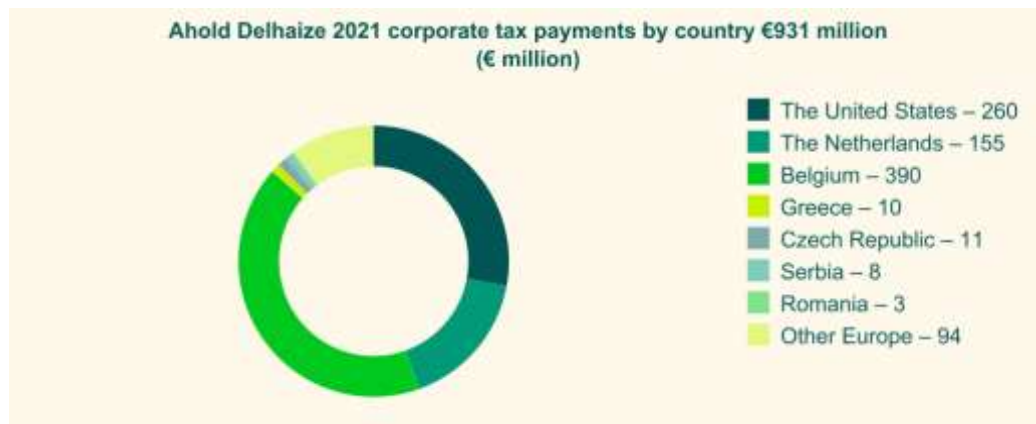
Ahold Delhaize 2021 total tax contribution by country €5.9 billion
(€ million)



Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

DAŇOVÁ TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST

Všimněte si, že 2,2 miliardy EUR z celkového daňového odvodu v roce 2021 tvoří daně, kterým podléháme.



V roce 2021 byly platby daní v Belgii ovlivněny platbou belgickému daňovému úřadu za opravné oznámení týkající se daňového přiznání za rok 2018. Společnost Ahold Delhaize se rozhodla, že důvod pro vydání dodatečného platebního výměru ve výši přibližně 380 milionů EUR je neopodstatněný, a proto společnost zaúčtovala pohledávku v plné výši. Více informací naleznete v části *Daně* v [Příloze 34](#).

Naše efektivní sazba daně z příjmů (ETR) v roce 2021 byla 21,1 %. Toto je náš celosvětový náklad na daň z příjmů za finanční rok 2021 ve výši 591 milionů EUR, zobrazený jako procento konsolidovaného zisku před daněmi ze zisku.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

DAŇOVÁ TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST

ÚČETNICTVÍ A SPRÁVA

Společnost Ahold Delhaize má dobře vybavené a profesionální daňové oddělení. Tato funkce je podřízena přímo finančnímu řediteli a má přímý přístup ke správní radě a dozorčí radě. Nejméně jednou ročně předkládá funkce výboru pro audit, finance a rizika dozorčí rady aktuální informace o daňových otázkách, včetně provádění a realizace daňové strategie. Globální daňovou politiku schvaluje správní rada.

Naše vstřícnost vůči daňovému riziku je založena na celkovém rizikovém apetitu společnosti Ahold Delhaize souvisejícím s dodržováním předpisů, který je velmi nízký. Jsme si vědomi rizika, že nedodržování platných daňových zákonů a předpisů může vést k poškození pověsti společnosti Ahold Delhaize nebo vztahů s našimi hostitelskými zeměmi. Další informace naleznete v části [Jak řídíme riziko](#).

Pro posouzení a kontrolu daňových rizik máme zaveden rámec daňové kontroly. Daňové kontroly vyplývající z hodnocení rizik jsou definovány, implementovány a testovány různými funkcemi monitorování, které zahrnují vyšší management a týmy Rizika a kontroly (druhá linie obrany) a interního auditu a využívají specifické nástroje společnosti Ahold Delhaize vyvinuté pro tento účel. Na základě ročního plánu interního auditu jsou prováděny kontroly vybraných daně a/nebo jurisdikcí. Výsledkem je auditní zpráva hodnotící design a provozní účinnost daňových kontrol.

Každé čtvrtletí naše značky schvalují prohlášení k auditu, které obsahuje potvrzení o správnosti a úplnosti naší daňové pozice. Máme zavedenou daňovou strategii, která je proaktivně komunikována napříč celou společností a pořádáme školení pro vybrané značky a jurisdikce, na kterých je formou workshopů o daňových rizicích vysvětlována naše daňová politika a její hlavní principy.

Zaměstnanci společnosti Ahold Delhaize mají přístup k lince pro oznamovatele, kde mohou hlásit jakékoli etické problémy nebo problémy s dodržováním předpisů související s postupy společnosti, včetně daňových záležitostí.

Aktivně se angažujeme také v oblasti daňových technologií a vypracovali jsme globální strategii a plán daňových technologií založený na pěti pilířích: poznatky, data, automatizace, řízení rizik a odolnost vůči budoucnosti (insights, data driven, automation, risk management and future proof). Dokončili jsme a zároveň stále realizujeme různé iniciativy v rámci našich přímých (např. automatizace vykazování podle jednotlivých zemí, DAC6 a dashboard) i nepřímých (např. řešení DPH a výpočtový engine) daňových disciplín s cílem optimalizovat a modernizovat naše daňové procesy. Využíváme také širší finanční implementace a s našimi projekty daňových technologií nám pomáhá naše IT oddělení. Implementace nového základního finančního systému v celé společnosti Ahold Delhaize je důležitým faktorem, který umožní implementaci našeho plánu daňových technologií.

SOULAD

Náš soulad s daňovými předpisy je založen na následujících příkladech dobré daňové praxe:

- Naším cílem je přiznávat a platit daně v plném souladu s místními zákony a předpisy.
- Náš soulad v oblasti daní zakládáme na rozumném a odpovědném výkladu daňových zákonů.
- Naším cílem je dodržovat účel i literu zákona.
- Snažíme se předem prodiskutovat a objasnit s finančními úřady nejasnosti ohledně daňových záležitostí.
- Od daňových úřadů požadujeme pouze rozhodnutí, abychom potvrdili platné zacházení se zákony a předpisy na základě plného zveřejnění příslušných skutečností.
- Daňové pobídky využíváme pouze v případě, že jsou v souladu s našimi obchodními a provozními cíli, vyplývají z daňového zákona a jsou obecně dostupné všem účastníkům na trhu.

VZTAHY S ÚŘADY

Ahold Delhaize spolupracuje s daňovými úřady na základě vzájemné důvěry a usiluje o otevřené a transparentní pracovní vztahy s těmito orgány. V přiměřené lhůtě poskytujeme finančním úřadům veškeré informace, které si vyžádají. To pomáhá daňovým úřadům i společnosti Ahold Delhaize podporovat včasné a efektivní dodržování předpisů. V Nizozemsku jsme v roce 2005 uzavřeli úmluvu (horizontální monitorování) s nizozemskými daňovými úřady. V roce 2021 je tato dohoda převedena na individuální plán monitorování. V Belgii se od roku 2020 účastníme pilotního projektu Co-operative Tax Compliance Program (CTCP).

Jako společnost, která má blízko k okolní společnosti, si ceníme konstruktivního dialogu o daních s vládami v zemích, kde naše značky působíme, a reagujeme na vládní konzultace o navrhovaných změnách legislativy s cílem dosáhnout udržitelné legislativy.

OBCHODNÍ STRUKTURA

Máme fyzické zastoupení ve všech jurisdikcích a dodržujeme mezinárodně uznávané normy a standardy (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj / Akční plán BEPS – eroze daňového základu a přesouvání zisku / Evropská unie). Náš proces daňového rozhodování je založen na následujících příkladech dobré daňové praxe:

- Vytvořenou hodnotu nepřevádíme do jurisdikcí uvedených na seznamu EU jurisdikcí nespolupracujících pro daňové účely („černá listina EU“) aktualizovaném Radou Evropské unie dne 5. října 2021, ani do jurisdikcí uvedených na černé listině Nizozemska, která je zveřejněna ve vládním věstníku z 31. prosince 2021 (jurisdikce s nízkým zdaněním).
- Platíme daň ze zisku podle toho, kde se hodnota vytváří v rámci běžného podnikání.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

DAŇOVÁ TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST

- Naši politiku převodních cen zakládáme na principu tržního odstupu.
- Nevyužíváme neprůhledné podnikové struktury ani struktury, které se nacházejí v jurisdikcích s nízkým zdaněním, abychom před daňovými úřady skryli relevantní informace.
- Nepodnikáme v zemích uvedených na seznamu jurisdikcí s nízkým zdaněním.
- Jsme transparentní, pokud jde o subjekty, které vlastníme (viz Příloha 35 ke konsolidované účetní závěrce).
- Nebudeme se zapojovat do ujednání s žádným zaměstnancem, zákazníkem nebo dodavatelem, jejichž jediným účelem je vytvořit daňovou výhodu přesahující to, co je rozumně chápáno jako zamýšlené chování podle příslušných daňových pravidel.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE



PROČ NA D&I ZÁLEŽÍ

Společnosti Ahold Delhaize hraje ve společnosti významnou roli. Vzhledem k tomu, že máme různorodou skupinu zúčastněných stran, včetně 55 milionů zákazníků na prodejnách a více než 413 000 spolupracovníků, máme povinnost jít správným příkladem v oblasti diverzity a inkluze – a máme potenciál mít velký vliv. Každá značka se zavazuje neustále zvyšovat své ambice v této oblasti, aby podpořila růst svého podnikání a svých lidí.

Víme, že rozmanitost je hnací silou inovací a přispívá k obchodnímu růstu. Je stavebním kamenem každé části naší strategie Leading Together. Pomáhá našim značkám lépe sloužit zákazníkům, podporovat komunity a vytvářet skvělé místo pro práci našich spolupracovníků. Je důležitou součástí toho, jak žijeme podle našich hodnot. Chápeme také, že plnou hodnotu diverzity nelze využít bez podpory rovnosti a začlenění.

Naší vizí v oblasti diverzity a inkluze je budovat značky a podniky, kde zaměstnanci odrážejí trhy, na kterých pracují, kde jsou jejich hlasy slyšet a oceňovány a kde ve své práci nacházejí smysl, mají rovný přístup k příležitostem a mohou naplno přispívat a rozvíjet se. Chceme, aby se každému zaměstnanci dařilo a aby měl každý zákazník na prodejnách našich značek pocit sounáležitosti a komunity.

NÁŠ PŘÍSTUP K D&I

V roce 2020 jsme stanovili odvážný cíl pro diverzitu a inkluzi v rámci společnosti Ahold Delhaize a všech jejích značek a podniků. Usilujeme o 100% genderovou vyváženost na všech úrovních, o 100% zohlednění trhů, na kterých působíme (podle definice jednotlivých místních značek), a o 100% inkluzi, každý den, bez výjimek.

Diverzitu definujeme široce, protože zahrnuje myšlenky a dovednosti, generační rozdíly, LGBTQ+, pohlaví, rasu a etnický původ, zdravotní postižení, národnost a další, a přijímáme všechny lidi takové, jací jsou.

NAŠE STRATEGIE DIVERZITY A INKLUZE

Abychom podpořili naše vedoucí pracovníky při realizaci této aspirace, vytvořili jsme komplexní strategický rámec pro diverzitu a inkluzi. Strategie se skládá ze tří pilířů: pracovní síla, pracoviště a trh. V rámci každého pilíře jsme stanovili prioritní oblasti.

Pracovní síla

Když říkáme „pracovní síla“, myslíme tím lidí: každého jednotlivce, který pracuje pro společnost Ahold Delhaize, ať už v některé z našich místních značek, GSO nebo v našich vedoucích týmech.

Zaměřujeme se na dvě oblasti:

VYVÁŽENÉ SEZNAMY KANDIDÁTŮ

Zavázali jsme přijímat různorodou škálu kandidátů a zavedli jsme politiku, která vyžaduje, aby na všechny pozice na úrovni ředitele a výše byli přijímáni kandidáti v přesně vyváženém poměru 50/50, přičemž stejný poměr vyžadujeme i pro seznamy kandidátů na takové pozice.

ODPOVĚDNOST VEDENÍ

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE

Každý vedoucí pracovník hraje zásadní roli v podpoře našeho úsilí o diverzitu a inkluzi tím, že bude aktivním a viditelným zastáncem a spojencem. Pomáhají tím, že dovolí spolupracovníkům být zranitelní, povzbuzují je, aby vyjadřovali a zkoumali to, co neznají, čemu nerozumějí nebo s čím nesouhlasí, zajišťují, aby se členové týmu navzájem povznášeli, zejména když je některá perspektiva, identita nebo názor nedostatečně zastoupen, a umožňují každému spolupracovníkovi růst, a to jak individuálně, tak společně.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE



Pracoviště

Inkluzivní pracoviště, kde mají spolupracovníci pocit, že někam patří, je to, co je motivuje zůstat a každý den se s radostí vracet do práce. Jsme přesvědčeni, že inkluze by měla být součástí naší kultury – a podle toho se řídíme v našem chování a jednání mezi sebou i s našimi zákazníky. Věříme, že podporujeme kulturu založenou na společných hodnotách, jako jsou odvaha, péče, týmová práce, integrita a humor, kde se každý cítí respektován a je součástí společnosti Ahold Delhaize.

INKLUZIVNÍ VEDENÍ

Věříme, že spravedlnost a inkluzivita jsou hnací silou obchodních výsledků, která nás řídí v tom, jak vedeme společnost a jak se chováme k sobě navzájem i k našim zákazníkům. Proto řada našich značek uskutečnila v roce 2021 více než 300 školení inkluzivního vedení s více než 5 000 účastníky. Toto školení poskytuje současným i budoucím vedoucím pracovníkům příležitost naučit se, procvičit a uplatnit dovednosti potřebné k inkluzivnějšímu vedení.

Vážíme si každého za to, kým je, a že každý den přichází do práce se svým pravým já, abychom mohli co nejlépe sloužit zákazníkům a umožnili lidem dobře jíst, ušetřit čas a lépe žít. Ve značkách a podnicích Ahold Delhaize vidíme skvělé iniciativy na podporu takového chování. Například Retail Business Services v USA zavedla novou Radu pro diverzitu, rovnost a inkluzi. ADUSA Supply Chain spustila v říjnu zahájit strategii diverzity nazvanou „Thrive“ a společnost Hannaford rozšířila svůj závazek vůči diverzitě tím, že umožnila zaměstnancům uvádět na jmenovkách jejich zvolená zájmena. Společnost Albert představila svůj program D&I svým 50 nejvyšším vedoucím pracovníkům prostřednictvím sezení s využitím najatých herců, kteří hráli role studentů a předváděli chování

introverze, extroverze a předsudků týkajících se rozmanitosti na pracovišti. Na konci cvičení byli vedoucí požádáni, aby tyto „studenty“ najali na konkrétní pozice, přičemž vznikala diskuse o možných výsledcích. Společnost Bol.com dále integrovala diverzitu a inkluzi prostřednictvím svých programů integrace do pracovního procesu a programů vedení, školení o mezikulturním povědomí a nevědomé zaujatosti, souboru nástrojů pro inkluzi a své interní komunikační strategie.

ROVNÉ ODMĚNOVÁNÍ

Zajištění rovného odměňování je pro nás důležitým úkolem v souladu s našimi snahami o diverzitu a inkluzi.

Zásady rovného odměňování

Společnost Ahold Delhaize zveřejnila v červnu 2020 svou první zprávu o lidských právech. Nedílnou součástí této zprávy je přehled kompenzačních závazků společnosti Ahold Delhaize a jednotlivých značek. Víme, že širší nabídka, kterou jako zaměstnavatelé poskytujeme, jako jsou zdravotní benefity, pracovní podmínky a diverzita a inkluzivita pracovní síly, má zásadní význam pro to, jak si zaměstnanci cení své celkové pracovní zkušenosti. Společnost Ahold Delhaize a všechny její značky přijaly následujících šest zastřešujících zásad, kterými se řídí jejich rovné odměňování:

1. Pevný základ pro porovnání rolí
2. Tržní odměňování
3. Odměňování v souladu s právními předpisy
4. Stejná odměna za stejnou práci
5. Odměňování v souladu s individuální výkonností a obchodní strategií značky
6. Transparentní, konzistentní a vysvětlitelné odměňování pro jednotlivé spolupracovníky

V rámci našich značek a podniků považujeme tyto zásady za základ spravedlnosti při řešení sporů, tedy za formu „procesní spravedlnosti“. Na většinu zaměstnanců našich značek se vztahují kolektivní smlouvy (KS). Pro spolupracovníky mimo KS přijala každá z našich značek nezávislou metodiku hodnocení pracovních míst (Korn Ferry Hay) a má zavedeny zásady a rámce pro určování úrovně a názvů pracovních míst, platových tříd a pásem, hodnocení výkonnosti a zvyšování platů.

Tyto rámce jsou v rámci společnosti Ahold Delhaize a každé z jejích značek přísně regulovány a personální změny podléhají schválení. Pracovní hodnocení, jmenování, povyšování, změny pozic a ukončení pracovního poměru na pozicích vrcholového managementu (SVP+) v jakékoli značce nebo jakémkoli podniku vyžaduje předchozí souhlas ředitelky lidských zdrojů společnosti Ahold Delhaize. Všechna ostatní jmenování, povyšování, změny pozic a ukončení pracovního poměru ve značkách a podnicích se řídí zásadami zaměstnanosti, lidských zdrojů a pracovněprávními předpisy, které jsou

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE

vypracovány a uplatňovány na místní úrovni. Tato schválení jsou popsána v Koninklijke Ahold Delhaize Bill of Authority (BOA – rozpis pravomocí) a/nebo v místních BOA.

Studie o rovnosti odměňování

Uvědomujeme si, že vytvoření zásad, rámců a řídicích dokumentů je velmi důležitým krokem a že je stejně důležité měřit výsledky těchto postupů, abychom zajistili spravedlivé odměňování v rámci každé z našich značek a podniků. Za tímto účelem každá značka zavedla metodiku měření rovnosti odměňování svých zaměstnanců. Na konci roku 2021 většina značek společnosti Ahold Delhaize provedla (nebo právě prováděla) studii o odměňování žen a mužů a/nebo analýzy rovného odměňování a zavedla akční plány k nápravě zjištěných nedostatků. Celkem 14 našich značek provedlo studii rovnosti odměňování žen a mužů, která zahrnovala 286 000 spolupracovníků.

Značky budou v roce 2022 pokračovat v provádění analýz rovného odměňování, aby určily oblasti, na které je třeba se zaměřit, a zajistily spravedlivé odměňování. Budou také přezkoumávat rozdíly v průměrné mzdě mezi muži a ženami s cílem určit další oblasti, na které se zaměříme, a ve výroční zprávě za rok 2022 zveřejníme rozdíly v odměňování žen a mužů.

Tržiště

D&I přesahuje rámec poskytování skvělého místa pro práci. Jde také o budování komunit.

EXTERNÍ PARTNERSTVÍ

V rámci našeho silného závazku k diverzitě a inkluzi hrdě podporujeme externí organizace zabývající se rozmanitostí a začleňováním, a to prostřednictvím globálních i místních partnerství, která jsou řízena značkami a podniky společnosti Ahold Delhaize. Velkou hodnotu pro nás mají také skupiny Business Resource Groups v rámci naší společnosti. Podrobnosti naleznete v části *Partnerství napříč odvětvím* níže.

ZAPOJENÍ KOMUNITY

Pro pokrok v této oblasti je zásadní zajistit, aby všichni naši zaměstnanci rozuměli našemu úsilí v oblasti D&I a jejich úloze při vytváření inkluzivního pracovního prostředí. V roce 2021 jsme se zavázali k větší transparentnosti při informování o našich strategických prioritách v oblasti D&I tím, že se podělíme o pokrok, kterého jsme dosáhli při plnění našich aspirací, jakož i o plány do budoucna.

Podpora rasové rovnosti

V roce 2021 se značky Ahold Delhaize USA zavázaly k podpoře rasové rovnosti částkou 5 milionů USD a ve spolupráci se spolupracovníky a komunitními partnery podporují vzdělávání, propagaci a rozvoj podnikání v černošské a afroamerické komunitě.

Například v roce 2021 věnovala značka Stop & Shop 50 tisíc USD univerzitě v New Havenu v Connecticutu na založení stipendia „Stop & Shop Diversity in Nutrition & Dietetics Scholarship“, které bude poskytovat finanční pomoc studentům, kteří se chtějí stát odborníky na výživu nebo registrovanými dietology. Podle Komise pro registraci dietologů při Akademii pro výživu a dietetiku tvoří více než 71 % ze 106 000 registrovaných dietologů v USA běloši, přičemž Afroameričané tvoří pouze 3

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE

% z celkového počtu. Společnost Stop & Shop se na tomto úsilí podílí, protože chce získat a udržet studenty nebílé pleti a podpořit větší diverzitu v této profesi. Tým značky The GIANT Company pro diverzitu a inkluzi hledá nové způsoby, jak propojit rodiny pro lepší budoucnost ve čtvrtích, které jsou jejím domovem. Značka přispěla částkou 100 tisíc USD na vybudování nového basketbalového hřiště, které je součástí snahy o rasovou rovnost a poskytuje členům komunity místa, kde se mohou scházet a hrát si.

Diverzita dodavatelů

V roce 2021 jsme udělali velký pokrok v zapojení dodavatelů vlastních příslušníků minorit. Například společnost Peapod Digital Labs (PDL) zahájila program Accelerator, jehož cílem je sdílet znalosti značek a podniků společnosti Ahold Delhaize USA s jejich sítěmi certifikovaných dodavatelů vlastních příslušníků minorit. Tohoto programu, který podporuje silnější partnerství s dodavateli a vytváří udržitelný program diverzity dodavatelů do budoucna, se letos zúčastnilo celkem 11 společností. PDL poskytla absolventům svého prvního programu Accelerator stipendia ve výši 10 tisíc USD na podporu dalšího rozvoje a růstu podnikání. Firmě Harbar, certifikované Národní radou pro rozvoj dodavatelů z řad menšin (National Minority Supplier Development Council – NMSDC), která je vlastněné příslušníky hispánské minority, udělili vyšší stipendium ve výši 20 tisíc USD za to, že byla z řad účastníků dodavatelem s nejčerstvější perspektivou.

Servisní společnost Retail Business Services nabídla stipendia 20 dodavatelům s certifikací NMSDC, kteří jsou vlastněné příslušníky černošské minority, aby se přihlásili do nadcházejících Tuck Diversity Business Programs, což jsou vzdělávací programy pro podnikatele.

Výkonnost na cestě k aspiracím

Zavázali jsme se zvýšit transparentnost, s níž informujeme o našem pokroku v oblasti diverzity a inkluze. Přestože jsme v mnoha oblastech našich snah pokročili, chceme i nadále pokračovat v pokrocích ve všech ukazatelích zastoupení a kultury, včetně rozvoje naší analytiky. V roce 2021 jsme vytvořili nový dashboard, který nám pomáhá lépe porozumět trendům v pracovních silách našich značek. Naším dalším krokem bude lepší analytické předvídání budoucího vývoje v oblastech, jako je nástupnictví, fluktuace a vyvážené seznamy kandidátů, zejména v klíčových oblastech našeho zájmu:

PRACOVNÍ SÍLA – 100% GENDEROVĚ VYVÁŽENÁ

Snažíme se, aby byli naši zaměstnanci na všech úrovních genderově vyváženi. Podíl žen ve vedoucích pozicích jsme zvýšili z 39 % v roce 2020 na 40 % v roce 2021, přičemž zastoupení žen na úrovni ředitelů/ředitelek zůstalo stejné. Jedná se o důležité zdroje pro naše vedoucí pozice, které potřebujeme dále rozvíjet. Viz tabulka *Naše metriky D&I*.

PRACOVNÍ SÍLA – 100% ODRÁŽEJÍCÍ NAŠE TRHY

Naší snahou je mít zaměstnance, kteří odrážejí trhy, na nichž působíme. Kromě sledování našeho pokroku v oblasti genderové vyváženosti v celosvětovém měřítku sledujeme také pokrok v oblasti rasové a etnické rozmanitosti v USA. Uvědomujeme si, že máme stále co zlepšovat, ale vidíme také pokroky – zvýšili jsme zastoupení menšin ve vedoucích týmech v USA z 10 % v roce 2020 na 17 % v roce 2021. Z toho na úrovni ředitelů došlo k nárůstu o 7 %, z 12 % na 19 % (viz tabulka: *Naše metriky D&I*). Každá americká značka si určuje vlastní požadavky na zastoupení rasově/etnicky nedostatečně zastoupených skupin na základě místních trhů práce. Graf na následující straně ukazuje podíl

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE

rasově/etnicky nedostatečně zastoupených skupin v rámci značek USA. Graf ukazuje všechny spolupracovníky bez ohledu na jejich pracovní úroveň.



1 Agregace údajů z jednotlivých značek v USA. Rasová/etnická rozmanitost je založena na sebeidentifikaci; údaje, u nichž identifikace chybí, nejsou do analýzy zahrnuti.

V letošním roce jsme se začali zaměřovat na další dimenze rozmanitosti tím, že každá místní značka si vybrala jednu až dvě další dimenze rozmanitosti, které jsou relevantní pro její místní kontext. Příkladem je společnost Albert, která se věnuje generační rozmanitosti, a společnost Hannaford, která se zaměřuje na podporu zaměstnanců LGBTQ+. Zavedli jsme také index reflexe místních trhů, který měří vnímání spolupracovníků v souvislosti s naší úspěšností v této oblasti, a zjistili jsme, že 81 % spolupracovníků cítí, že jsou součástí různorodého týmu, že společnost nabírá talenty z rozmanitých oblastí a že povyšování je spravedlivé a vyvážené. Viz tabulka *Naše metriky D&I*.

PRACOVNÍ SÍLA – 100% INKLUZIVNÍ

Kulturní aspekty inkluze měříme prostřednictvím indexu inkluzivního pracoviště, který je součástí našeho každoročního průzkumu mezi spolupracovníky. Letos jsme v tomto ukazateli, který hodnotí respekt, kariérní příležitosti a pocit, že spolupracovníkům nasloucháme, získali 79 %. Viz tabulka *Naše metriky D&I*.

Naše metriky D&I

Pokrok měříme na základě údajů od značek. V následující tabulce jsou uvedeny výsledky v oblasti D&I.

	2021	2020
100% genderově vyvážená		
Ženy na úrovni VP+	27 %	27 %
Ženy na ředitelské úrovni	34 %	34 %
Ženy na manažerské úrovni	40 %	39 %
Ženy na nižší než manažerské úrovni	54 %	54 %
Ženy: Ahold Delhaize celkem	53 %	54 %
100% odrážející trhy		
Rasově/etnicky nedostatečně zastoupené skupiny na úrovni VP+ (USA) ¹	17 %	10 %
Rasově/etnicky nedostatečně zastoupené skupiny na ředitelské úrovni (USA) ¹	19 %	12 %
Rasově/etnicky nedostatečně zastoupené skupiny na manažerské úrovni (USA) ¹	22 %	15 %
Rasově/etnicky nedostatečně zastoupené skupiny na nižší než manažerské úrovni	37 %	34 %
Procento spolupracovníků, kteří mají pocit, že jejich týmy jsou různorodé a	81 %	n/a
100% inkluzivní		
Index inkluzivního pracoviště ²	79 %	79 %

1 Údaje se týkají pouze spolupracovníků v USA a nezahrnují spolupracovníky v Evropě z důvodu právních omezení v Evropě. Termín „rasově/etnicky nedostatečně zastoupené skupiny“ se vztahuje na rasové/etnické skupiny, které jsou obecně nedostatečně zastoupeny v pracovní síle v USA (černoši nebo Afroameričané, Asiaté, američtí domorodci a původní obyvatelé Aljašky, Hispánci nebo Latinoameričané, původní obyvatelé Havaje nebo jiných tichomořských ostrovů, příslušníci dvou nebo více ras). Vykazované rasové/etnické kategorie spolupracovníků v USA jsou založeny na dobrovolné sebeidentifikaci; spolupracovníci s chybějící rasovou/etnickou kategorií nejsou ve výše uvedených údajích zahrnuti. Každá americká značka přijala vlastní strategii D&I, která odráží naše ambice v oblasti D&I, a tyto údaje představují souhrn údajů jednotlivých značek.

2 Výsledky ročního průzkumu zapojení spolupracovníků; pro definice viz [Glosář](#).

JAK PODPORUJEME D&I

Partnerství napříč odvětvím

V rámci našeho silného závazku k diverzitě a inkluzi hrdě podporujeme externí organizace zabývající se rozmanitostí a začleňováním, a to prostřednictvím globálních i místních partnerství, která jsou řízena značkami a podniky společnosti Ahold Delhaize.

Globální partnerství

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE

V otázkách D&I úzce spolupracujeme s následujícími globálními partnery. Již osm let spolupracujeme například se sítí LEAD (Leading Executives Advancing Diversity), jejímž posláním je přilákat, udržet a podporovat ženy v odvětví spotřebního zboží a maloobchodu v Evropě prostřednictvím vzdělávání, vedení a rozvoje podnikání.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE

Business Resource Groups

Velkou hodnotu pro nás mají skupiny Business Resource Groups v rámci naší společnosti. Všechny značky využívají skupiny BRG k podpoře potřeb spolupracovníků a prosazování místních strategií D&I – a jejich počet stále roste. Tyto skupiny propojují lidi napříč značkami a v průběhu roku nabízejí aktivity a iniciativy, které podporují inkluzi a vzdělávání v tématech týkajících se rozmanitosti spolupracovníků.

V roce 2021 uspořádala skupina BRG zaměřená na značky Hannaford besedy o knihách a prezentace na téma pocitu sounáležitosti v práci. Její BRG zaměřená na hispánskou menšinu oslavila měsíc hispánského kulturního dědictví tím, že uvedla na trh recept a jedinečný příběh svého spolupracovníka, aby inspirovala zákazníky. Značka Giant Food vytvořila svou skupinu PRIDE BRG s cílem vytvořit komunitu pro LGBTQ+ komunitu. Její BRG nazvaná Thrive: People of Color vzdělává své spolupracovníky v tématech, která jsou pro její členy důležitá, například v oblasti informovanosti o ramadánu (muslimském svatém měsíci). Společnost Retail Business Services vyhodnotila a obnovila své stávající skupiny BRG, aby byly ještě důležitější pro spolupracovníky, zavedla školení předsedů a gestorů a uspořádala kampaň pro nábor členů. Evropské značky spustily místní pobočky Young Ahold Delhaize; pobočka Delhaize Serbia již spojuje přibližně 140 mladých spolupracovníků z prodejen, distribučních center a kanceláře podpory a nabízí jim akce a aktivity, které jim pomáhají vzájemně se poznávat, sdílet mezi sebou znalosti a dělat práci zábavnou. Společnost Albert také spustila projekt Zkušený Albert, který má dále podpořit věkovou rozmanitost a zajistit, aby se spolupracovníci cítili začlenění.

VNĚJŠÍ ZÁVAZKY A UZNÁNÍ

Jsmo hrdí na to, že můžeme projevit svou podporu D&I prostřednictvím externích závazků, a vážíme si uznání zvenčí, kterého se našim značkám a podnikům dostává za práci, kterou děláme.

Slib generálních ředitelů sítě LEAD

Prostřednictvím slibu generálních ředitelů sítě LEAD (LEAD Network CEO Pledge) se generální ředitelé v Evropě zavazují k urychlení genderové rovnosti a podpoře inkluze v maloobchodě a v odvětví spotřebitelského baleného zboží. Společnost Ahold Delhaize byla původním sponzorem tohoto závazku a náš generální ředitel Frans Muller jeho prvním signatářem; od jeho vzniku jej podepsalo 42 generálních ředitelů předních společností. Závazek vyzývá vedoucí pracovníky, aby se zavázali k vytváření skutečně inkluzivní kultury, koučování, mentorování a sponzorování žen a různých zaměstnanců, vytváření spravedlivých a rovných náborových strategií, omezování předsudků a dalším aktivitám.

Index firemní rovnosti nadace Human Rights Campaign Foundation

Všechny značky společnosti Ahold Delhaize USA byly v roce 2021 oceněny jako nejlepší místa pro práci v oblasti rovnosti LGBTQ+ a již druhým rokem získaly perfektní skóre v Indexu firemní rovnosti nadace Human Rights Campaign Foundation. Tento index je v USA používán jako nástroj pro srovnávání firemních politik, postupů a výhod týkajících se spolupracovníků z LGBTQ+ komunity.



Ocenění Shelby Report za rozmanitost

Společnost Ahold Delhaize získala ocenění Shelby Publishing 2021 Diversity, Equity and Inclusion Award za to, že naše značky pokračují v práci na rozvoji a podpoře rozmanitosti, rovnosti a inkluze v americkém potravinářském průmyslu odstraňováním překážek a vytvářením prostředí, ve kterém se jednotlivci mohou rozvíjet jako osobnosti, kterými se sami cítí být. The Shelby Report je americká publikace, která přináší novinky a informace z oblasti supermarketů, potravinářství a maloobchodního prodeje potravin v celé zemi.

The Association for Women in Communications (AWC)

Společnost Stop & Shop získala ocenění Clarion za své úsilí během pandemie COVID-19 – zejména za svou reakci po stránce krizové komunikace, která zahrnovala komunikaci o bezpečnosti, zvyšování povědomí o vyhrazených hodinách pro nakupování pro osoby nejvíce ohrožené COVID-19 a partnerství se společností Uber, které poskytovalo zákazníkům nakupujícím v těchto vyhrazených hodinách zvýhodněné jízdy.

Lídři diversity

Společnost Ahold Delhaize Europe byla oceněna deníkem *Financial Times* cenou Diversity Leader 2022 jako lídr v oblasti rozmanitosti. Lídři diversity byli vybíráni v období od dubna do srpna 2021 na základě nezávislého průzkumu v 16 evropských zemích.

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA A INKLUZE



LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

DÁVÁME ROZMANITÝM SPOLUPRACOVNÍKŮM

MOŽNOST RŮST

Regionální ředitel Steve Harfield a manažerka pro získávání talentů Kelsey Sloanová měli velké sny, které přetavili v úspěch při zavádění první „kohorty diverzity“ ve značce The GIANT Company.

Jeho cílem je poskytovat jedinečný rozvoj, školení a mentorské příležitosti pro různorodé členy týmu.

Nejprve vyzvali manažery prodejen ve Stevově regionu, aby vyčlenili jednoho pracovníka z řad menšin s potenciálem stát se vůdcem. Poté vytvořili čtyřměsíční školicí program, který měl pomoci spolupracovníkům dosáhnout jejich cílů a zároveň zajistit, aby měla The GIANT Company k dispozici různorodé interní kandidáty na budoucí vedoucí pozice.

A to má dopad nejen na účastníky, kteří říkají, že po absolvování programu lépe chápou své kariérní možnosti, ale i na celý region, jehož výsledky v oblasti zapojení překonávají průměr značky.

Nyní se tímto programem inspirovali i další ředitelé regionů značky GIANT, kteří dosahují podobného úspěchu.



„Konečně vidím, co ve mně vidí ostatní.“

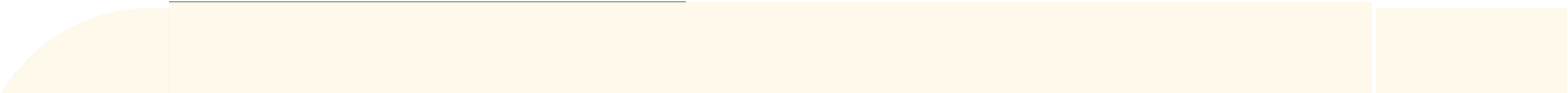


LOKÁLNÍ HRDINOVÉ

STRATEGICKÁ ZPRÁVA

VÝKONNOST DĚTKIIM

148	Posouzení skupiny
150	Makroekonomické trendy
158	Výkonnost skupiny
167	Finanční situace
169	Likvidita
170	Peněžní toky
171	Kapitálové investice a přehled majetku
173	Zisk a dividenda na akcii
175	Finanční posouzení podle segmentů
176	Výkonnost podle segmentů – Spojené státy
181	Výkonnost podle segmentů – Evropa
185	Výkonnost podle segmentů – Global Support Office
187	Výhled
190	Informace o akcích Ahold Delhaize
194	Víceletý přehled
197	Glosář



Posouzení výkonnosti

POSOUZENÍ SKUPINY

KLÍČOVÉ FINANČNÍ CÍLE	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2021	VÝSLEDKY V ROCE 2021	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2022
 ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ MARŽE SKUPINY	≥ 4,0 %	4,4 %	≥ 4,0 %
 ZŘEDĚNÝ ZÁKLADNÍ RŮST EPS ¹	Růst ve středních až vysokých jednotkách % oproti roku 2019	28,8 %	Pokles ve středních až vysokých jednotkách % oproti roku 2021
 ČISTÉ KAPITÁLOVÉ VÝDAJE	~ 2,2 miliardy EUR	2,3 miliardy EUR	~ 2,5 miliardy EUR
 VOLNÝ PENĚŽNÍ TOK ²	~ 1,6 miliardy EUR	1,6 miliardy EUR	~ 1,7 miliardy EUR
 POMĚR VÝPLATY DIVIDEND ³	40–50 % a meziroční nárůst dividendy na akcii	42 %	40–50 % a meziroční nárůst dividendy na akcii
 ZPĚTNÝ ODKUP AKCIÍ ³	1 miliarda EUR	1 miliarda EUR	1 miliarda EUR

¹ Při současných sazbách.

² Cíl nezahrnuje fúze a akvizice.

³ Management zůstává zavázán plnit program zpětného odkupu akcií a dividend, ale vzhledem k nejistotě způsobené COVID-19 bude nadále sledovat makroekonomický vývoj. Program podléhá také změnám firemních aktivit, jako jsou například podstatné fúze a akvizice. Výplatní poměr dividend pro výsledky v roce 2021 se vypočítává jako procento základního příjmu z pokračujících operací na 52týdenní bázi.

Posouzení výkonnosti

POSOUZENÍ SKUPINY

Poznámka: Pokud není uvedeno jinak, cíle jsou založeny na výsledcích za celý předchozí rok.

HNACÍ SÍLA – RŮST POMOCÍ OMNICHANNEL		VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ	VÝSLEDKY V ROCE 2021	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET)
	Růst čistých tržeb od online spotřebitelů / Růst online tržeb v USA ¹	≥ 30 % / ≥ 60 %	+41,5 % / +73,7 %	≥ 15 %
	Přestavby prodejen Stop & Shop	~ 60	55	~ 40
	Doplňkové zdroje příjmů	–	355 milionů EUR	≥ 20 %
PODPORA ZDRAVÍ A UDRŽITELNOSTI				
	Tržby zdravých produktů vlastní značky / % ²	50,5 %	53,6 %	54,2 %
	Snížení plýtvání potravinami (%) ³	16 %	18 %	18 %
	Snížení emisí CO ₂ (%) ⁴	17 %	31 %	Čistá nula do roku 2040
VÝCHOVA NEJLEPŠÍCH TALENTŮ ⁵				
	Skóre zapojení spolupracovníků (%)	≥ 81 %	79 %	≥ 80 %
	Skóre inkluze na pracovišti (%)	≥ 79 %	79 %	≥ 79 %
DOSAZENÍ PROVOZNÍ DOKONALOSTI				
	Úspory z programu Šetříme pro naše zákazníky	≥ 750 milionů EUR	967 milionů EUR	≥ 850 milionů EUR
	Iniciativy dodavatelského řetězce	Přechod pěti zařízení do integrované sítě	Pět zařízení přešlo od C&S do naší integrované sítě dodavatelského řetězce.	Sít' v USA byla z 85 % transformovaná na vlastní distribuci a dvě plně automatizovaná mrazírenská zařízení budou v provozu do konce roku 2022.
	Iniciativy v prodejnách	≥ 50 % prodejen s potravinami evropských značek s elektronickým označováním regálů	Zavedení elektronického označování regálů v >50 % evropských prodejen s potravinami, včetně téměř 100 % supermarketů vlastních	≥ 80 % evropských prodejen s potravinami má elektronické štítky na regálech
	Zlepšení online produktivity	Spuštění amerického mikro-distribučního centra Autostore/Swisslog a zvýšení automatizované kapacity na bol.com	Ve 4. čtvrtletí bylo spuštěno mikro-distribuční centrum AutoStore/Swisslog a dále se zvýšila automatizovaná kapacita v bol.com.	Pokračující rozšiřování poloautomatizované kapacity v bol.com a rozšiřování zařízení v Evropě. Rozšiřování mikro-distribučního centra ve Filadelfii

1 Online tržby v USA zahrnují od roku 2021 tržby FreshDirect. Pokud není uvedeno jinak, cíle jsou založeny na výsledcích za celý předchozí rok. Růst tržeb se počítá při konstantních sazbách. Cíle růstu tržeb a výsledky pro rok 2021 se počítají s úpravou roku 2020 na 52 týdnů.

2 Procento prodeje zdravých produktů za rok 2021 je ovlivněno přechodem na metodiku Nutri-Score namísto metody Choices u našich evropských značek. Pro další informace viz [Zpráva](#) ESG.

3 Snížení je vykázáno oproti výchozí hodnotě z roku 2016 ve výši 5,48 t/mil. EUR.

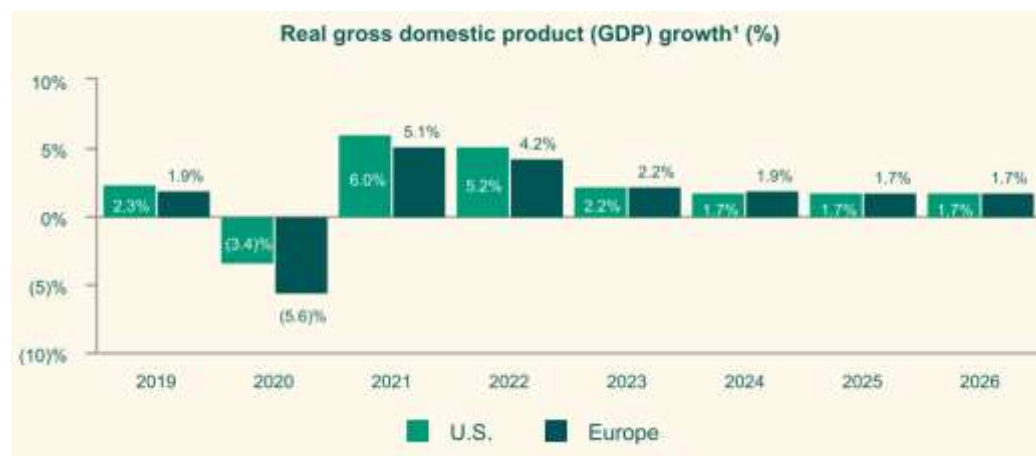
4 Procentuální snížení je založeno na kumulativní trajektorii směrem k 50% snížení absolutních emisí ekvivalentu CO₂ v rozsahu 1 a 2 do roku 2030 ve srovnání s naší výchozí hodnotou za rok 2018.

5 V průběhu roku 2022 upravíme indexy zapojení spolupracovníků tak, aby více odpovídaly potřebám značek. V budoucnu budeme podávat zprávy o eNPS, zapojení a inkluzivním pracovišti.

Posouzení skupiny

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY

Rok 2021 byl pro společnost Ahold Delhaize dalším rokem dobrých finančních a provozních výsledků, a to i přes problémy spojené s celosvětovou pandemií. Naše podnikání bylo i nadále ovlivněno řadou specifických, lokalizovaných tržních trendů (viz [Vývoj trendů na trhu](#)) a také následujícími obecnými makroekonomickými trendy:



Zdroj: MMF (zprávy o HDP 2021)

1 HDP představuje celkovou hodnotu ve stálých cenách finálních výrobků a služeb vyrobených v zemi za určité časové období.

Po poklesu globálního reálného HDP o 3,5 % v roce 2020, což byl nejhlubší pokles za poslední desetiletí, jsme v roce 2021 zaznamenali posílení ekonomik v USA a Evropě. To dokládá růst reálného HDP ve výši 6 % v USA a 5,1 % v Evropě.

Americká i evropská ekonomika v tomto roce rostly, což vedlo k vyšší osobní spotřebě, která pozitivně ovlivnila naše tržby. V roce 2022 se očekává pokračující silný růst reálného HDP v USA i v Evropě. Očekávání na další roky však zůstávají méně pozitivní, a to kvůli rizikům a nejistotám plynoucím z vyšší inflace, narušení dodavatelského řetězce, rostoucích cen energií a nedostatku pracovních sil (zdroj: McKinsey).

Směnné kurzy cizích měn

PRŮMĚRNÉ SMĚNNÉ KURZY 2021–2020

Měna		2021	2020	Změna průměrné roční hodnoty měny
Americký dolar	USD/EUR	0,8461	0,8770	(3,5)%
Česká koruna	CZK/EUR	0,0390	0,0378	3,1 %
Rumunský leu	RON/EUR	0,2032	0,2067	(1,7)%
Srbský dinár	RSD/EUR	0,0085	0,0085	—%

Zdroj: Bloomberg

Většina operací značek společnosti Ahold Delhaize se nachází ve Spojených státech a je vyjadřována v amerických dolarech. Americký dolar se zejména v prvních třech čtvrtletích vyvíjel nepříznivým směrem a v roce 2021 oslabil vůči euru o 3,5 %, což oslabilo naše konsolidované výsledky. Ačkoli dolar od konce října 2021 posiluje a očekává se, že se americká ekonomika v roce 2022 plně zotaví na předpandemickou úroveň, měnová rizika způsobená možným dopadem COVID-19 a narušením dodavatelského řetězce v roce 2022 zůstávají reálnou hrozbou (zdroj: Ministerstvo financí USA). Pro další informace viz [Příloha 2](#) konsolidované účetní závěrky.

S oživením světové ekonomiky po pandemii se v roce 2021 zvýšila inflace, mimo jiné v důsledku problémů v globálním dodavatelském řetězci a pracovních omezení. V celosvětovém průměru vzrostly ceny zboží a služeb v roce 2021 meziročně o 3,5 %, což je nejvyšší míra inflace za posledních pět let (zdroj: Economist Intelligence Unit). V Evropě se inflace začala zvyšovat v lednu a v průběhu roku dále rostla, přičemž v prosinci 2021 dosáhla 5,3 %. Index spotřebitelských cen v USA roste od poloviny roku 2020 a v prosinci 2021 překročil hranici 7 %.

Posouzení skupiny

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY



Zdroj: OECD (zprávy o indexu spotřebitelských cen v roce 2021)

Posouzení skupiny

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY

V souladu s hospodářským oživením se index spotřebitelských cen potravin a nápojů na trzích našich značek na jaře zmírnil, ale od léta začal trvale růst a v prosinci 2021 se přiblížil 6,5 % v USA a 4,3 % v Evropě. Narušení přepravy, nedostatek pracovních sil, uzavírání továren a politické napětí tlačily ceny vzhůru.

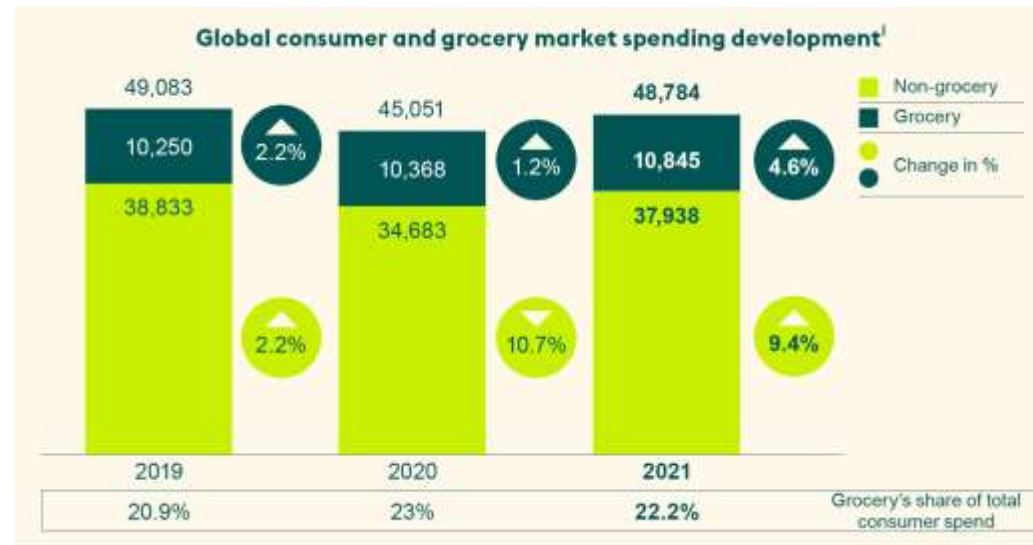


Zdroj: OECD (zprávy o indexu spotřebitelských cen v roce 2021)

Zavedení vakcinace, oživení trhu práce a vládní opatření (např. vláda USA vydala biliony dolarů na stimulační a pomocné balíčky COVID-19) pozitivně ovlivnily důvěru spotřebitelů a jejich výdaje, včetně výdajů v sektoru potravinářských a nápojových služeb.

Spotřebitelské výdaje v roce 2021 stabilně rostly a dosáhly celosvětově 48,8 bilionu USD oproti 45,1 bilionu USD v roce 2020. Co se týče globálních výdajů spotřebitelů a trhu se smíšeným zbožím, zaznamenali jsme výrazný růst o 9,4 % v nepotravinářském sektoru, který se po slabém roce 2020 zotavil. Spotřebitelské výdaje na smíšené zboží mezitím zaznamenaly v roce 2021 silný růst o 4,6 % oproti zvýšené úrovni tržeb v roce 2020. Podíl smíšeného zboží na celkových světových spotřebitelských výdajích se snížil o 0,8 % z 23,0 % v roce 2020 na 22,2 % v roce 2021.

Nárůst spotřebitelských výdajů byl důsledkem více faktorů, včetně očkování v roce 2021, které snížilo obavy spotřebitelů a celkový výskyt nemoci, jakož i oživení na trhu práce spolu se zvýšením zaměstnanosti a výdělků. V roce 2021 pokračoval vývoj dalších trendů v maloobchodě s potravinami, jako je další růst elektronického obchodování a zaměření na zdravé stravování a výživu (zdroj: McKinsey). V nadcházejícím roce se očekává další růst spotřebitelských výdajů (zdroj: Deloitte).



Zdroj: Edge Retail Insight by Ascential (různé zprávy v roce 2021)

1. Tržby potravin měří celkové výdaje spotřebitelů za jedlé potraviny (jídlo, nápoje a tabák), domácnost a péči o domácí zvířata a zdraví a krásu. Nezahrnují tržby velkoobchodu a stravovacích služeb.

ROZDĚLENÍ SPOTŘEBITELSKÝCH VÝDAJŮ ZA OBDOBÍ 2021–2019

	2021	2020	2019
Svět			
Růst výdajů na potraviny	4,6 %	1,2 %	2,2 %
Potraviny jako % celkových spotřebitelských výdajů	22,2 %	23,0 %	20,9 %
Spojené státy			
Růst výdajů na potraviny	0,4 %	7,8 %	3,3 %
Potraviny jako % celkových spotřebitelských výdajů	10,4 %	10,8 %	9,5 %
Evropa			
Růst výdajů na potraviny	9,1 %	3,1 %	(1,6) %
Potraviny jako % celkových spotřebitelských výdajů	18,4 %	19,2 %	17,3 %

Zdroj: Edge Retail Insight by Ascential (různé zprávy v roce 2021; údaje za roky 2020 a 2019 byly přepočítány společností Ascential).

Posouzení skupiny

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY

Rostoucí světová poptávka zvyšuje ceny komodit, což vede k vyšším nákladům výrobců a spotřebitelů. Nedostatek pracovníků navíc zvyšuje mzdy. Ve Spojených státech se mzdy ve 3. čtvrtletí 2021 meziročně zvýšily na 4,2 %, což je největší nárůst od 4. čtvrtletí 2004, a to poté co ve 2. čtvrtletí 2021 vzrostly na 3,2 %. Vzhledem k rostoucí mzdové inflaci v USA se společnost Ahold Delhaize spoléhá na zvyšování produktivity a úspory nákladů, aby mohla řídit své podnikání a udržet konkurenceschopné ceny pro spotřebitele.



Zdroj: Americký úřadu pro statistiku práce (grafy související s nejnovější zprávou o indexu nákladů na zaměstnanost „Employment Cost Index“)

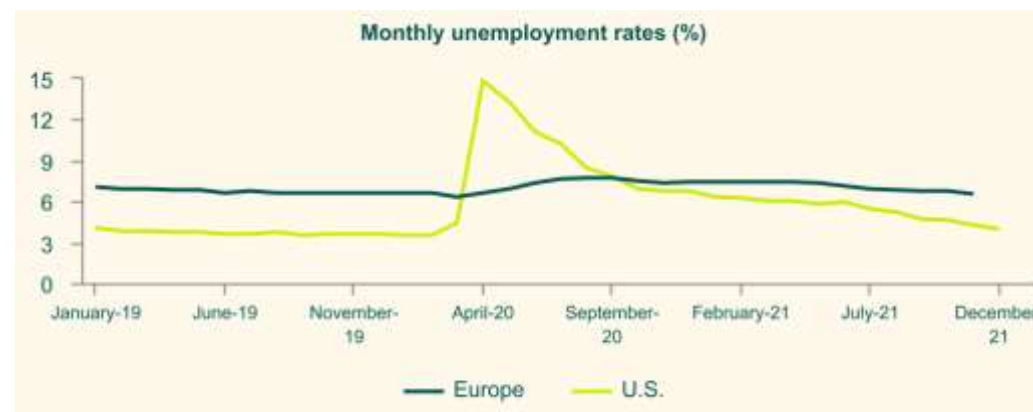
Mzdy v Evropě rostou mnohem pomaleji než v USA. Nejvyšší čtvrtletní růst v roce 2021 byl zaznamenán ve 3. čtvrtletí, kdy mzdy v Evropě meziročně vzrostly o 2,8 %. Rozdíl mezi USA a Evropou lze vysvětlit tím, že evropské odbory dávají přednost jiným než mzdovým výhodám, jako je jistota zaměstnání a více volného času, před vyšší mzdou, zejména pak v období pandemie (zdroj: Reuters).

Reuters).



Zdroj: Eurostat (index nákladů práce)

V roce 2020 došlo ve světě k prudkému nárůstu nezaměstnanosti v důsledku krize způsobené pandemií COVID-19, zejména v USA, kde měsíční míra nezaměstnanosti dosáhla 14,8 %. V roce 2021 byla v USA zaznamenána vysoká míra dobrovolných odchodů z práce a rekordní počet nových volných pracovních míst. Míra nezaměstnanosti v USA v průběhu roku klesala a v prosinci 2021 dosáhla rekordního minima 3,9 %. V období od dubna 2020 do října 2021 bylo obnoveno celkem 18,2 milionu pracovních míst, což představuje 81 % pracovních míst ztracených během prvních dvou měsíců pandemické ekonomické „odstávky“ (zdroj: Ministerstvo financí USA).



Zdroj: OECD (statistika trhu práce za rok 2021; údaje pro Evropskou unii za prosinec zatím nejsou zveřejněny).

Posouzení skupiny

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY

V Evropě nezaměstnanost v průběhu roku 2021 klesala a na podzim 2021 dosáhla předpandemické úrovně. Podmínky na trhu práce se ve druhém čtvrtletí roku 2021 zlepšily díky vytvoření přibližně 1,5 milionu pracovních míst a rychlému oživení počtu odpracovaných hodin, neboť mnoho pracovníků také opouštělo programy pro udržení zaměstnání. Nedostatek pracovních sil se objevuje zejména v segmentech, kde aktivita nejvíce roste. S pokračujícím hospodářským oživením se očekává, že se trh práce v příštím roce plně zotaví a míra nezaměstnanosti v EU klesne v roce 2023 na 6,5 % (zdroj: Evropská komise).

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

Čisté tržby

75,6 miliardy EUR

1,2 % oproti roku 2020

3,3 %¹

Srovnatelný růst tržeb

(bez nrodeie benzínů)

2,3 %

Provozní výsledek

3 320 milionů EUR

51,5 % oproti roku 2020

62,2 %¹

Základní provozní výsledek

3 331 milionů EUR

(7,3) % oproti roku 2020

(4,5) %¹

Základní provozní marže

4,4 %

(0,4) p. b. oproti roku 2020

(0,4) p. b.¹

Volný peněžní tok

1,6 miliardy EUR

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

1 Při konstantních sazbách.

miliony EUR	2021	2020 ²	Změna	Změna v %
Čisté tržby	75 601	74 736	865	1,2 %
Z toho: online tržby	7 704	5 547	2 157	38,9 %
Náklady na prodej	(54 916)	(54 160)	(756)	1,4 %
Hrubý zisk	20 685	20 575	110	0,5 %
Ostatní provozní výnosy	531	470	61	12,9 %
Provozní náklady	(17 896)	(18 855)	959	(5,1)%
Provozní výsledek	3 320	2 191	1 129	51,5 %
Čisté finanční náklady	(517)	(485)	(32)	6,6 %
Příjem před daněmi ze zisku	2 803	1 706	1 097	64,3 %
Daně ze zisku	(591)	(331)	(260)	78,5 %
Podíl na příjmu společných podniků	33	22	12	53,5 %
Příjmy z pokračujících činností	2 246	1 397	849	60,8 %
Příjem (ztráta) z ukončených činností	0	0	0	98,6 %
Čistý výsledek	2 246	1 397	849	60,8 %
Provozní výsledek	3 320	2 191	1 129	51,5 %
S úpravou pro:				
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování –	61	48	13	
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku –	(76)	(57)	(19)	
čisté				
Restrukturalizace a související poplatky a další	26	1 413	(1 387)	
položky				
Základní provozní výsledek	3 331	3 594	(263)	(7,3)%
Základní provozní zisková marže	4,4 %	4,8 %	(0,4) p. b.	
Základní EBITDA ¹	6 335	6 435	(100)	(1,6) %
Základní marže EBITDA ¹	8,4 %	8,6 %	(0,2) p. b.	

1 Základní provozní výsledek byl upraven o odpisy a amortizaci ve výši 3 004 milionů EUR pro rok 2021 a 2 840 milionů EUR pro rok 2020. Zde zmíněný rozdíl mezi celkovou částkou odpisů a amortizací pro rok 2021 ve výši 3 007 milionů EUR (2020: 2 844 milionů EUR) a 3 004 milionů EUR (2020: 2 840 milionu EUR) se týká položek, které byly vyloučeny ze základního provozního výsledku.

2 Srovnatelné údaje byly přepracovány tak, aby odpovídaly prezentaci v běžném roce (viz [Příloha 8](#)).

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

AKCIONÁŘI

V EUR, pokud není uvedeno jinak	2021	2020	Změna v %
Čistý zisk na akcii připadající běžným akcionářům (základní)	2,18	1,31	66,8 %
Základní zisk na akcii z pokračujících činností	2.20	2,28	(3,3)%
Poměr výplaty dividend	42 %	40 %	2,0 p. b.
Dividenda na kmenovou akcii	0,95	0,90	5,6 %

DALŠÍ INFORMACE

53. týden

Náš finanční rok se obvykle skládá z 52 týdnů a končí v neděli nejbližší k 31. prosinci. Každých pět let je náš finanční rok tvořen 53 týdny.

Finanční rok 2021 společnosti Ahold Delhaize se skládal z 52 týdnů a skončil 2. ledna 2022, zatímco finanční rok 2020 se skládal z 53 týdnů.

Čisté tržby v roce 2020 byly tímto dalším týdnem pozitivně ovlivněny, přičemž dopad na provozní marži byl zanedbatelný. V některých diskusích níže jsme zahrnuli srovnání 52 týdnů roku 2021 s 52týdenním obdobím roku 2020, které se skládá z 53 týdnů bez posledního týdne roku 2020 (toto je označováno jako pro forma 2020).

V milionech EUR, pokud není uvedeno jinak	2021	2020	Změna
Čistý dluh ¹	13 946	11 434	22,0 %
Volný peněžní tok ²	1 618	2 199	(26,4)%
Kapitálové výdaje zahrnuté ve výkazu peněžních toků (bez akvizic)	2 371	2 659	(10,8)%
Počet zaměstnanců (v tisících)	413	414	(0,2)%
Úvěrový rating/výhled Standard & Poor's	BBB / stabilní	BBB / stabilní	—
Úvěrový rating/výhled Moody's	Baa1 / stabilní	Baa1 /	—

Některé klíčové ukazatele výkonnosti obsahují alternativní měřítka výkonnosti. Definice těchto ukazatelů jsou popsány v části [Glosář](#) této výroční zprávy.

1 Pro informace o sesouhlasení čistého dluhu viz část [Finanční pozice](#) v této zprávě.

2 Pro informace o sesouhlasení volného peněžního toku viz část [Peněžní toky](#) v této zprávě.

Pandemie COVID-19

Naše výsledky za rok 2021 byly i nadále pozitivně ovlivněny pandemií COVID-19, protože pandemie podporovala posun směrem k větší spotřebě potravin v domácnosti. Zaznamenali jsme nejen trvalý nárůst prodeje v kamenných prodejnách, ale také další zrychlení růstu čistého tržeb od online spotřebitelů, protože během pokračující pandemie se stále více spotřebitelů přesunulo k nakupování na internetu.

V zájmu uspokojení vyšší poptávky naše značky v roce 2021 pokračovaly v rozšiřování kapacit a otevřely 270 odběrných míst click-and-collect ve Spojených státech a nová distribuční centra elektronického obchodu ve Spojených státech, Nizozemsku a České republice.

Provozní provedení, řízené našimi týmy napříč značkami, pozitivně ovlivnilo základní provozní marži naší skupiny. Souviselo to s vyšší provozní pákou v důsledku vyšších prodejních trendů souvisejících s COVID-19.

Tyto výsledky byly částečně kompenzovány značnými náklady souvisejícími s COVID-19. Investice do bezpečnostních a preventivních opatření (včetně hygienických a ochranných prostředků) v prodejnách a distribučních centrech a dary komunitám vedly k tomu, že náklady související s COVID-19 dosáhly za rok přibližně 364 milionů EUR.

Pandemie působila pokračující problémy v oblasti územních a stavebních řízení, které zpozdily naše projekty rozvoje prodejen, což mělo dopad na naše kapitálové výdaje. Navzdory těmto výzvám jsme utratili 2,4 miliardy EUR hrubých kapitálových výdajů na to, abychom jsme rychle zareagovali na pandemii, přičemž jsme upřednostňovali investice do vertikální integrace a naší omnichannel nabídky, abychom reagovali na měnící se potřeby spotřebitelů.

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

Náš program Šetříme pro naše zákazníky si udřel solidní výsledky. Dále těžil z vyšších tržeb k dosažení vyšší efektivity, což vedlo k překročení našeho cíle úspor 750 milionů EUR pro rok 2021.

I když byla v několika zemích, kde naše značky působí, k dispozici vládní pomoc, o žádnou takovou vládní pomoc jsme nežádali.

Pandemie COVID-19 nezpůsobila žádné znehodnocení majetku.

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

ČISTÉ TRŽBY

Čisté tržby za finanční rok končící 2. ledna 2022 činily 75 601 milionů EUR, což je nárůst o 865 milionů EUR, neboli 1,2 %, ve srovnání s čistými tržbami ve výši 74 736 milionů EUR za finanční rok končící 3. ledna 2021. Při konstantních směnných kurzech vzrostly čisté tržby o 2 382 milionů EUR neboli 3,3 %.

miliony EUR	2021	2020	Změna oproti předchozímu roku	Změna v %	Změna oproti předchozímu roku při konstantních	Změna v % při konstantních směnných kurzech
Čisté tržby	75 601	74 736	865	1,2 %	2 382	3,3 %
Z toho tržby za prodej benzínu	901	667	234	35,1 %	256	39,6 %
Čisté tržby bez prodeje benzínu	74 700	74 069	631	0,9 %	2 127	2,9 %
Z toho online tržby	7 704	5 547	2 157	38,9 %	2 204	40,1 %
Čisté tržby – online spotřebitelé	10 401	7 576	2 825	37,3 %	2 872	38,2 %

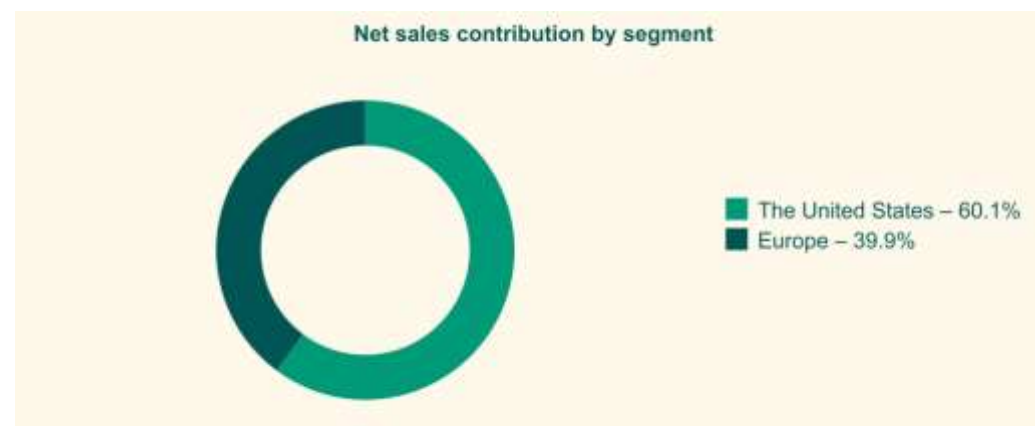
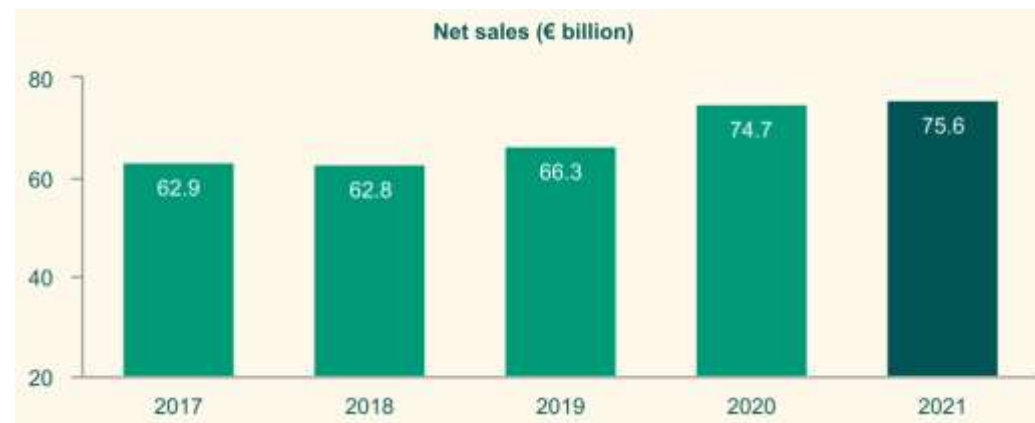
Tržby za prodej benzínu se v roce 2021 zvýšily o 35,1 % na 901 milionů EUR. Při konstantních směnných kurzech se prodej benzínu zvýšil o 39,6 %, a to díky rozvolnění pandemických opatření v průběhu roku, které vedlo k nárůstu objemu prodaného benzínu. Kromě toho se v roce 2021 celosvětově výrazně zvýšily ceny benzínu.

Čisté tržby bez prodeje benzínu se v roce 2021 zvýšily o 631 milionů EUR, neboli 0,9 %, ve srovnání s rokem 2020. Při konstantních směnných kurzech vzrostly čisté tržby bez prodeje benzínu v roce 2021 o 2 127 milionů EUR, neboli o 2,9 % ve srovnání s rokem 2020. Růst tržeb byl i nadále ovlivněn poptávkou související s pandemií COVID-19, přičemž byl podpořen také zlepšením obchodních modelů našich značek, včetně online prodejů, a akvizicí FreshDirect, 71 prodejen společnosti Southeastern Grocers značkou Food Lion a 38 prodejen od společnosti DEEN v Nizozemsku.

PRO FORMA PŘEHLED ČISTÝCH TRŽEB

miliony EUR	2021 (52 týdnů)	2020 (52 týdnů)	Změna oproti předchozímu roku	Změna v %	Změna oproti předchozímu roku při konstantních	Změna v % při konstantních směnných kurzech
Ahold Delhaize	75 601	73 551	2 050	2,8 %	3 626	5,0 %

Ve srovnání s pro forma tržbami z roku 2020 na 52týdenní bázi a při konstantních směnných kurzech vzrostly čisté tržby v roce 2020 o 3 626 milionů EUR, neboli o 5,0 % při konstantních směnných kurzech.



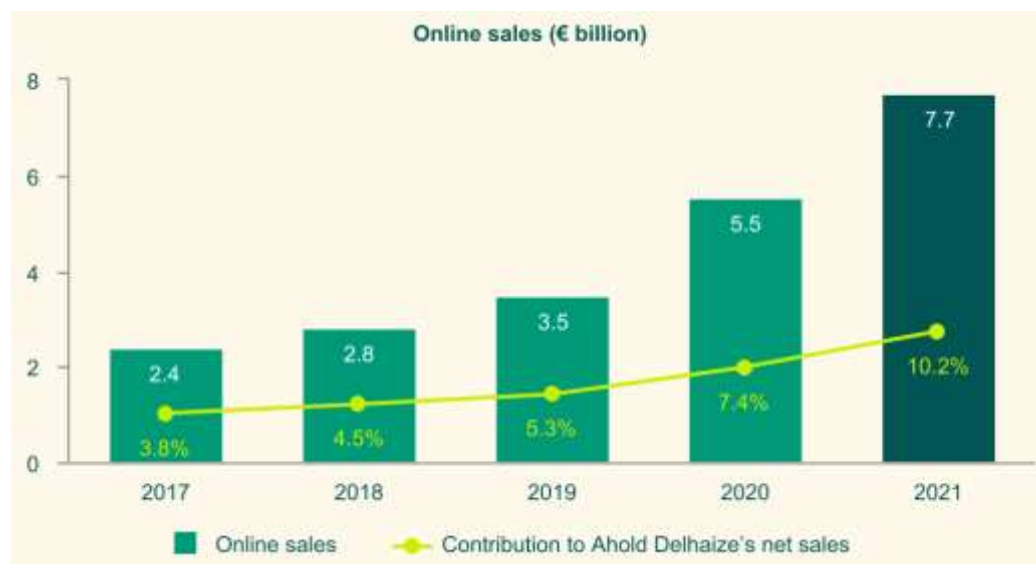
Pokud se navíc podíváme na srovnatelný růst tržeb bez prodeje benzínu v roce 2021, vidíme růst o 2,3 %. Dvouletý stack se v roce 2021 zvýšil o 14,8 %.

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

Online tržby

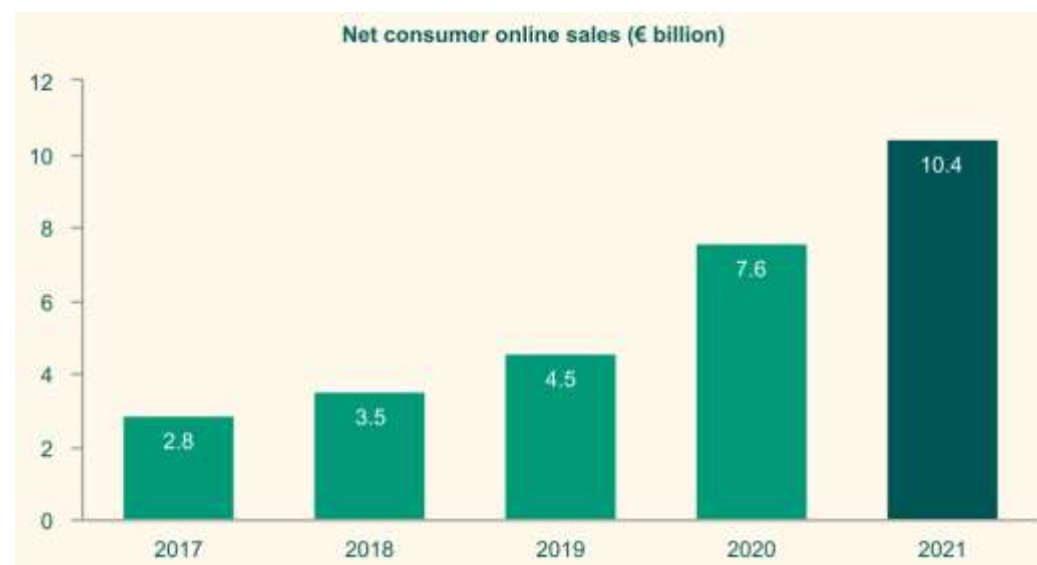
I nadále jsme zaznamenali silný růst tržeb v našich online podnicích, které přispěly k čistým tržbám v roce 2021 částkou 7 704 milionů EUR (2020: 5,547 milionů EUR). Čisté tržby za online spotřebitele dosáhly 10 401 milionů EUR a v roce 2021 vzrostly o 38,2 % při konstantních směnných kurzech. Na srovnatelné 52týdenní bázi vzrostly čisté tržby od online spotřebitelů v roce 2021 o 41,5 % při konstantních směnných kurzech.



Po spuštění online nakupování ve společnosti Albert v České republice již všechny naše značky prodávají i online. Pokračující nárůst online tržeb byl způsoben dopadem pandemie COVID-19 a přechodem spotřebitelů k online nakupování, což jsme zaznamenali i v roce 2020. Pozitivní trendy pokračovaly u všech značek, přičemž v USA jsme zaznamenali zrychlení online prodeje díky většímu počtu odběrných míst click-and-collect, doručování zboží třetími stranami a akvizici FreshDirect v roce 2021; v Evropě jsme zaznamenali růst, který byl hnán především online značkami bol.com a ah.nl.

	2021	2020	Změna oproti předchozímu
% penetrace online obchodu s potravinami ¹	6.8 %	4.5 %	2,3 p. b.

1 Více informací o způsobu výpočtu najdete v [Glosáři](#).



Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

Tržby z prodeje zdravých potravin

	2021	2020	Cíl 2025
% prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky ¹	53,6 %	49,8 %	>55 %

1 Procento prodeje zdravých produktů za rok 2021 je ovlivněno (3,0 procentními body) přechodem na metodiku Nutri-Score namísto metody Choices u našich evropských značek. Další [informace naleznete ve Zprávě ESG](#).

V průběhu roku 2021 jsme dále zvýšili podíl prodeje zdravých produktů vlastní značky na celkovém prodeji potravin vlastní značky na 53,6 %. Tento nárůst byl důsledkem zavedení Nutri-Score u našich evropských značek a pokračující snahy amerických značek o změnu složení produktů vlastní značky. Naše výsledky byly podpořeny také zvýšeným důrazem značek na podporu zdravého prodeje pod vlastní značkou.

Kromě toho jsme viděli, že kategorie čerstvých výrobků je nejrychleji rostoucím segmentem značky Food Lion, přičemž Delhaize stále těží ze svého věrnostního programu SuperPlus, který poskytuje vyšší slevy na výrobky s Nutri-Score hodnocením A nebo B.

Více informací o tom, jak měříme procento zdravých prodejů pod vlastní značkou, najdete ve [Zprávě ESG](#).



HRUBÝ ZISK

Hrubý zisk se ve srovnání s rokem 2020 zvýšil o 110 milionů EUR, neboli o 0,5 %. Při konstantních směnných kurzech se hrubý zisk zvýšil o 471 milionů EUR, tedy o 2,3 %. Marže hrubého zisku (hrubý zisk jako procento čistých tržeb) za rok 2021 činila 27,5 %, což představuje pokles o 14 bazických bodů oproti 27,7 % v roce 2020, který byl ovlivněn zejména nárůstem nákladů na logistiku a distribuci v důsledku celkových problémů na trhu práce v USA, které vedly k většímu využívání práce třetích stran, zvýšenému počtu smluvních pracovníků a využívání externích dopravců.

Potravinový odpad

	2021	2020	Cíl 2030
Počet tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. EUR)	4,48	4,53	2,74
Snížení potravinového odpadu na prodej potravin v % (t/mil.)	18 %	17 %	50 %

1 Snížení je měřeno oproti výchozí hodnotě z roku 2016, tedy 5,48 t/milion EUR. Pro [další informace viz Zpráva ESG](#).

Na rozdíl od úbytku počítáme potravinový odpad tak, že do něj nezahrneme dary organizacím na pomoc hladovějícím, krádeže a nedostatek hotovosti, ale zahrneme potraviny, které se použijí jako krmivo pro zvířata nebo bioplyn, spálí se nebo se uloží na skládku.

V roce 2021 zůstal absolutní objem potravinového odpadu stabilní na úrovni 259 tisíc tun. Jedním ze způsobů, jak naše značky snižují plýtvání potravinami, je darování potravin. V roce 2021 darovaly naše značky 19 % neprodaných potravin na nakrmení lidí, oproti 16 % v roce 2020.

V roce 2021 naše značky pokračovaly v hledání inovativních způsobů, jak omezit plýtvání potravinami. Například značka The GIANT Company v letošním roce zavedla ve svých prodejnách digitální trh Flashfood – aplikaci, která zákazníkům umožňuje ušetřit na potravinách s blížícím se datem spotřeby, čímž ke strategii značky na snížení množství odpadu. Další příklady toho, jak naše značky snižují plýtvání potravinami, najdete v části [Spolupracujeme, aby byly regály vždy plné](#), [Hannaford lídrem na cestě k nulovému plýtvání potravinami](#) a [Albert Heijn bojuje proti plýtvání potravinami prodejem „včerejšího chleba“](#).

Další informace o tom, jak měříme naši výkonnost v oblasti plýtvání potravinami, naleznete také ve [Zprávě ESG](#).

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

PROVOZNÍ NÁKLADY

V roce 2021 se provozní náklady snížily o 959 milionů EUR, neboli o 5,1 %, na 17 896 milionů EUR, ve srovnání s 18 855 miliony EUR v roce 2020. Při konstantních směnných kurzech se provozní náklady snížily o 625 milionů EUR, tedy o 3,4 %. Jako procento čistých tržeb se provozní náklady snížily o 1,6 procentního bodu na 23,7 % ve srovnání s hodnotou 25,2 % z roku 2020. Bez zahrnutí prodeje benzínu a při konstantních směnných kurzech se provozní náklady jako procento čistých tržeb snížily o 1,6 procentního bodu. Provozní náklady byly výrazně nižší díky nižším nákladům souvisejícím s COVID-19 a loňským jednorázovým nákladům souvisejícím s odstoupením od penzijního plánu pro více zaměstnavatelů (MEP) v USA a dohodami o narovnání, což bylo částečně kompenzováno rostoucími inflačními tlaky.

Provozní náklady zahrnují snížení hodnoty, zisky (ztráty) z pronájmů a prodeje aktiv, restrukturalizaci a související poplatky a další položky, o kterých se vedení domnívá, že mohou narušit chápání trendu souvisejícího s rozvojem našeho základního podnikání. Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování, zisky (ztráty) z pronájmů a prodeje aktiv – čisté a restrukturalizace a související náklady jsou shrnuty níže.

Uhlíkové emise

	2021	2020	Cíl 2030
Absolutní emise ekvivalentu CO ₂ z vlastních provozů (rozsah 1 a 2) (v tisících tun) ^{1,2,3,4,5}	2 827	3 148	2 036
Snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z vlastních provozů v % (rozsah 1 a 2) ^{1,2,3,4,5}	31 %	23 %	50 %

1 Snížení se počítá oproti výchozí hodnotě z roku 2018 ve výši 4 073 tisíc tun emisí ekvivalentu CO₂

2 Základní hodnota pro rok 2018 byla přepracována z důvodu akvizic, zahrnutí dodávek na poslední mili a aktualizovaných přepočítávacích faktorů pro chladiva podle IPCC.

3 Absolutní emise ekvivalentu CO₂ v roce 2020 byly přepracovány v důsledku aktualizovaných přepočítávacích faktorů pro chladiva podle IPCC.

4 Absolutní emise ekvivalentu CO₂ v roce 2021 zahrnují dopad akvizic a dodávek na poslední mili, což má za následek 5% dopad ve srovnání s rokem 2020.

5 Údaje za roky 2020 a 2021 zahrnují značky Etos, Gall & Gall a bol.com.

Emise ekvivalentu CO₂ v rozsahu 1 a 2 jsou způsobeny především spotřebou energie, únikem chladiv a dopravou. V roce 2021 se emise ekvivalentu CO₂ snížily o 31 % ve srovnání s výchozím rokem 2018. Hlavní příčiny tohoto snížení souvisely se zvýšeným množstvím energie z obnovitelných zdrojů a účinnějšími chladicími systémy. Zvýšily se emise ekvivalentu CO₂ z dopravy.

Emise uhlíku ze spotřeby energie činily 1 382 tisíc tun oproti 1 646 tisícům tun v roce 2020. V průběhu roku 2021 přibýlo do našeho portfolia 315 prodejů, například díky akvizici prodejů od společnosti Southeastern Grocers značkou Food Lion a prodejů DEEN v Nizozemsku. Pokračovali jsme v

získávání většího množství zelené energie prostřednictvím smluv o nákupu elektřiny (PPA). V roce 2021 pocházelo 21 % spotřebované energie z obnovitelných zdrojů oproti 12 % v roce 2020. Mezi iniciativy, které přispěly k nárůstu, patří přechod společnosti Albert Heijn na získávání 100 % energie z větrných elektráren v roce 2021 a další značky, včetně The GIANT Company a Delhaize Serbia, které získávají více zelené energie.

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

Emise uhlíku z úniku chladiva činily 1 182 tisíc tun oproti 1 257 tisícům tun v roce 2020. K tomu přispělo používání chladiv našich značek s nižším potenciálem globálního oteplování (GWP) a menší počet úniků. Naše značky při přestavbě prodejen nadále instalují chladicí systémy s nižším GWP nebo dokonce s přírodními chladivy. Ve společnosti Albert Heijn je nyní více než 50 % prodejen provozováno s přírodními chladicí systémy a naše americké značky pokračují v zavádění účinnějších a klimaticky šetrnějších chladicích systémů.

Emise uhlíku ze spotřeby paliva vlastněných nákladních vozidel se zvýšily na 262 tisíc tun oproti 244 tisícům tun v roce 2020.

Další informace o tom, jak měříme emise uhlíku v rozsahu 1 a 2 a v rozsahu 3, najdete ve [Zprávě ESG](#).

ZTRÁTY ZE SNÍŽENÍ HODNOTY A JEJICH REVERZOVÁNÍ – ČISTÉ

Společnost Ahold Delhaize zaznamenala následující čisté snížení hodnoty a zrušení snížení hodnoty aktiv v roce 2021 a 2020:

miliony EUR	2021	2020
Spojené státy	(48)	(27)
Evropa	(13)	(21)
Celkem	(61)	(48)

Náklady na snížení hodnoty v roce 2021 činily 61 milionů EUR, což je o 13 milionů EUR více než v roce 2020. Nárůst souvisí s investicemi do nemovitostí ve společnostech Stop & Shop a The GIANT Company a s provozovnamy Stop & Shop ve Spojených státech.

(ZISKY) ZTRÁTY Z PRONÁJMŮ A PRODEJE MAJETKU – ČISTÉ

Společnost Ahold Delhaize zaznamenala v letech 2021 a 2020 následující čisté zisky (ztráty) z pronájmů a prodeje aktiv:

miliony EUR	2021	2020
Spojené státy	49	20
Evropa	21	37
Global support office	6	—
Celkem	76	57

Zisky (ztráty) v roce 2021 činily 76 milionů EUR, což bylo o 19 milionů EUR více než v roce 2020, a to v důsledku nárůstu o 29 milionů EUR ve Spojených státech, který byl způsoben zejména ziskem z prodeje pozemků ve státě Massachusetts a byl jen částečně kompenzován poklesem o 16 milionů EUR v Evropě.

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

RESTRUKTURALIZACE A SOUVISEJÍCÍ POPLATKY A DALŠÍ POLOŽKY

Restrukturalizace a související náklady a další položky byly v letech 2021 a 2020 následující:

miliony EUR	2021	2020
Spojené státy	80	(1 454)
Evropa	(106)	39
Global Support Office	—	2
Celkem	(26)	(1 413)

Náklady na restrukturalizaci a související poplatky a další položky v roce 2021 činily 26 milionů EUR, což je o 1 387 milionů EUR méně než v roce 2020. V roce 2020 zahrnovaly restrukturalizační a související náklady v USA především dohodu o narovnání ve výši 676 milionů EUR za FELRA a MAP ve společnosti Giant Food, 183 milionů EUR za odstoupení společnosti Stop & Shop od plánu 1500 a 559 milionů EUR za odstoupení od národního plánu. V roce 2021 se příjmy týkaly především částečného uvolnění závazku z plánů definovaných požitků FELRA a požitku MAP souvisejícího se zákonem o americkém záchranném plánu (viz [Příloha 24](#)). To bylo částečně kompenzováno ostatními hlavními náklady, které souvisejí s akvizicí společnosti FreshDirect, a transakčními náklady na akvizici 71 prodejen od společnosti Southeastern Grocers (SEG). V Evropě se náklady týkaly především pohledávek a sporů a nákladů na restrukturalizaci v souvislosti s akvizicí společnosti DEEN.

PROVOZNÍ VÝSLEDEK

Provozní výsledek v roce 2021 vzrostl o 1,129 milionů EUR, neboli o 51,5 %, na 3 320 milionů EUR ve srovnání s 2 191 miliony EUR v roce 2020. Nárůst o 1 129 milionů EUR je spojen především se změnami hrubého zisku a provozních nákladů, které jsou vysvětleny výše. Při konstantních směnných kurzech vzrostl provozní výsledek o 1 274 milionů EUR, tj. o 62,2 %.

ČISTÉ FINANČNÍ NÁKLADY

Čisté finanční náklady v roce 2021 vzrostly o 32 milionů EUR, neboli o 6,6 %, na 517 milionů EUR ve srovnání s 485 miliony EUR v roce 2020. Tento nárůst byl způsoben především dodatečnými nárůsty úroků ve výši 40 milionů EUR, které souvisely s odstoupením od plánu několika zaměstnavatelů (MEP) na konci loňského roku a se závazkem z menšinového podílu ve společnosti FreshDirect. To bylo částečně kompenzováno oslabením amerického dolaru vůči euru, což vedlo ke snížení úroků z dluhu v amerických dolarech o 12 milionů EUR.

DANĚ ZE ZISKU

V roce 2021 činily náklady na daň z příjmů 591 milionů EUR, což je o 260 milionů EUR více než 331 milionů EUR v roce 2020. Hlavním důvodem zvýšení výdaje na daň z příjmů je vyšší příjem před zdaněním.

Efektivní daňová sazba, vypočtená jako procento z příjmů před zdaněním, byla v roce 2021 21,1 % (2020: 19,4 %). V roce 2020 společnost Ahold Delhaize zaúčtovala daňově uznatelný náklad ve výši 1,4 miliardy EUR na dodatečné penzijní závazky v USA, což ovlivnilo efektivní daňovou sazbu (viz [Příloha 24](#)). Bez zahrnutí těchto nákladů by se vykázaná efektivní daňová sazba pro rok 2020 zvýšila z 19,4 % na 23,0 % na pro forma základě.

PODÍL NA PŘÍJMU SPOLEČNÝCH PODNIKŮ

Podíl společnosti Ahold Delhaize na příjmech společných podniků byl v roce 2021 33 milionů EUR, což je o 12 milionů EUR více než v loňském roce. Tento nárůst lze vysvětlit především naším 49% podílem v JMR. Náš podíl na výsledcích JMR se ve srovnání s minulým rokem zvýšil o 11 milionů EUR, což bylo negativně ovlivněno vládními omezeními souvisejícími s COVID-19 a nedostatkem turistů snižujících provoz v menších, často navštěvovaných prodejnách v Portugalsku. V průběhu roku 2021 byla omezení postupně zmírňována. Náš podíl jednotlivě nepodstatných společných podniků se ve srovnání s minulým rokem zvýšil o 3 miliony EUR. Tento nárůst byl částečně kompenzován dopadem 51% podílu v Super Indo. Náš podíl na výsledcích Super Indo se ve srovnání s minulým rokem snížil o 3 miliony EUR. Další informace o společných podnicích jsou uvedeny v [Příloze 15](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Posouzení skupiny

VÝKONNOST SKUPINY

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ VÝSLEDEK A ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ ZISKOVÁ MARŽE

Základní provozní výsledek v roce 2021 činil 3 331 milionů EUR, což je pokles o 263 milionů EUR, neboli 7,3 %, oproti 3 594 milionům EUR v roce 2020. Základní provozní zisková marže v roce 2021 byla 4,4 % ve srovnání s 4,8 % v roce 2020. Při konstantních směnných kurzech se základní provozní výsledek ve srovnání s rokem 2020 snížil o 157 milionů EUR, tedy o 4,5 %. Naše výsledky za rok 2021 byly ovlivněny zejména vyššími náklady na logistiku a distribuci, provozními náklady, náklady na reklamu a odpisy a nájemné, a to v důsledku problémů v dodavatelském řetězci v USA a dodatečných investic v oblasti omnichannelu, které urychlují naše online podnikání.

Přísné řízení nákladů zůstává hlavním cílem našeho obchodního modelu. Náš program Šetříme pro naše zákazníky letos přinesl úspory ve výši 967 milionů EUR, což pozitivně ovlivnilo náš hrubý zisk a provozní náklady. Prostřednictvím tohoto programu se snažíme našim podnikům poskytnout optimalizované procesy na prodejnách a lepší podmínky pro zásobování, což nám umožňuje nadále investovat do našich nabídek pro zákazníky.



¹ Údaje za rok 2018 byly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

Underlying operating income contribution by segment¹

¹ Před náklady Global Support Office.

Posouzení skupiny

FINANČNÍ SITUACE

Konsolidované rozvahy společnosti Ahold Delhaize k 2. lednu 2022 a 3. lednu 2021 jsou shrnuty následovně:

miliony EUR	2. ledna	% z celku	3. ledna	% z celku
Pozemky, budovy a zařízení	11 838	25,9 %	10 696	26,3 %
Aktiva z práva k užívání	9 010	19,7 %	7 455	18,3 %
Nehmotná aktiva	12 770	27,9 %	11 565	28,4 %
Penzijní aktiva	71	0,2 %	78	0,2 %
Ostatní dlouhodobá aktiva	2 439	5,3 %	1 970	4,8 %
Peníze, peněžní ekvivalenty a krátkodobé vklady a podobné nástroje a běžná část investic do dluhových nástrojů ¹	3 143	6,9 %	3 119	7,7 %
Zásoby	3 728	8,2 %	3 245	8,0 %
Ostatní běžná aktiva	2 713	5,9 %	2 563	6,3 %
Aktiva celkem	45 712	100,0 %	40 692	100,0 %
Vlastní kapitál skupiny	13 721	30,0 %	12 432	30,6 %
Neoběžná část dlouhodobého dluhu	14 739	32,2 %	12 305	30,2 %
Důchody a další výhody po ukončení pracovního	1 107	2,4 %	1 235	3,0 %
Ostatní dlouhodobá pasiva	1 966	4,3 %	1 908	4,7 %
Krátkodobé půjčky a běžná část dlouhodobých dluhových a leasingových pasiv ¹	2 350	5,1 %	2 249	5,5 %
Závazky	7 563	16,5 %	6 795	16,7 %
Ostatní krátkodobá pasiva	4 266	9,3 %	3 768	9,3 %
Vlastní kapitál a pasiva celkem	45 712	100,0 %	40 692	100,0 %

¹ Pro sesouhlasení částek s údaji uvedenými v konsolidované účetní závěrce viz poznámky pod čarou k další tabulce (na další straně).

Celková aktiva se zvýšila o 5,019 milionů EUR. Pozemky, budovy a zařízení se zvýšily o 1 141 milionů EUR, a to především v důsledku pravidelných kapitálových výdajů převyšujících odpisy a v menší míře v důsledku majetku získaného akvizicemi a zhodnocením amerického dolaru vůči euru. Pro další informace viz [Příloha 11](#) konsolidované účetní závěrky.

Aktiva z práva k užívání vzrostla o 1 554 milionů EUR. Podobně jako u změn dlouhodobého majetku ve vlastnictví společnosti byly vyšší zůstatky práva k užívání aktiv v roce 2021 způsobeny především tím, že investice, přehodnocení a úpravy leasingů byly vyšší než odpisy, majetkem získaným akvizicemi a zhodnocením amerického dolaru. Pro další informace viz [Příloha 12](#) konsolidované účetní závěrky.

Nehmotná aktiva se zvýšila o 1 205 milionů EUR. Vyšší zůstatky v roce 2021 byly téměř výhradně důsledkem vyššího goodwillu v důsledku akvizic a zhodnocení amerického dolaru vůči euru. Pro další informace viz [Příloha 14](#) konsolidované účetní závěrky.

Zásoby se zvýšily o 483 milionů EUR na 3 728 milionů EUR, což rovněž odráží významnou část nárůstu závazků. Klíčovým faktorem byla iniciativa zaměřená na transformaci naší americké logistické sítě na plně vlastní distribuci, která byla částečně podpořena akvizicí společnosti DEEN a zrychleným růstem našeho podniku bol.com.

Ostatní krátkodobá pasiva se zvýšila o 497 milionů EUR, a to zejména v důsledku nárůstu výdajů příštích období, který byl způsoben růstem prodeje partnerů Plaza u bol.com, a vyšších krátkodobých rezerv (viz

[Příloha 27](#)).

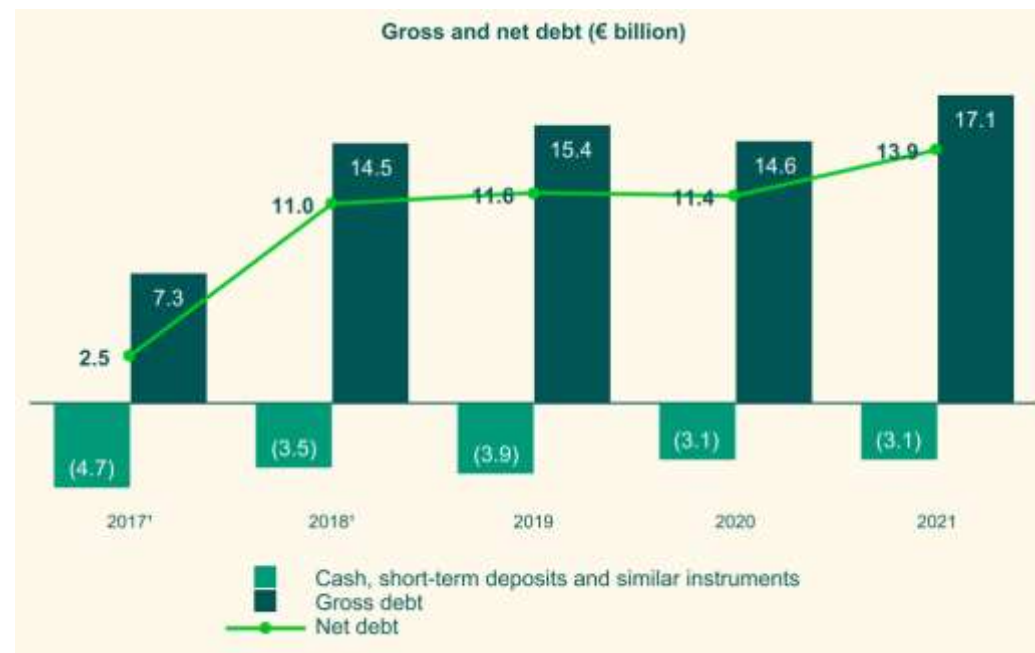
Naše penzijní připojištění a ostatní požitky po skončení pracovního poměru se snížily o 128 milionů EUR na 1 107 milionů EUR, více informací viz [Příloha 24](#).

Posouzení skupiny FINANČNÍ SITUACE

V roce 2021 se hrubý dluh zvýšil o 2 535 milionů EUR na 17 089 milionů EUR, a to především v důsledku nárůstu leasingů a pohybu směnného kurzu amerického dolaru. Další změny hrubého dluhu zahrnovaly březnovou emisi dluhopisů s pevnou úrokovou sazbou vázaných na udržitelnost ve výši 600 milionů EUR se splatností v roce 2031 a čerpání 250 milionů EUR v rámci dvoustranné úvěrové facility, což bylo částečně kompenzováno splacením dluhopisů s pohyblivou úrokovou sazbou ve výši 300 milionů EUR se splatností v roce 2021.

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Úvěry	4 678	3 863
Závazky z leasingu	10 061	8 442
Neoběžná část dlouhodobého dluhu	14 739	12 305
Krátkodobé výpůjčky a běžná část dlouhodobého dluhu ¹	2 350	2 249
Hrubý dluh	17 089	14 554
Bez: peníze, peněžní ekvivalenty, krátkodobé vklady a podobné nástroje a krátkodobá část investic do dluhových nástrojů ^{2, 3, 4, 5}	3 143	3 119
Čistý dluh	13 946	11 434

- Krátkodobé výpůjčky a běžná část dlouhodobého dluhu zahrnují 1 201 milionů EUR závazků z leasingu, 145 milionů EUR krátkodobých půjček, 807 milionů EUR kontokorentních úvěrů a 197 milionů EUR běžné části úvěrů (další informace viz [Příloha 26](#) ke konsolidované účetní závěrce).
- Krátkodobé vklady a podobné nástroje zahrnují investice se splatností od tří do 12 měsíců. Zůstatek těchto nástrojů k 2. lednu 2022 činil 15 milionů EUR (3. ledna 2021: 58 milionů EUR) a je uveden v konsolidované rozvaze v rámci Ostatních běžných finančních aktiv.
- Krátkodobá část investic do dluhových nástrojů zahrnuje americký státní investiční fond ve výši 135 milionů EUR (3. ledna 2021: 129 milionů EUR).
- Přečerpání, která představují přebytek celkových vydaných šeků nad dostupnými peněžními zůstatky v rámci struktury peněžní koncentrace Skupiny, jsou klasifikovány v závazcích a tvoří součást čistého dluhu. Tento zůstatek k 2. lednu 2022 činil 397 milionů EUR (3. ledna 2021: 441 milionů EUR).
- Peníze a peněžní ekvivalenty zahrnují částku drženou v rámci dohody o fiktivním cash pooling ve výši 807 milionů EUR (3. ledna 2021: 681 milionů EUR). Tato hotovostní částka je plně kompenzována stejnou částkou zahrnutou pod Krátkodobé půjčky a krátkodobou část dlouhodobého dluhu.



1 Údaje za rok 2018 byly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

Čistý dluh společnosti Ahold Delhaize k 2. lednu 2022 činil 13 946 milionů EUR – což je nárůst o 2 511 milionů EUR od 3. ledna 2021. Nárůst čistého dluhu byl způsoben zejména nárůstem leasingů, vývojem směnného kurzu amerického dolaru, výplatou dividendy z kmenových akcií (856 milionů EUR) a dokončením programu zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR, což bylo částečně kompenzováno tvorbou volného peněžního toku (1 618 milionů EUR).

Posouzení skupiny

LIKVIDITA

miliony EUR	2. ledna	3. ledna 2021
Celková hotovost a peněžní ekvivalenty (<i>Příloha 20</i>)	2 993	2 933
Krátkodobé vklady a podobné nástroje (<i>Příloha 19</i>)	15	58
Investice do dluhových nástrojů (FVPL) – běžná část (<i>Příloha 19</i>)	135	129
Peníze, peněžní ekvivalenty, krátkodobé vklady a podobné nástroje a krátkodobá část investic do dluhových nástrojů	3 143	3 119
Bez: Ujednání o fiktivním cash poolingu (krátkodobé půjčky)	807	681
Pozice likvidity	2 336	2 438

Společnost Ahold Delhaize považuje disponibilní hotovostní zůstatky a finanční prostředky z provozních činností za své primární zdroje likvidity, doplněné o externí zdroje finančních prostředků, je-li to považováno za nutné. Ahold Delhaize řídí krátkodobou likviditu na základě předpokládaných peněžních toků. K 2. lednu 2022 likvidní pozice Společnosti primárně sestávala z 2 336 milionů EUR v hotovosti (včetně krátkodobých vkladů a podobných nástrojů a běžné části investic do dluhových nástrojů, upravenou o hotovost drženou v rámci ujednání o fiktivním cash poolingu) a nevyčerpané části revolvingového úvěru ve výši 1 miliardy EUR.

Na základě aktuální provozní výkonnosti a pozice likvidity se Společnost domnívá, že hotovost poskytovaná provozní činností, disponibilní hotovostní zůstatky a nevyčerpaná část revolvingového úvěru budou dostatečné k financování potřeb pracovního kapitálu, kapitálových výdajů, plateb úroků, dividend, oznámeného programu zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR a plánovaných splátek dluhu na příštích 12 měsíců. Kromě toho má Společnost přístup na trhy dluhového kapitálu na základě svých aktuálních úvěrových ratingů.

Úvěrová facilitita skupiny

Ahold Delhaize má přístup k vázanému, nezajištěnému, víceměnovému a syndikovanému revolvingovému úvěru ve výši 1 miliardy EUR. Dne 10. prosince 2020 společnost uzavřela tříletou revolvingovou úvěrovou facilitu ve výši 1 miliardy EUR vázaný na udržitelnost, včetně dvou jednoletých opcí na prodloužení, čímž refinancovala úvěr ve výši 1 EUR z roku 2015 se splatností v prosinci 2023, včetně dvou jednoletých opcí na prodloužení. Tato facilitita posiluje sladění naší strategie financování a závazků stanovených v naší strategii pro zdraví a udržitelnost. V roce 2021 se společnost úspěšně dohodla s věřiteli na prvním prodloužení splatnosti, čímž se splatnost prodloužila na prosinec 2024.

Úvěrová facilitita obsahuje obvyklé smlouvy a finanční úmluvu, která vyžaduje, aby společnost Ahold Delhaize v případě, že její rating od Standard & Poor's a Moody's bude nižší než BBB / Baa2, nepřekročila maximální pákový poměr 5,5:1. Maximální pákový poměr se ve srovnání s předchozí úvěrovou facilitou z roku 2015 nezměnil.

V letech 2021 a 2020 společnost tyto úmluvy dodržovala. Díky úvěrovému ratingu společnosti však nebylo nutné tyto finanční úmluvy testovat. K 2. lednu 2022 nebyly v rámci tohoto úvěru žádné nesplacené půjčky.

Úvěrové ratingy

Udržování úvěrových ratingů investičního stupně je základním kamenem finanční strategie společnosti Ahold Delhaize, protože takové ratingy optimalizují náklady na financování a usnadňují přístup k různým věřitelům a trhům. Aktuální úvěrové hodnocení společnosti Ahold Delhaize od vyžádaných ratingových agentur zůstalo v roce 2021 nezměněno:

- Standard & Poor's: podnikový úvěrový rating BBB, se stabilním výhledem od června 2009 (předchozí rating BBB- přidělený v roce 2007).
- Moody's: úvěrový rating emitenta Baa1 se stabilním výhledem od února 2018 (předchozí rating Baa2 přidělený v srpnu 2015).

Posouzení skupiny

PENĚŽNÍ TOKY

Konsolidované peněžní toky společnosti Ahold Delhaize za roky 2021 a 2020 jsou následující:

miliony EUR	2021	2020
Provozní peněžní toky z pokračujících činností	5 468	6 343
Nákup dlouhodobých aktiv (hotovostní kapitálové výdaje)	(2 371)	(2 659)
Odprodej aktiv / vyřazovaných skupin držených za účelem prodeje	82	108
Dividendy získané od společných podniků	28	16
Získané úroky	16	24
Přijaté leasingové platby z leasingových pohledávek	103	99
Vyplacené úroky	(138)	(149)
Splátky leasingových závazků	(1 569)	(1 584)
Volný peněžní tok	1 618	2 199
Výnosy z dlouhodobého dluhu	848	507
Splátky půjček	(427)	(438)
Změny v krátkodobých úvěrech	90	(556)
Změny v krátkodobých vkladech a podobných nástrojích	44	(60)
Dividendy vyplácené z kmenových akcií	(856)	(1 026)
Zpětný odkup akcií	(994)	(1 001)
Akvizice/(odprodej) podniků, bez hotovosti	(534)	(7)
Ostatní peněžní toky z derivátů	—	2
Ostatní	(7)	(3)
Čistá hotovost z provozní, investiční a finanční činnosti	(218)	(383)

Provozní peněžní toky z pokračujících činností byly nižší o 874 milionů EUR. Při konstantních směnných kurzech byly provozní peněžní toky z pokračujících operací nižší o 666 milionů EUR, tedy o (10,9) %. Nákup dlouhodobých aktiv byl nižší o 288 milionů EUR, resp. o 244 milionů EUR při konstantních směnných kurzech.

Volný peněžní tok

Volný peněžní tok ve výši 1 618 milionů EUR byl oproti roku 2020 o 580 milionů EUR nižší, což bylo způsobeno nižšími zisky z příchozího toku pracovního kapitálu ve výši 675 milionů EUR a vyššími zaplacenými daněmi z příjmů ve výši 446 milionů EUR oproti minulému roku, což bylo částečně kompenzováno nižšími čistými investicemi ve výši 261 milionů EUR a vyšším provozním peněžním tokem ve výši 246 milionů EUR. Zvýšení objemu zaplacených daní z příjmů souvisí zejména s úhradou dodatečného výměru ve výši přibližně 380 milionů EUR, který obdržela naše dceřiná společnost Delhaize Le Lion/De Leeuw SCA a který byl zaplacen, aby se předešlo úročení dlužné částky ve výši 4 % ročně a nepříznivým daňovým důsledkům, jakož i jiným časovým rozvržením plateb (více informací o tomto dodatečném výměru naleznete v [Příloze 34](#) ke konsolidované účetní závěrce).

V roce 2021 hlavní využití volného peněžního toku zahrnovalo:

- Program zpětného odkupu akcií v celkové výši 994 milionů EUR.
- Konečnou dividendu kmenových akcií ve výši 0,40 EUR na akcii za rok 2020, vyplácenou v roce 2021, a zálohy na dividendu kmenových akcií ve výši 0,43 EUR na akcii za rok 2021, což vedlo k celkovému odlivu hotovosti ve výši 856 milionů EUR.

Posouzení skupiny

KAPITÁLOVÉ INVESTICE A PŘEHLED MAJETKU

Kapitálové výdaje (CapEx), včetně akvizic a přírůstků aktiv z práva k užívání, činily v roce 2021 5 776 milionů EUR a v roce 2020 4 456 milionů EUR. Celkové hotovostní kapitálové výdaje za rok 2021 dosáhly 2 371 milionů EUR, což je snížení o 288 milionů EUR ve srovnání s předchozím rokem.

miliony EUR	2021	2020	Změna oproti předchozímu	% tržeb
Spojené státy	2 235	2 621	(386)	4,9 %
Evropa	1 925	1 802	123	6,4 %
Global Support Office	28	25	3	
Celkové pravidelné kapitálové výdaje	4 187	4 448	(261)	5,5 %
Pořizovací kapitálové výdaje	1 589	8	1 581	2,1 %
Celkové kapitálové výdaje	5 776	4 456	1 320	7,6 %
Celkové pravidelné kapitálové výdaje	4 187	4 448	(261)	5,5 %
Aktiva z práva k užívání ¹	(1 748)	(1 756)	8	(2,3)%
Změna v závazcích z pozemků, budov a zařízení (a ostatní nepeněžní úpravy)	(68)	(33)	(35)	(0,1)%
Celkové hotovostní kapitálové výdaje	2 371	2 659	(288)	3,1 %
Odprodej aktiv / vyřazení skupin držných za	(82)	(108)	27	(0,1)%
Čisté kapitálové výdaje	2 289	2 550	(261)	3,0 %

1 Aktiva z práva k užívání zahrnují přírůstky (726 milionů EUR), přehodnocení a úpravy leasingů (1 012 milionů EUR) (další informace viz [Příloha 12](#) ke konsolidované účetní závěrce), jakož i přírůstky (2 miliony EUR) a přehodnocení a modifikace leasingů (7 milionů EUR) týkající se aktiv z práva k užívání zahrnutých v investicích do nemovitostí (další informace viz [Příloha 13](#) ke konsolidované účetní závěrce).

Kapitálové investice se týkaly především výstavby, přestavby a rozšiřování prodejen našich značek, rozšiřování online kanálu značek, vylepšování technologií a rozvoje digitálních schopností, dále investic do našeho dodavatelského řetězce a vylepšení IT infrastruktury. Pokles celkových pravidelných kapitálových výdajů oproti loňskému roku lze vysvětlit zejména investicemi do dodavatelského řetězce v USA v roce 2020 ve výši přibližně 300 milionů USD. Jednalo se o největší výdaj v rámci tříletého programu, v jehož rámci chce společnost Ahold Delhaize investovat přibližně 480 milionů USD do nákupu skladových prostor a jejich plné integrace do modelu vlastní distribuce.

Na konci roku 2021 provozovaly značky Ahold Delhaize 7 452 prodejen. Mezi ně patří 71 prodejen získaných od společnosti Southeastern Grocers v USA a 38 prodejen získaných od společnosti DEEN v Nizozemsku. Celková prodejní plocha Společnosti v roce 2021 činila 9,7 milionu metrů čtverečních, což představuje nárůst o 2,1 % oproti předchozímu roku.

Celkový počet prodejen (včetně prodejen provozovaných franšízanty) je následující:

	Počáteční zůstatek	Otevřeno/získáno	Uzavřeno/prodáno	Konečný zůstatek
Spojené státy	1 970	80	(2)	2 048
Evropa	5 167	278	(41)	5 404
Celkový počet prodejen	7 137	358	(43)	7 452

	2021	2020	Změna oproti předchozímu
Počet prodejen provozovaných společností Ahold Delhaize	5 553	5 344	209
Počet prodejen provozovaných franšízanty	1 899	1 793	106
Počet provozovaných prodejen	7 452	7 137	315

Franšízanti provozovali 1 899 prodejen v Nizozemsku, Belgii, Lucembursku a Řecku.

Celkový počet odběrných míst je následující:

	2021	2020	Změna oproti předchozímu
Spojené státy	1 389	1 121	268
Z toho: odběrná místa click-and-collect	1 386	1 116	270
Evropa	253	298	(45)
Celkem	1 642	1 419	223

Na konci roku 2021 provozovala společnost Ahold Delhaize 1 642 odběrných míst, což bylo o 223 více než v roce 2020. Ty jsou buď samostatné nebo se nacházejí v prodejně či kanceláři podpory a zahrnují 1 386 míst pro vyzvednutí click-and-collect ve Spojených státech.

Posouzení skupiny

KAPITÁLOVÉ INVESTICE A PŘEHLED MAJETKU

Společnost Ahold Delhaize také od 2. ledna 2022 provozovala následující ostatní nemovitosti:

Sklady / distribuční centra / výrobní zařízení / kanceláře	168
Nemovitosti ve výstavbě/vývoji	126
Investiční nemovitý majetek	746
Celkem	1 040

Investiční nemovitý majetek tvoří budovy a pozemky. Naprostá většina tohoto majetku byla pronajímána třetím osobám. Většina z nich byla nákupní centra, kde se nacházela jedna nebo více prodejen Ahold Delhaize a maloobchodní jednotky třetích stran generující příjem z pronájmu.

Celkový počet maloobchodních prostor vlastněných nebo pronajatých společnostmi Ahold Delhaize byl v roce 2021 6 180. Tento celkový počet zahrnuje 614 prodejen dále pronajatých franšizantům a 13 odběrných míst v samostatných prostorách. Ahold Delhaize provozuje také 223 čerpacích stanic v prostorách některých prodejen skupiny. Celkový počet vlastněných nebo pronajatých maloobchodních prostor se oproti roku 2020 zvýšil o 278.

V následující tabulce je uvedena vlastnická struktura našich 6 180 maloobchodních prostor (včetně prodejen pronajatých franšizantům) a 1 040 dalších nemovitostí k 2. lednu 2022.

	Maloobchodní	Jiný nemovitý
Procenta z celku vlastněná Společností	20 %	51 %
Pronajatá % z celku	80 %	49 %

Posouzení skupiny

ZISK A DIVIDENDA NA AKCII

Příjem z pokračujících činností na kmenovou akcii (základní) byl 2,18 EUR, což je nárůst o 0,87 EUR nebo 66,8 % ve srovnání s rokem 2020. Hlavním faktorem tohoto nárůstu byly restrukturalizační náklady vzniklé v roce 2020 v důsledku smluv o odstoupení a narovnání týkajících se amerických penzijních plánů několika zaměstnavatelů (MEP). Dalším příspěvkem bylo snížení počtu akcií v oběhu v důsledku programu zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR provedeného v roce 2021 (pro více informací o pohybech akcií viz [Přílohu 21](#) konsolidované účetní závěrky). Základní výnos z pokračujících činností na kmenovou akcii (zředěný) činil 2,19 EUR, což představuje pokles o 0,08 EUR, tj. 3,4 %, ve srovnání s rokem 2020, a to v důsledku nižší základní provozní marže.

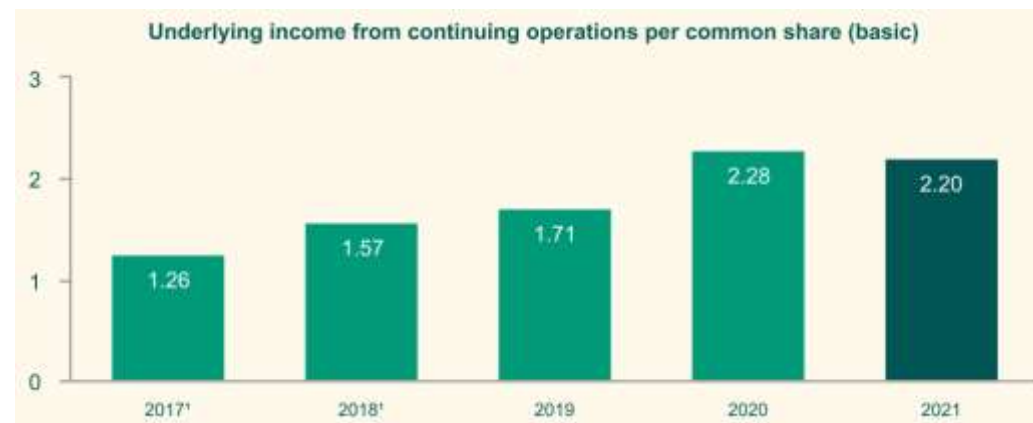
Politikou společnosti Ahold Delhaize je zaměřit se na výplatní poměr dividend v rozmezí 40–50 % základního příjmu z pokračujících činností. Základní příjem z pokračujících činností po dobu 52 týdnů činil odhadem 2 262 milionů EUR v roce 2021 a 2 358 milionů EUR v roce 2020 (resp. 2 427 milionů EUR na 53týdenním základě v roce 2020). V rámci naší politiky dividend upravujeme výnosy z pokračujících činností následovně:

miliony EUR	2021 (na 52týdenním základě)	2020 (na 53týdenním)
Příjem z pokračujících činností	2 246	1 397
S úpravou pro:		
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	61	48
(Zisk) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(76)	(57)
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	26	1 413
Neobvyklé položky v čistých finančních nákladech	—	—
Daňový dopad na upravené a neobvyklé položky	6	(373)
Základní výnos z pokračujících činností	2 262	2 427
Výnosy z pokračujících činností na akcii připadající kmenovým akcionářům	2,18	1,31
Základní výnosy z pokračujících činností na akcii připadající kmenovým akcionářům	2,20	2,28
Zředěný základní zisk na akcii z pokračujících činností	2,19	2,26

Pro finanční rok 2021 navrhujeme hotovostní dividendu ve výši 0,95 EUR na akcii, což je nárůst o 5,6 % ve srovnání s rokem 2020, který odráží naši ambici trvale udržitelného růstu dividendy na akcii. To představuje výplatní poměr ve výši 42 % základního čistého příjmu z pokračujících činností po dobu 52 týdnů.

V případě schválení valnou hromadou akcionářů bude v dubnu 2022 vyplacena konečná dividendy ve výši 0,52 EUR na akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,43 EUR na akcii, která již byla vyplacena v srpnu 2021. Odhadovaná celková výplata dividend za celý rok 2021 by tedy činila 961 milionů EUR.

Další podrobnosti naleznete v části [Informace o akcích Ahold Delhaize](#).



1 Údaje za rok 2018 byly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

Posouzení skupiny

ZISK A DIVIDENDA NA AKCII



Posouzení skupiny

FINANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ

KLÍČOVÉ FINANČNÍ A NEFINANČNÍ INFORMACE

Níže jsou uvedeny klíčové finanční a nefinanční informace podle regionů pro roky 2021, 2020, 2019 a 2018:

	Spojené státy				Evropa			
	2021	2020	2019	2018	2021	2020	2019	2018
Čisté tržby (v milionech EUR)	45 455	45 470	40 066	37 460	30 147	29 266	26 194	25 331
Čisté tržby (v milionech USD)	53 699	51 838	44 841	44 174				
Z toho: online tržby (v milionech EUR)	3 228	1 968	985	751	4 477	3 579	2 508	2 066
Z toho: online tržby (v milionech USD)	3 814	2 259	1 101	866				
Růst čistých tržeb v místní měně	3.6 %	15.6 %	1.5 %	1.9 %	2.8 %	12.1 %	3.5 %	3.4 %
Srovnatelný růst tržeb ¹	2.6 %	13.3 %	1.1 %	2.3 %	2.8 %	9.5 %	2.7 %	2.8 %
Srovnatelný růst tržeb (bez prodeje benzínu) ¹	1.9 %	14.4 %	1.4 %	2.1 %	2.8 %	9.6 %	2.7 %	2.8 %
Čisté tržby – online spotřebitelé (v milionech EUR)	3 228	1 968	985	751	7 173	5 608	3 562	2 743
Čisté tržby – online spotřebitelé (v milionech USD)	3 814	2 259	1 101	886				
Provozní výsledek (v milionech EUR)	2 231	1 006	1 668	1 633	1 209	1 380	1 140	1 123
Provozní výsledek (v milionech USD)	2 631	1 064	1 867	1 924				
Základní provozní výsledek (v milionech EUR)	2 150	2 466	1 712	1 699	1 306	1 325	1 205	1 164
Základní provozní výsledek (v milionech USD)	2 543	2 789	1 916	2 002				
Základní provozní marže	4.7 %	5.4 %	4.3 %	4.5 %	4.3 %	4.5 %	4.6 %	4.6 %
Počet zaměstnanců/pracovníků (na konci roku v tisících)	239	239	215	207	174	175	165	165
Počet zaměstnanců/FTE – plný úvazek (ke konci roku v tisících) ²	160	158	143	136	99	91	88	88
Příspěvek k čistým tržbám společnosti Ahold Delhaize	60.1 %	60.8 %	60.5 %	59.7 %	39.9 %	39.2 %	39.5 %	40.3 %
Příspěvek k základnímu provoznímu výsledku Ahold Delhaize ³	62.2 %	65.0 %	58.7 %	59.3 %	37.8 %	35.0 %	41.3 %	40.6 %

1 Pro rok 2021 je srovnatelný růst tržeb prezentován na srovnatelném 52týdenním základě. V roce 2020 je růst srovnatelných tržeb prezentován na základě 53 týdnů.

2 V 99 000 plných pracovních úvazcích (FTE) v Evropě v roce 2021 (2020: 91 000; 2019: 88 000; 2018: 88 000) je zahrnuto 40 000 FTE v Nizozemsku (2020: 32 000; 2019: 31 000; 2018: 32 000 FTE).

3 Před náklady Global Support Office.

4 Údaje za rok 2018 byly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

Finanční posouzení podle segmentů

SPOJENÉ STÁTY

Čisté tržby

45,5 miliardy EUR

2020: 45,5 miliardy EUR 0,0 %

oproti roku 2020

Srovnatelný růst tržeb (bez prodeje
benzínu)

1,9 %

3,6 %¹

Provozní výsledek

2 231 milionů EUR

2020: 1 006 milionů EUR 121,8 %

oproti roku 2020

Základní provozní výsledek

2 150 milionů EUR

2020: 2 466 milionů EUR (12,8) %

oproti roku 2020

Základní provozní marže

4,7 %

147,4 %¹(8,8) %¹(0,6) p. b.¹

2020: 5,4 % (0,7) p. b. oproti roku

Čisté tržby – online spotřebitelé

3 228 milionů EUR

2020: 1 968 milionů EUR 64,0 % oproti

roku 2020

1 Při konstantních sazbách.

68,9 %¹

miliony EUR	2021	2020	Změna oproti předchozímu	% změna	Změna v % při konstantních
Čisté tržby	45 455	45 470	(15)	0,0 %	3,6 %
Z toho online tržby	3 228	1 968	1 260	64,0 %	68,9 %
Srovnatelný růst tržeb	2,6 %	13,3 %			
Srovnatelný růst tržeb bez prodeje benzínu	1,9 %	14,4 %			
Provozní výsledek	2 231	1 006	1 225	121,8 %	147,4 %
S úpravou pro:					
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	48	27	21		
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(49)	(20)	(29)		
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	(80)	1 454	(1 534)		
Základní provozní výsledek	2 150	2 466	(316)	(12,8) %	(8,8) %
Základní provozní zisková marže	4,7 %	5,4 %			

Pro forma přehled čistých tržeb	2021	2020	Změna oproti předchozímu roku	Změna v %	Změna v % při konstantních směnných
miliony EUR	(52 týdnů)	(52 týdnů)			
Spojené státy	45 455	44 673	782	1,7 %	5,6 %

Finanční rok 2021 sestával z 52 týdnů, zatímco rok 2020 sestával z 53 týdnů. Čisté tržby v roce 2020 byly tímto dalším týdnem pozitivně ovlivněny, přičemž dopad na provozní marži byl zanedbatelný.

V roce 2021 činily čisté tržby 45 455 milionů EUR, což je pokles o 15 milionů EUR nebo 0,0 % ve srovnání s rokem 2020. Při konstantních směnných kurzech se čisté tržby zvýšily o 3,6%. Růst tržeb byl pozitivně ovlivněn akvizicemi FreshDirect a 71 prodejen od společnosti Southeastern Grocers,

Finanční posouzení podle segmentů

SPOJENÉ STÁTY

COVID-19 a inflací a negativně ovlivněn tím, že rok 2021 byl o jeden tržeb kratší než rok 2020 . Týden prodeje navíc v roce 2020 přinesl 798 milionů EUR.

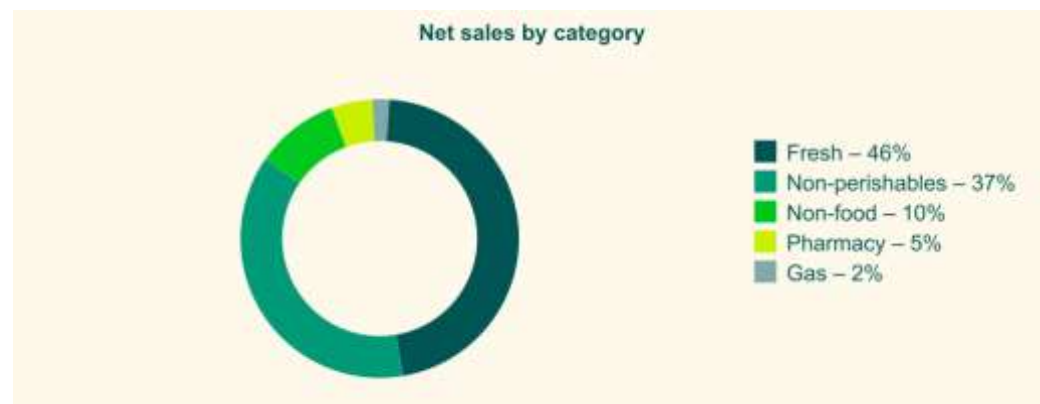
Online tržby činily 3 228 milionů EUR, což je při konstantních směnných kurzech o 68,9 % více ve srovnání s předchozím rokem. Na srovnatelném 52týdenním základě vzrostly online tržby v roce 2021 o 73,7 % při konstantních směnných kurzech. Nárůst oproti loňskému roku byl způsoben především pandemií, protože se nadále zvyšovala chuť spotřebitelů nakupovat online. Spuštění dalších 270 odběrných míst click-and-collect pomohlo značkám získat tržby z tohoto kanálu spolu s dalším posílením partnerství s doručovacími službami třetích stran, akvizicí online doručovací služby FreshDirect a rozšířením nabídky elektronického obchodu napříč americkými značkami.

Finanční posouzení podle segmentů SPOJENÉ STÁTY

Značky Ahold Delhaize USA rozšiřují své silné hodnotové nabídky využitím svých předních nabídek vlastních značek. V roce 2021 činil podíl prodeje vlastní značky na celkových tržbách 29,7 %.



V rámci jednotlivých kategorií celkového prodeje se zvýšil relativní podíl čerstvého zboží, lékáren a benzínu na celkovém prodeji, zatímco podíl trvanlivého zboží a nepotravinářského zboží se snížil.



Srovnatelné tržby bez benzínu v tomto segmentu vzrostly o 1,9 %, přičemž velkou část růstu lze přičíst COVID-19 a zvýšené vládní pomoci související s pandemií, jako je například program SNAP (Supplemental Nutrition Assistance Program), který přesunul objem tržeb ze segmentu mimo domov do segmentu prodeje potravin. Tržby v USA navíc v tomto roce těžily z neustálého růstu společnosti Food Lion, k čemuž přispělo i dalších 71 prodejen získaných od společnosti Southeastern Grocers, a také z akvizice společnosti FreshDirect. Dvouletý stack srovnatelných tržeb společnosti Ahold Delhaize USA vzrostl v roce 2021 o 16,3 %.

Provozní výsledek se ve srovnání s rokem 2020 zvýšil o 1,225 milionů EUR, tedy o 121,8 %. Základní provozní výsledek činil 2 150 milionů EUR a je upraven o následující položky, které provozní výsledek ovlivnily:

- Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté: v roce 2021 činily náklady na snížení hodnoty 48 milionů EUR oproti 27 milionům EUR v roce 2020. V roce 2021 se snížení hodnoty týkalo především investičního nemovitého majetku a nevýkonných prodejen Stop & Shop. V roce 2020 se snížení hodnoty týkalo především nevýkonných prodejen společností Stop & Shop a Food Lion a investičního nemovitého majetku společnosti Giant Food.
- (Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté V roce 2021 činil tento celkový čistý zisk 49 milionů EUR a souvisel zejména s prodejem pozemků (v Allstonu ve státě Massachusetts), prodejem předpisů pro lékárny, ukončením nájemních smluv (v Bronxu) a novými podnájmy. V roce 2020 byly zaznamenány zisky z podnájmu a prodeje investic do nemovitostí a různého vybavení.
- Restrukturalizace a související poplatky a další položky: v roce 2021 jsme měli příjmy ve výši 80 milionů EUR. Příjem byl výsledkem částečného uvolnění závazku z plánů definovaných požitků FELRA a MAP souvisejícího se zákonem o americkém záchranném plánu (viz [Příloha 24](#)). To bylo částečně kompenzováno náklady souvisejícími s akvizicí prodejen od společnosti Southeastern Grocers a akvizicí FreshDirect, dodatečnými náklady souvisejícími s hurikánem Ida a náklady souvisejícími s pobídkou k předčasnému odchodu do důchodu, kterou společnost Stop & Shop nabídla svým zaměstnancům. V roce 2020 se tyto náklady týkaly především dohod o odstoupení a vypořádání sdružených plánů pro více zaměstnavatelů ze strany značek Stop & Shop a Giant Food.

V roce 2021 činil základní provozní výsledek 2 150 milionů EUR, což je pokles o 316 milionů EUR nebo 12,8 % ve srovnání s minulým rokem. Při konstantních směnných kurzech se základní provozní výsledek snížil o 8,8 %.

Základní provozní zisková marže ve Spojených státech v roce 2021 byla 4,7 %, což je o 0,7 procentního bodu méně než v roce 2020. Tržby v roce 2021 byly pozitivně ovlivněny pandemií COVID-19, zatímco náklady dodavatelského řetězce byly negativně ovlivněny problémy dodavatelského řetězce v USA. Provozní výsledek byl dále ovlivněn inflačními tlaky, nižší produktivitou práce a vyššími náklady na přechod zařízení z C&S do naší integrované sítě dodavatelského řetězce.

Finanční posouzení podle segmentů

SPOJENÉ STÁTY

Hnací síly růstu v akci



Hnací síla
– růst pomocí omnichannel



Podpora zdraví
a udržitelnosti



Výchova
nejlepších talentů



Dosažení
provozní dokonalosti

Finanční posouzení podle segmentů SPOJENÉ STÁTY

Značky Ahold Delhaize USA pokračují v investicích do rozvoje omnichannel a rozšiřují svou geografickou přítomnost. Společnost Ahold Delhaize letos dokončila akvizici společnosti FreshDirect; přidání této přední lokální online značky do naší rodiny nám pomůže oslovit další zákazníky v obchodní oblasti New Yorku a dále podpoří náš vývoj na poli omnichannel. Dokončili jsme také akvizici 71 prodejen od společnosti Southeastern Grocers, což nám pomohlo udržet si vedoucí postavení na trhu značky Food Lion. Společnosti Stop & Shop a Food Lion pokračují v programech přestavby prodejen a naše americké značky se nadále zaměřují na partnerství s místními dodavateli a věrnostní programy.

Naše značky neustále investují do infrastruktury na podporu růstu elektronického obchodování. Program transformace dodavatelského řetězce pomůže společnosti Ahold Delhaize USA přizpůsobit se rostoucí poptávce a využít rozsahu. V letošním roce již mají naše americké značky 1 400 odběrných míst click-and-collect a do konce roku 2022 plánují rozšíření na 1 500 míst.

Americké značky využily svou strategii

V průběhu roku představily americké značky nové cíle v oblasti zdraví a udržitelnosti, které jsou součástí cílevědomé strategie, jež má za úkol umožnit zákazníkům činit zdravější volby, dosáhnout lepší transparentnosti výrobků, eliminovat tvorbu odpadu a přijmout odvážná opatření v oblasti klimatu na podporu rozvoje udržitelnějšího dodavatelského řetězce potravin.

V rámci toho značky navázaly spolupráci se společností HowGood, aby zákazníkům nabídly snadno použitelný systém hodnocení dopadu na životní prostředí a společnost.

Značky se i nadále zaměřovaly na boj proti hladu a plýtvání potravinami prostřednictvím partnerství s organizací Feeding America a společně se zavázaly darovat dvě miliardy jídel prostřednictvím programů záchrany potravin a darů.

Společnost Hannaford stala prvním velkým řetězcem supermarketů na severovýchodě Spojených států, který dosáhl nulového množství potravinového odpadu směřujícího na skládky.

Americké značky také pokračovaly v zavádění opatření pro lepší energetickou účinnost, jako

Z pohledu zaměření na naše úsilí v oblasti D&I: pracovní síla – 100% genderově vyvážená, 100% odrážející trhy a 100% inkluzivní učinily naše skvělé lokální značky v roce 2021 mimořádné kroky.

Například společnost ADUSA Supply Chain se znovu zaměřuje na lidi v centru svého podnikání a na to, jak pěstuje rozmanitě, spravedlivé a inkluzivní prostředí, ve kterém se může dařit všem zaměstnancům.

Při tvorbě své strategie využili model vyspělosti v oblasti diversity, rovnosti a inkluze (DE&I) a v příštích třech letech očekávají postup k vyspělejším pozicím. Vedoucí pracovníci se aktivně podílejí na práci v oblasti DE&I a do diskusí o těchto tématech zapojují i spolupracovníky. Kromě toho má ADUSA Supply Chain zavedené robustní programy sponzoringu a mentoringu a k dosažení pokroku využívá údaje o DE&I.

Kromě toho převedly americké značky v průběhu roku více než 131 000 zaměstnanců na jednotnou personální a mzdovou platformu SAP SuccessFactors 2. Následují tak naše podniky v Nizozemsku, které na jednotnou platformu v roce 2020 převedly přibližně 100 000 spolupracovníků.

Společnost Ahold Delhaize USA se blíží ke konci své tříleté cesty transformace dodavatelského řetězce. Síť je nyní z 65 % spravována vlastními silami, zatímco v roce 2019 to bylo 40 %; náš tým má v plánu dosáhnout hodnoty 85 % v roce 2022. Společnost Ahold Delhaize USA také buduje nová zařízení v klíčových geografických oblastech, aby mohla účinně a efektivně podporovat své značky. Do konce roku 2022 bude síť zahrnovat 25 distribučních center a zařízení na zpracování potravin, 28 distribučních center pro elektronické obchodování a 1 500 odběrných míst click-and-collect.

Nejdůležitějšími událostmi v roce 2021 bylo otevření nejmodernějšího distribučního centra pro elektronické obchodování společnosti The GIANT Company a otevření distribučního centra o rozloze jednoho milionu metrů čtverečních v Connecticutu, které zlepší zásobování více než 450 prodejen a center elektronického obchodování Stop & Shop. Americké značky jsou na dobré cestě, aby v příštím roce otevřely dvě nové plně automatizované mrazírny.

Jak se naše americké značky rozšiřují,

Finanční posouzení podle segmentů

EVROPA

Čisté tržby

30,1 miliardy EUR

2020: 29,3 miliardy EUR 3,0 % oproti

roku 2019

Srovnatelný růst tržeb (bez prodeje
benzínu)

2,8 %



Provozní výsledek

1 209 milionů EUR

2020: 1 380 milionů EUR (12,4) %

oproti roku 2019

Základní provozní výsledek

1 306 milionů EUR

2020: 1 325 milionů EUR (1,4) %

oproti roku 2019

Základní provozní marže

4,3 %

2020: 4,5 % (0,2) p. b. oproti roku

Čisté tržby – online spotřebitelé



7,2 miliardy EUR

2020: 5,6 miliardy EUR 27,9 % oproti

roku 2019

1 Při konstantních sazbách.



Finanční posouzení podle segmentů

EVROPA

miliony EUR	2021	2020	Změna oproti předchozímu	% změna	Změna v % při konstantních
Čisté tržby	30 147	29 266	881	3,0 %	2,8 %
Z toho online tržby	4 477	3 579	898	25,1 %	25,1 %
Čisté tržby – online spotřebitelé	7 173	5 608	1 565	27,9 %	27,9 %
Srovnatelný růst tržeb	2,8 %	9,5 %			
Srovnatelný růst tržeb bez prodeje benzínu	2,8 %	9,6 %			
Provozní výsledek	1 209	1 380	(171)	(12,4)%	(12,6)%
S úpravou pro:					
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	13	21	(8)		
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(21)	(37)	16		
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	106	(39)	145		
Základní provozní výsledek	1 306	1 325	(19)	(1,4)%	(1,5)%
Základní provozní zisková marže	4,3 %	4,5 %			

Pro forma přehled čistých tržeb	2021	2020	Změna oproti předchozímu roku	Změna v %	Změna v % při konstantních směnných
miliony EUR	(52 týdnů)	(52 týdnů)			
Evropa	30 147	28 879	1 268	4,4 %	4,2 %

Finanční rok 2021 sestával z 52 týdnů, zatímco rok 2020 sestával z 53 týdnů. Čisté tržby v roce 2020 byly tímto týdnem navíc pozitivně ovlivněny, přičemž dopad na provozní marži byl zanedbatelný. Týden prodeje navíc v roce 2020 přinesl 387 milionů EUR.

Čisté tržby v roce 2021 činily 30 147 milionů EUR, což je nárůst o 881 milionů EUR nebo 3,0 % ve srovnání s rokem 2020. Při konstantních směnných kurzech se čisté tržby zvýšily o 2,8 %. Růst prodeje byl způsoben zvýšenou poptávkou související s pandemií COVID-19, akvizicí 38 prodejen DEEN v Nizozemsku a důkladným provozem našich distribučních a prodejních operací. V Evropě měla pandemie na jednotlivé značky v porovnání s našimi značkami ve Spojených státech různorodější dopad a účinek COVID-19 byl vyrovnanější, přičemž nárůst prodejů odpovídal souvisejícím nákladům.

Online tržby byly 4 477 EUR, což je o 25,1 % více ve srovnání s minulým rokem, zejména díky silnému výkonu našich online značek bol.com a ah.nl. Společnost Bol.com zaznamenala v roce 2021 silný nárůst čistých tržeb od online spotřebitelů o 26,6 %. Tento růst navazuje na velmi vysoký růst 56,8 % v roce 2020. Podnikání značky v Belgii a její platforma třetích stran – která v současnosti nabízí tržiště více než 48 500 partnerům Plaza v Nizozemsku a Belgii – zůstávají důležitými hnacími silami růstu.

Také ostatní značky zaznamenaly rychlý nárůst online tržeb, částečně díky vyšší poptávce v souvislosti s COVID-19, což doplnilo celkový nárůst online tržeb.

V celé Evropě máme relativně vysoký podíl produktů vlastní značky, což našim značkám umožnilo nabídnout zákazníkům hodnotu v současném období zvýšené nejistoty, které se vyznačuje vyšší nezaměstnaností a napjatými peněženkami spotřebitelů. V roce 2021 tvořily tržby pod vlastní značkou 47,1 % celkových tržeb.



V rámci různých celkových kategorií tržeb se zvýšil relativní podíl trvanlivých výrobků a nepotravinářských výrobků, podíl benzínu zůstal stejný a podíl čerstvých potravin se v procentech celkových tržeb snížil.

Srovnatelné tržby bez benzínu vzrostly o 2,8 %, hlavně díky vyšším objemům souvisejícím s COVID-19 a silným online tržbám. V celé Evropě jsme zaznamenali silný růst srovnatelných tržeb bez prodeje benzínu, k čemuž nejvíce přispěly společnosti bol.com, Albert Heijn a Česká republika. Dvouletý stack srovnatelných tržeb našeho evropského segmentu vzrostl v roce 2021 o 12,3 %.

Finanční posouzení podle segmentů EVROPA

Net sales by category



Provozní výsledek se snížil o 171 milionů EUR neboli 12,4 % na 1 209 milionů EUR, což bylo ovlivněno následujícími položkami, které společnost Ahold Delhaize upravuje tak, aby dosáhla základního provozního výsledku:

- Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté V roce 2021 činily náklady na snížení hodnoty 13 milionů EUR, zejména v souvislosti s nevýkonnými prodejnami v Řecku, České republice a Nizozemsku. V roce 2020 vznikaly náklady na snížení hodnoty zejména v souvislosti s nevýkonnými obchody v České republice, Řecku a Rumunsku.
- (Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté V roce 2021 činil tento celkový čistý zisk 21 milionů EUR, což se týkalo především Nizozemska (8 milionů EUR) a České republiky (8 milionů EUR). V roce 2020 se výsledky týkaly zejména prodeje a částečného zpětného leasingu v Belgii (18 milionů EUR) a České republice (17 milionů EUR).
- Restrukturalizace a související poplatky a další položky: V roce 2021 činily náklady 106 milionů EUR a zahrnovaly jednorázové položky související zejména s restrukturalizací a vypořádáním v Nizozemsku (36 milionů EUR) a v Belgii (66 milionů EUR). V roce 2020 zahrnovaly výdaje jednorázové položky u různých značek souvisejících zejména s restrukturalizací a vypořádáním a byly více než kompenzovány příjmem 105 milionů EUR souvisejícím se změnou penzijního plánu v Nizozemsku.

V roce 2021 činil základní provozní výsledek v Evropě 1 306 milionů EUR, což je pokles o 19 milionů EUR, tedy o 1,4 % ve srovnání s rokem 2020. Základní provozní marže v Evropě v roce 2021 činila 4,3 %, což je o 0,2 procentního bodu méně než v roce 2020. V Evropě byly některé naše značky, včetně těch v Rumunsku a formátů našich značek pro rychlé občerstvení (Albert Heijn to go a Shop & Go), negativně ovlivněny pandemií COVID-19 ve větší míře, protože trpěly klesající návštěvností, absencí turistů a trendem stěhování lidí z města na venkov v období tvrdých omezení (lockdown). Marže byly ovlivněny především vyššími základními provozními náklady, zejména vyššími mzdovými, provozními a administrativními náklady souvisejícími s pandemií COVID-19. V menší míře byly marže negativně ovlivněny povodněmi v Belgii. To bylo částečně kompenzováno lepšími hrubými maržemi způsobenými nižšími náklady na produkty a úsporami z našeho programu Šetříme pro naše zákazníky.

Naše čisté tržby v Evropě tvoří prodeje spotřebitelům a franšizovým prodejnám. Franšizové prodejny fungují ve stejném formátu jako obchody provozované společností Ahold Delhaize. Franšizanti nakupují zboží primárně od společnosti Ahold Delhaize, platí franšizový poplatek a dostávají podpůrné služby.

Hnací síly růstu v akci

Finanční posouzení podle segmentů EVROPA



Hnací síla – růst pomocí omnichannel

Naše evropské značky využívají technologie k posílení svého ekosystému, urychlení personalizované omnichannel zkušenosti, zvýšení loajality zákazníků a zajištění příležitostí k růstu a nových zdrojů příjmů.

V rámci našich evropských značek nabízíme inovativní věrnostní programy, například SuperPlus ve značce Delhaize, prostřednictvím kterého více než dva miliony spotřebitelů získávají slevy a odměny při nákupu zdravých výrobků, a nový prémiový předplatitelský program Albert Heijn.

Velmi se nám daří rozšiřovat naše doručovací služby. Například značka Albert Heijn rozšířila svou službu „Compact“, která je bez poplatků, na další trhy a společnosti Mega Image a Alfa Beta pilotně zavádějí rychlé doručování.

Společnost Albert Heijn dokončila akvizici 38 prodejen DEEN a přestavěla přibližně 60 prodejen na nový formát se zaměřením na čerstvost a technologie. Kromě toho společnost bol.com v roce 2021 přidala zhruba 7 500 obchodníků, takže celkový počet jejích partnerů přesáhl 48 500.



Podpora zdraví a udržitelnosti

V roce 2021 jsme dosáhli velkého pokroku v podpoře zdravého a udržitelného přístupu napříč našimi evropskými značkami.

Například podle žebříčku Sustainable Brand Index™ byl Albert Heijn již popáté v řadě vyhlášen nejudržitelnějším řetězcem supermarketů v Nizozemsku. V České republice byla společnost Albert uznána jako lídr na trhu pro svůj široký sortiment bioproduktů.

Aby se minimalizovaly obaly výrobků, dává prodejna Albert na Chodově zákazníkům možnost použít opakovaně použitelné, chytré a uzavíratelné nádoby při nákupu nebalené drogerie a toaletních potřeb, jako jsou mýdla, šampony, prací prášky, jedlá soda, prací prostředky a několik různých čistících prostředků.

Společnost Alfa Beta instalovala ve svých prodejnách více než 350 dobíjecích stanic, aby si zákazníci mohli při nakupování dobít své elektromobily.

Společnost bol.com začala používat víceúčelový balicí stroj, který šetří obalový materiál, což vede k menšímu počtu jízd pro doručení nákupů a snižuje celkové emise CO₂ značky.



Výchova nejlepších talentů

Akvizice společnosti DEEN vedla k expanzi společnosti Albert Heijn, která tak v Nizozemsku přivítala do svých řad 4 700 nových spolupracovníků. Kolegové napříč funkcemi usilovně pracovali na zajištění hladké integrace nových spolupracovníků do pracovního procesu, pracovali na smlouvách, organizovali kurzy, prováděli technické změny v systému a mnoho dalšího – to vše kromě když zároveň zajišťovali běžný nástup nových spolupracovníků v rámci značky.

S cílem vytvořit přívětivější a inkluzivnější pracoviště zavedlo několik evropských značek skupinu Young Ahold Delhaize Business Resource Group, která inspiruje mladé členy týmu a podporuje zábavné akce přispívající k jejich rozvoji. Například společnost AB v Řecku založila skupinu Young Alfa Beta, která má již asi 200 členů. Cílem této Business Resource Group je vytvořit síť pro mladé spolupracovníky, která bude podporovat jejich zapojení a posilovat jejich postavení, vytvářet nové nápady a inovace, posilovat diverzitu a inkluzi, podporovat rozvoj klíčových dovedností a myšlení, umožnit členům navázat kontakt s vedoucími pracovníky a snad se stane magnetem pro nábor nových talentů.



Dosažení provozní dokonalosti

Naše značky neustále zkoumají příležitosti k vytváření synergií a rozšíření podnikání napříč Evropou. Například v roce 2021 naše značky v Beneluxu spustily čtyři partnerství v oblasti zásobování v čerstvých kategoriích, která povedou k úsporám ve výši přibližně 18 milionů eur ročně.

Evropské značky mají zavedeny strategické iniciativy, jejichž cílem je získat větší výhody z rozsahu dodávek prostřednictvím společných vyjednávání a (regionálních) řad produktů vlastních značek.

V zájmu neustálého zjednodušování a zlepšování provozních procesů zavedly značky více než 400 robotických procesních automatizací (RPA), spustily chatovací roboty, experimentovaly s vytvářením nativních jazyků a pilotně zaváděly technologie automatizovaného úklidu na prodejnách a ve skladech.

Značky zvyšují produktivitu díky automatizaci a standardizaci. Aktivovali například harmonizovaný program optimalizace reklamy a prodeje, který se zaměřuje na standardizaci obchodních nástrojů a poznatků v rámci našich evropských značek. Dále standardizují také back-office procesy a nákupy zboží, které není určeno k dalšímu prodeji.

Finanční posouzení podle segmentů

GLOBAL SUPPORT OFFICE

miliony EUR	2021	2020	Změna oproti předchozímu	% změna
Náklady Global Support Office	(119)	(195)	76	(39.0) %
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	6	—	6	NM
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	—	2	(2)	NM
Základní náklady Global Support Office	(125)	(197)	72	(36.5)%
z toho související s činnostmi samopojištění	35	(39)	74	NM
Základní náklady Global Support Office s výjimkou samopojištění	(160)	(158)	(2)	1,1 %

Náklady Global Support Office v roce 2021 činily 119 milionů EUR, což je o 76 milionů EUR méně než v předchozím roce, a to díky lepšímu výsledku v oblasti pojištění ve výši 74 milionů EUR. V důsledku pandemie COVID-19 došlo k výraznému poklesu diskontních sazeb od března 2020. V roce 2021 se diskontní sazby pomalu vracely na úroveň před COVID-19.

Základní náklady Global Support Office činily 125 milionů EUR, což je o 72 milionů EUR méně než v roce 2020. Nárůst samopojištění o 74 milionů EUR byl výsledkem výrazného snížení diskontních sazeb. Základní náklady Global Support Office bez samopojištění činily 160 milionů EUR, tedy o 2 miliony EUR více než v loňském roce.

Finanční posouzení podle segmentů GLOBAL SUPPORT OFFICE

Hnací síly růstu v akci



Hnací síla – růst pomocí omnichannel

V roce 2021 jsme vybudovali naše schopnosti podpory pro naše značky při utváření lepšího omnichannel zákaznického zážitku, optimalizaci podnikání a uvolnění dalších zdrojů příjmů. Tím se vytvoří kruh, který bude neustále zlepšovat nabídku našich značek zákazníkům. S pokračující omnichannel a digitální transformací tyto schopnosti odhalí významné nové příležitosti v oblastech, jako jsou automatizace, věrnost, personalizace a nové služby a větší relevance pro zákazníky našich značek.

Abychom dosáhli dlouhodobých ambicí v oblasti elektronického obchodování, přešli jsme v roce 2021 z inkrementálního pohledu na ziskovost elektronického obchodování na plně alokovaný pohled s globálním standardním výkazem zisků a ztrát pro všechny značky pro plnou srovnatelnost, možnost sdílení osvědčených postupů a jasný plán pro dosažení našeho ambiciózního cíle.



Podpora zdraví a udržitelnosti

V roce 2021 jsme se nadále ve zvýšené míře zaměřovali na témata v oblasti životního prostředí, společenských otázek a správy. Aktualizovali jsme naši strategii Zdraví a udržitelnost a usilujeme o zdravější lidi a zdravější planetu. Oznámili jsme plány na další snížení emisí uhlíku a dosažení nulových čistých emisí v rozsahu 1 a 2 do roku 2040 a v rozsahu 3 do roku 2050. Zvýšili jsme naše ambice v oblasti prodeje zdravých produktů vlastních značek na více než 55 % do roku 2025 a nadále se zaměřujeme na pokračující snižování potravinového odpadu a zvyšování podílu recyklovatelných, opakovaně použitelných a/nebo kompostovatelných plastových obalů pro produkty vlastních značek.

Abychom se ujistili, že jsme schopni efektivně a účinně měřit plnění našich cílů a závazků, zjišťovali jsme, jak můžeme zlepšit procesy sběru dat v rámci našich značek a na úrovni skupiny. Uspořádali jsme několik workshopů se značkami, abychom identifikovali zlepšení na úrovni klíčových ukazatelů výkonnosti s cílem zajistit, aby společnost Ahold Delhaize a všechny její značky mohly lépe řídit a dále



Výchova nejlepších talentů

Ve značkách a podnicích společnosti Ahold Delhaize tvoří 41 % zaměstnanců příslušníci generace Z a od této generace se toho můžeme hodně naučit. Jako vedoucí pracovníci se snažíme podporovat naše spolupracovníky z generace Z a více je zapojovat do našich rozhodovacích procesů.

Nedávno jsme pozvali Dr. Eveline Croneo, vůdčí expertku na generaci Z, aby vystoupila jako hlavní řečnicka na naší akci Ahold Delhaize Leadership. Podělila se s námi o své poznatky o této generaci, které jsme přetvořili v realizovatelné kroky. V Global Support Office jsme zahájili pilotní projekt, jehož cílem je vyškolit a připravit naše vedoucí pracovníky na to, aby se cítili pohodlně při rozhovorech o duševní pohodě se svými týmy, a zároveň pomoci spolupracovníkům získat další informace o jejich vlastním duševním zdraví prostřednictvím nástroje pro samovyšetření. Další informace naleznete v části [COVID-19: Dopady a naše reakce](#).



Dosažení provozní dokonalosti

V roce 2021 náš tým Global Technology Sourcing & Vendor Management využil rozsahu společnosti Ahold Delhaize prostřednictvím synergií při nákupu technologií napříč našimi značkami a podniky.

Tým dosáhl významného snížení nákladů tím, že odstranil duplicitu nákladů na údržbu a podporu napříč portfoliem různých dodavatelů podnikových technologií.

V průběhu roku se jim také podařilo snížit náklady díky snaze dosáhnout lepších slev, zejména v oblasti cloudové infrastruktury.

Posouzení výkonnosti

VÝHLED

SHRNUTÍ

Níže uvádíme souhrn celoročního výhledu na rok 2022:

Měřitko výkonnosti	Výhled 2022
Základní provozní marže	Alespoň 4 %
Zředěný základní růst EPS	Pokles v nízkých až středních jednotkách oproti roku 2021
Šetříme pro naše zákazníky	>850 milionů EUR
Kapitálové výdaje	~ 2,5 miliardy EUR
Volný peněžní tok ¹	~ 1,7 miliardy EUR
Poměr výplaty dividend ^{2, 3}	40–50 % a meziroční nárůst dividendy na akcii
Zpětný odkup akcií ⁴	1 miliarda EUR

1 Nezahrnuje M&A (fúze a akvizice).

2 Vypočteno jako procento základních příjmů z pokračujících činností.

3 Management zůstává zavázán plnit program zpětného odkupu akcií a dividend, ale vzhledem k nejistotě způsobené COVID-19 bude nadále sledovat makroekonomický vývoj. Program podléhá také změnám firemních aktivit, jako jsou například podstatné fúze a akvizice.

V ROCE 2022 SE OČEKÁVÁ DALŠÍ RŮST TRŽEB

COVID-19 má trvalý vliv na chování spotřebitelů, kteří v porovnání s trendy před pandemií upřednostňují větší spotřebu potravin v domácnosti a více online nákupů potravin. Naše omnichannel platforma se v tomto prostředí osvědčila obzvláště dobře a umožnila růst tržeb v roce 2021 nad rámec zvýšené výchozí hodnoty z roku 2020.

Vzhledem k velkému objemu reinvestic, které vracíme zpět do našeho podnikání a nabídky omnichannel, předpokládáme další nárůst tržeb v roce 2022 i v následujících letech. Naše prognóza počítá s nárůstem čistých tržeb skupiny o 10 miliard EUR do roku 2025 oproti roku 2022, a to díky našim investicím do digitálních a online technologií, využití našeho ekosystému potravinářských a nepotravinářských výrobků v Beneluxu a pokračující přestavbě prodejen.

MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE PODPORUJÍCÍ POPTÁVKU PO POTRAVINÁCH V DOMÁCNOSTI V ROCE 2022

Na makroúrovni předpovídá Mezinárodní měnový fond (MMF) v roce 2022 silný růst reálného HDP v USA o 4,0 % a v Evropě o 3,9 %. Tato úroveň růstu by se měla promítnout do dobrého zázemí pro naše komunity, protože hospodářská aktivita zůstává silná. Spotřebitelé na celém světě se však potýkají s vyššími životními náklady, což se projevuje nadprůměrnou mírou indexu spotřebitelských cen (CPI), která podle prognózy MMF v roce 2022 dosáhne +3,5 % v USA a +3,6 % v Evropě.

Vzhledem k vysoké míře rozšíření produktů vlastní značky napříč našimi globálními značkami i nadále nabízíme širokou škálu produktů spotřebitelům, kteří hledají produkty za rozumné ceny. Vzhledem k tomu, že peněženky spotřebitelů jsou zatíženy vyššími životními náklady, poptávka po jídle v domácnosti zůstane v roce 2022 pravděpodobně silná, protože představuje levnější alternativu ke stravování mimo domov. Tuto myšlenku podporuje prognóza USDA pro rok 2022, podle níž by inflace spotřebitelských cen potravin v domácnostech měla činit +1,5 % až +2,5 % ve srovnání s předpokládanou inflací potravin mimo domov ve výši +3,5 % až +4,5 %, což naznačuje, že nákupy v obchodech s potravinami budou v roce 2022 relativně dostupnější než v restauracích.

OMNICHANNEL STRATEGIE SE V ROCE 2022 DÁLE ROZŠÍŘUJE

Náš přístup k pozici předního lokálního omnichannel maloobchodního prodejce potravin nám i nadále dobře slouží a v roce 2021 byl ještě důležitější, protože naše široká řešení elektronického obchodování umožnila našim značkám zvýšit hodnotu našich akcií, částečně díky změnám ve způsobu, jakým spotřebitelé nakupují.

Věříme, že mnoho z tohoto chování bude přetrvávat a nadále významně investujeme do naší omnichannel nabídky, která se odráží v našem výhledu na rok 2022.

Konkrétně očekáváme další růst našeho podnikání v oblasti elektronického obchodování během roku 2022 a zaměřujeme se na nárůst čistých tržeb od online spotřebitelů okolo 15–17 %.

Zároveň budeme pokračovat v reinvesticích do kamenných prodejen našich značek. Například společnost Stop & Shop plánuje v roce 2022 přestavět dalších 40 prodejen v rámci programu Reimagine Stop & Shop.

PROVOZNÍ DOKONALOST K ZAJIŠTĚNÍ TRVALE NEJVYŠŠÍ MARŽE V OBORU PRO ROK 2022

Očekáváme, že si v roce 2022 udržíme vedoucí postavení v oboru na úrovni minimálně 4% provozní marže. Tento výhled odráží vyvážený přístup s úsporami nákladů, které do značné míry kompenzují tlaky na náklady.

Poté, co jsme v uplynulých třech letech dosáhli kumulativních úspor ve výši více než 2,5 miliardy EUR, se očekává, že náš program Šetříme pro naše zákazníky přinese v příštích čtyřech letech kumulativní úspory nákladů ve výši 4,0 miliardy EUR. V roce 2022 se předpokládají úspory přesahující 850 milionů EUR, kterých dosáhneme mimo jiné díky našim iniciativám v oblasti společného získávání zdrojů, automatizace a monetizace dat a médií.

Posouzení výkonnosti

VÝHLED

V USA pokračujeme ve zlepšování našich schopností v oblasti dodavatelského řetězce tím, že v roce 2023 přejdeme na plně integrovaný model vlastní distribuce. Pokračujeme podle plánu a v současné době si 65 % objemu produktů distribuujeme sami, přičemž očekáváme, že v roce 2022 dosáhneme 85% samodistribuce.

V Evropě očekáváme do konce roku 2022 elektronické označování regálů ve více než 80 % supermarketů našich značek, což nám umožní zvýšit efektivitu a podpořit ziskovost. Kromě toho pokračujeme ve vyhledávání příležitostí k vytváření synergií a rozšíření podnikání napříč Evropou v souvislosti se získáváním produktů.

V roce 2022 plánujeme zvýšit ziskové marže z online prodeje, což je součástí naší ambice dosáhnout do roku 2025 ziskovosti elektronického obchodu na základě plně alokovaného kanálu. Ve 4. čtvrtletí 2021 otevřela společnost The GIANT Company nové distribuční centrum elektronického obchodování na trhu ve Filadelfii v rámci iniciativ našich značek zaměřených na růst a efektivitu online provozu.

Tyto a další faktory podporují výhled pro naše marže.

V ROCE 2022 OČEKÁVÁME SILNOU TVORBU VOLNÝCH PENĚŽNÍCH TOKŮ

Náš výhled výkonnosti na rok 2022 se promítá do dalšího období vytváření silných peněžních toků, což se odráží v naší prognóze volného peněžního toku ve výši přibližně 1,7 miliardy EUR¹. Toto je možné, jak nám program Šetříme pro naše zákazníky umožňuje neustále zlepšovat naši nabídku pro spotřebitele a reinvestovat zpět do naší omnichannel platformy, zlepšovat naše možnosti digitálního a elektronického obchodu a optimalizovat naši síť kamenných prodejen a náš dodavatelský řetězec. Očekáváme, že naše volné peněžní toky zůstanou silné i v nadcházejících letech, a předpokládáme, že během čtyřletého období 2022–2025 dosáhnou kumulativní volné peněžní toky výše 6,0 miliardy EUR.

1. Metodické pokyny pro volný peněžní tok a kapitálové výdaje výslovně nezahrnují činnost v oblasti fúzí a akvizic.

KAPITÁLOVÉ VÝDAJE VE VÝŠI PŘÍBLIŽNĚ 2,5 MILIARDY EUR

V roce 2022 očekáváme čisté kapitálové výdaje ve výši 2,5 miliardy EUR oproti 2,3 miliardám EUR v roce 2021, přičemž se zvýší investice do našich digitálních a online schopností, jakož i do našich iniciativ zdraví a udržitelnosti. V příštích čtyřech letech budeme udržovat vysokou úroveň reinvestic do našich podniků, přičemž se očekává, že čisté kapitálové výdaje budou činit v průměru 3,5 % tržeb.

NÁVRAT KAPITÁLU AKCIONÁŘŮM POKRAČUJE

Silná úroveň volného peněžního toku zakotvená v našem výhledu na rok 2022 podporuje naše schválení zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR oznámené v listopadu 2021, stejně jako naši dividendovou politiku, která vyžaduje udržitelný růst naší roční hotovostní dividendy a 40% až 50% výplatní poměr ze základního čistého příjmu.

Za finanční rok 2021 navrhujeme hotovostní dividendu ve výši 0,95 EUR, což je nárůst o 5,6 % ve srovnání s rokem 2020. V případě schválení valnou hromadou akcionářů bude 28. dubna 2022 vyplacena konečná dividendy ve výši 0,52 EUR na akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,43 EUR na akcii, která již byla vyplacena 2. srpna 2021.

VÝCHOVA NEJLEPŠÍCH TALENTŮ – CÍLE

Hnací síla výchovy nejlepších talentů zůstává v centru našeho strategického zaměření, protože věříme, že správný rozvoj a zapojení spolupracovníků v konečném důsledku vede k dobré návratnosti podnikání. Pomáhá nám řešit také témata ESG, která zahrnují: diverzitu a inkluzi, zdraví a životní pohodu zaměstnanců. V roce 2022 chceme dosáhnout následujících hodnot ukazatelů: 80 % a více zapojení spolupracovníků a 79 % a více inkluzivních pracovních míst. V průběhu roku 2022 upravíme indexy zapojení spolupracovníků tak, aby více odpovídaly potřebám značek.

Posouzení výkonnosti

VÝHLED

V ROCE 2022 PLÁNUJEME POKRAČOVAT V NAŠICH INICIATIVÁCH ESG

Kromě formálního finančního výhledu očekáváme, že během roku 2022 budeme pokračovat v pokroku v naší strategii Zdraví a udržitelnosti, jejíž význam napříč naší organizací stále roste. V roce 2022 plánujeme pokračovat ve zvyšování podílu prodeje zdravých potravin vlastní značky, dále snižovat množství potravinového odpadu a snižovat emise uhlíku v rozsahu 1 a 2 v souladu se závazkem dosáhnout do roku 2040 čisté nuly v rozsahu 1 a 2. Snažíme se o neustálé zlepšování v oblasti diverzity a začleňování a přispíváme k ochraně lidských práv.

V roce 2022 budeme pokračovat ve zlepšování naší zdravé a udržitelné platformy a plánujeme dosáhnout 54,2% míry průniku zdravých prodejů vlastní značky, 18% snížení plýtvání potravinami a 17% snížení emisí CO₂ v souladu s naší ambicí čisté nuly. V roce 2022 budeme pokračovat v přípravě podrobného plánu pro naše emise ekvivalentu uhlíku v rozsahu 3, jakož i na zvýšení procenta opakovaně použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných primárních plastových obalů výrobků vlastní značky a na důslednějším přístupu k udržitelnému zemědělství.

Tato část poskytuje přehled nejdůležitějších cílů ESG, které budou řídit naši strategii zdravého a udržitelného rozvoje a které představují oblasti, kde chceme v nadcházejících letech něco změnit.

Popis ukazatele výkonnosti	Cíl 2022	Cíl 2025	Cíl 2030
% prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky	54,2 %	>55 %	
Snížení počtu tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. EUR) oproti výchozí hodnotě z roku 2016	18 %	32 %	50 %
% primárních plastových obalů produktů vlastní značky, které jsou znovu použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné		100 %	
Absolutní emise ekvivalentu CO ₂ z vlastních provozů (rozsah 1 a 2) (v tisících tun) oproti výchozí hodnotě z roku 2018			50 %
% snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z našeho hodnotového řetězce (rozsah 3) oproti výchozí hodnotě z roku 2018			15 %

Posouzení výkonnosti

INFORMACE O AKCIÍCH AHOLD DELHAIZE

AKCIE A KÓTOVÁNÍ

Koninklijke Ahold Delhaize N.V. je veřejná společnost s ručením omezeným registrovaná v Nizozemsku s kótovanými akcemi na burzách Euronext's Amsterdam Stock Exchange (AEX) a Euronext Brussels (Ticker: AD, Bloomberg kód: AD NA, kód ISIN: NL0011794037, CUSIP: N0074E105, Reuters kód: AD.AS).

Akcie společnosti Ahold Delhaize se obchodují ve Spojených státech na mimoburzovním (OTC) trhu (www.otcmarkets.com) ve formě amerických depozitních certifikátů (ADR) (ticker: ADRNY, Bloomberg kód: ADRNY US, kód ISIN: US5004675014, CUSIP: 500467501).

Poměr mezi ADR Ahold Delhaize a běžnými nizozemskými akcemi (denominovanými v eurech) je 1:1, tj. jedno ADR představuje jednu kmenovou akcii Ahold Delhaize.

Struktura: Sponzorované ADR I. úrovně

J.P. Morgan (depozitář) působí jako depozitní banka pro ADR program společnosti Ahold Delhaize. Podrobnosti o tom, jak kontaktovat společnost J.P. Morgan ohledně programu ADR, naleznete také v části [Kontaktní informace](#).

VÝKONNOST AKCIÍ V ROCE 2021

Dne 31. prosince 2021 byla závěrečná cena kmenové akcie Ahold Delhaize na Euronext Amsterdam 30,14 EUR, což je 30,4% nárůst ve srovnání s hodnotou 23,11 EUR z 31. prosince 2020. Za stejné období vzrostl index Euro STOXX 50 o 21,0 % a index AEX o 27,7 %.

Během roku 2021 se akcie Ahold Delhaize obchodovaly na Euronext Amsterdam za průměrnou uzavírací cenu 25,98 EUR a průměrný denní objem obchodů byl 3,1 milionů akcií. Na konci roku 2021 dosahovala tržní kapitalizace společnosti Ahold Delhaize 30,5 miliardy EUR. Nejvyšší uzavírací cena akcií Ahold Delhaize na Euronext Amsterdam byla 30,86 EUR dne 23. listopadu 2021 a nejnižší 21,72 EUR dne 3. března 2021.

Kompletní seznam vybrané rovnocenné skupiny obsahuje: Walmart Inc., Kroger Co., Tesco Plc., Costco Wholesale Corporation, Carrefour SA, J Sainsbury Plc., Target Corporation, Albertsons Companies, Inc a Casino SA. Graf představuje výkonnost akcií Ahold Delhaize spolu s AEX, Euro Stoxx 50 a naší rovnocennou skupinou na rovnocenném základě. Cenová výkonnost našich akcií zobrazená v grafu výše nemusí nutně indikovat budoucí výkonnost akcií.



Dne 31. prosince 2021 byla uzavírací cena ADR společnosti Ahold Delhaize o 21,2 % vyšší než uzavírací cena z 31. prosince 2020 (28,28 USD). Ve stejném období vzrostl index Dow Jones o 18,7 % a index S&P 500 o 26,9 %. V roce 2021 byl průměrný denní objem obchodů ADR Ahold Delhaize 78 254.

Posouzení výkonnosti

INFORMACE O AKCIÍCH AHOLD DELHAIZE



Výkonnost kmenových akcií Ahold Delhaize na Euronext Amsterdam

	2021	2020
Zavírací cena kmenové akcie na konci kalendářního roku (v EUR)	30.14	23.11
Průměrná zavírací cena kmenové akcie (v EUR)	25.98	23.52
Nejvyšší zavírací cena kmenové akcie (v EUR)	30.86	26.33
Nejnižší zavírací cena kmenové akcie (v EUR)	21.72	18.73
Průměrný denní objem obchodů	3 103 721	4 003 668
Tržní kapitalizace (v milionech EUR)	30 482	24 197

Zdroj: FactSet

ZISK NA AKCII

Během roku 2021 společnost Ahold Delhaize realizovala základní příjem z pokračujících činností na akcii ve výši 2,18 EUR a zředěný příjem z pokračujících činností na akcii ve výši 2,17 EUR. Základní podkladový příjem z pokračujících činností byl 2,20 EUR na akcii a zředěný podkladový příjem z pokračujících činností byl 2,19 EUR na akcii. Tento rozdíl mezi našimi vykázanými a podkladovými příjmy z pokračujících činností souvisí s čistými jednorázovými poplatky ve výši 16 milionů EUR.

ZÁKLADNÍ KAPITÁL

Během roku 2021 se emitovaný a nesplacený základní kapitál společnosti Ahold Delhaize snížil o přibližně 36 milionů kmenových akcií na 1 011 milionů kmenových akcií. Tento pokles byl způsoben především zpětným odkupem akcií ve výši 1 miliardy EUR, jak bylo oznámeno 4. prosince 2019, který byl okrajově kompenzován vydáním akcií pro akciový kompenzační program Společnosti.

Počet vydaných kmenových akcií se na konci roku 2021 snížil o 55 milionů na 1 046 milionů. Rozdíl mezi kmenovými akciemi v oběhu a vydanými kmenovými akciemi jsou vlastní akcie.

K 2. lednu 2022 bylo drženo 34 387 tisíc vlastních akcií, přičemž většinu držela společnost Ahold Delhaize na pokrytí dlouhodobého pobídkového plánu založeného na akcích.

Autorizovaný základní kapitál společnosti Ahold Delhaize k 2. lednu 2022 se skládal z následujících položek:

- 1 923 515 827 kmenových akcií, každá v nominální hodnotě 0,01 EUR
- 326 484 173 kumulativních prioritních finančních akcií, každá v nominální hodnotě 0,01 EUR
- 2 250 000 000 kumulativních prioritních akcií, každá v nominální hodnotě 0,01 EUR

Další informace o základním kapitálu společnosti Ahold Delhaize naleznete v [Příloze 21](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Rozdělení akcií

AKCIONÁŘI PODLE REGIONŮ¹:

%	Leden 2022	Leden 2021
Velká Británie / Irsko	15,8	12,4
Severní Amerika	28,0	32,0
Zbytek Evropy	9,8	9,5
Francie	7,3	6,6
Nizozemsko ²	5,3	5,5
Zbytek světa	3,4	4,5
Německo	5,5	5,3
Nezveřejněno ²	24,8	24,2

1 Zdroj: CMi2i.

2 Nizozemsko nezahrnuje procento podílů všech podílů retail investorů a vlastních akcií, které jsou zahrnuty do kategorie Nezveřejněno.

Posouzení výkonnosti

INFORMACE O AKCIÍCH AHOLD DELHAIZE

VÝZNAMNÉ VLASTNICTVÍ AKCIÍ S HLASOVACÍM PRÁVEM

Podle nizozemského zákona o dohledu nad finančními trhy musí každá fyzická nebo právnická osoba, která přímo či nepřímo získá nebo ztratí podíl na kapitálu nebo hlasovacích právech společnosti Ahold Delhaize, neprodleně písemně upozornit nizozemský úřad pro finanční trhy (Autoriteit Financiële Markten – AFM), pokud nabytí nebo pozbytí způsobí, že procento nesplacených kapitálových podílů nebo hlasovacích práv držených touto fyzickou nebo právnickou osobou dosáhne, překročí nebo klesne pod kteroukoli z následujících prahových hodnot:

3 %	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	40 %	50 %
60 %	75 %	95 %						

Tato povinnost informovat AFM se rovněž vztahuje na případy, kdy se výše uvedené procento kapitálového podílu nebo hlasovacích práv změní v důsledku změny celkového nesplaceného kapitálu nebo hlasovacích práv společnosti Ahold Delhaize. Kromě toho se na investory mohou vztahovat další místní pravidla.

V následující tabulce jsou uvedeni akcionáři evidovaní v registru AFM ke dni 21. února 2022, kteří mají 3% nebo vyšší podíl na základním kapitálu Společnosti¹.

- Koninklijke Ahold Delhaize N.V. – 3,05% podíl (0 % hlasovacích práv) zveřejněný 7. prosince 2021
- P.E. Singer – 3,04% podíl (3,04 % hlasovacích práv) zveřejněný 15. listopadu 2021
- BlackRock, Inc – 5,84% podíl (6,99 % hlasovacích práv) zveřejněný 23. listopadu 2021
- State Street Corporation – 3,49% podíl (2,70 % hlasovacích práv) zveřejněný 18. července 2019

¹ V souladu s požadavky na podání informací zahrnují uvedená procenta přímé i nepřímé kapitálové podíly a hlasovací práva a skutečné i potenciální kapitálové podíly a hlasovací práva. Další podrobnosti můžete nalézt na www.afm.nl.

Další podrobnosti o počtu akcií v oběhu a procentech emitovaného základního kapitálu, které představují, naleznete v Příloze 21 ke konsolidované účetní závěrce.

Zisky akcionářů

Dne 14. dubna 2021 schválila valná hromada akcionářů dividendu za rok 2020 ve výši 0,90 EUR na kmenovou akcii. Záloha na dividendu ve výši 0,50 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena 27. srpna 2020. Konečná dividendu ve výši 0,40 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena 29. dubna 2021.

Pro finanční rok 2021 navrhujeme hotovostní dividendu ve výši 0,95 EUR, což je nárůst o 5,6 % ve srovnání s rokem 2020, který odráží naši ambici trvale udržitelného růstu dividendy na akcii. To představuje 42% výplatní poměr na základě očekávané výplaty dividend za 52 týdnů základního výnosu z pokračujících činností.

V případě schválení valnou hromadou akcionářů bude 28. dubna 2022 vyplacena konečná dividendu ve výši 0,52 EUR na akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,43 EUR na akcii, která již byla vyplacena 2. srpna 2021.

Posouzení výkonnosti

INFORMACE O AKCIÍCH AHOLD DELHAIZE

KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI PRO AKCIONÁŘE 2017–2021

	2021	2020	2019	2018	2017
Dividenda na kmenovou akcii ¹	0,95	0,90	0,76	0,70	0,63
Konečná dividenda	0,52	0,40	0,46	0,70	0,63
Záloha na dividendu	0,43	0,50	0,30	N/A	N/A
Dividendový výnos	3,2%	3,9%	3,3%	3,2%	3,4%
Výplatní poměr	42%	40%	44%	42%	47%

1 Dividenda za rok 2021 podléhá schválení výroční valnou hromadou akcionářů.

Zpětný odkup akcií

Dne 4. listopadu 2020 společnost Ahold Delhaize oznámila, že vrátí akcionářům 1 miliardu EUR prostřednictvím programu zpětného odkupu akcií, který byl dokončen 13. prosince 2021. Další program zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR byl oznámen 15. listopadu 2021. Ten by měl být dokončen do konce roku 2022. Udržování vyváženého přístupu mezi růstem financování v klíčových kanálech a vrácením přebytečné likvidity akcionářům je součástí finančního rámce společnosti Ahold Delhaize na podporu naší strategie Leading Together. Účelem programu je snížit kapitál společnosti Ahold Delhaize zrušením všech nebo části kmenových akcií získaných prostřednictvím programu.

Posouzení výkonnosti

VÍCELETÝ PŘEHLED

Víceletý přehled je poskytován za období deset let; údaje před rokem 2018 však nejsou srovnatelné, protože nebyly přepracovány s ohledem na dopad implementace IFRS 16. Kromě toho je nutné poznamenat, že roky před rokem 2016 se týkají pouze bývalého podniku Ahold. Bývalý podnik Delhaize je zahrnut k 24. červenci 2016.

VÝSLEDKY, PENĚŽNÍ TOK A DALŠÍ INFORMACE

v milionech EUR, kromě údajů na akcii, směnných kurzů a procent	2021	2020	2019	2018	2017 ¹	2016 ^{1,2}	2015 ¹	2014 ¹	2013 ¹	2012 ¹
Čisté tržby	75 601	74 736	66 260	62 791	62 890	49 695	38 203	32 774	32 615	32 682
Z toho online tržby	7 704	5 547	3 493	2 817	2 393	1 991	1 646	1 267	1 086	830
Růst čistých tržeb při konstantních směnných kurzech ³	5.0 %	12,3 %	2,3 %	2,5 %	28,9 %	32,3 %	2,3 %	0,8 %	2,0 %	3,6 %
Provozní výsledek	3 320	2 191	2 662	2 623	2 225	1 584	1 318	1 250	1 239	1 336
Základní provozní zisková marže	4.4 %	4,8 %	4,2 %	4,4 %	3,9 %	3,8 %	3,8 %	3,9 %	4,2 %	4,3 %
Čisté finanční náklady	(517)	(485)	(528)	(487)	(297)	(541)	(265)	(235)	(291)	(208)
Příjmv z pokračujících činností	2 246	1 397	1 767	1 797	1 817	830	849	791	805	869
Příjem (ztráta) z ukončených činností	—	—	(1)	(17)	—	—	2	(197)	1 732	46
Čistý výsledek	2 246	1 397	1 766	1 780	1 817	830	851	594	2 537	915
Zisk a dividenda na akcii										
Čistý zisk na kmenovou akcii (základní)	2.18	1,31	1,60	1,51	1,45	0,81	1,04	0,68	2,48	0,88
Čistý zisk na kmenovou akcii (zředěný)	2.17	1,30	1,59	1,49	1,43	0,81	1,02	0,67	2,39	0,85
Zisk z pokračujících činností na kmenovou akcii (základní)	2.18	1,31	1,60	1,53	1,45	0,81	1,04	0,90	0,79	0,84
Zisk z pokračujících činností na kmenovou akcii (zředěný)	2.17	1,30	1,59	1,51	1,43	0,81	1,02	0,88	0,77	0,81
Dividenda na kmenovou akcii	0.95	0,90	0,76	0,70	0,63	0,57	0,52	0,48	0,47	0,44
Peněžní tokv										
Volný peněžní tok	1 618	2 199	1 843	2 165	1 926	1 441	1 184	1 055	1 109	1 051
Čistá hotovost z provozní, investiční a finanční činnosti	(218)	(383)	535	(1 587)	827	2 114	73	(1 005)	681	(511)
Kapitálové výdaje (včetně akvizic) ⁴	5 776	4 456	3 604	2 838	1 822	16 775	1 172	1 006	843	1 876
Kapitálové výdaje jako % čistých tržeb	7,6 %	6,0 %	5,4 %	4,5 %	2,9 %	33,8 %	3,1 %	3,1 %	2,6 %	5,7 %
Pravidelné kapitálové výdaje ⁵	4 187	4 448	3 512	2 772	1 723	1 377	811	740	830	929
Pravidelné kapitálové výdaje jako % čistých tržeb	5,5 %	6,0 %	5,3 %	4,4 %	2,7 %	2,8 %	2,1 %	2,3 %	2,5 %	2,8 %
Průměrný směnný kurz (EUR za USD)	0,8461	0,8770	0,8934	0,8476	0,8868	0,9038	0,9001	0,7529	0,7533	0,7782

1 Údaje za rok 2018 byly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

2 Zahrnuje bývalou společnost Delhaize k 24. červenci 2016.

3 Růst čistého prodeje v letech 2021, 2020, 2016 a 2015 je očištěn o vliv 53. týdne v letech 2020 a 2015. Růst čistých tržeb v letech 2021 a 2016 je vypočítán na základě 52týdenního srovnání s rokem 2020, resp. 2015. Růst čistých tržeb v letech 2020 a 2015 je vypočítán na základě 53týdenního srovnání s rokem 2019, resp. 2014.

4 Částky představují přírůstky pozemků, budov a zařízení; aktiva z práva k užívání; investiční nemovitý majetek; a nehmotná aktiva. Částky nezahnují ukončené činnosti.

Posouzení výkonnosti

VÍCELETÝ PŘEHLED

5 Částky představují přírůstky pozemků, budov a zařízení; aktiva z práva k užívání; investiční nemovitý majetek; a nehmotná aktiv, s výjimkou dopadu z akvizic. Částky nezahrnují ukončené činnosti.

Posouzení výkonnosti

VÍCELETÝ PŘEHLED

ROZVAHA A DALŠÍ INFORMACE

v milionech EUR, s výjimkou počtu prodejen a pokud je uvedeno jinak	2. ledna	3. ledna	29. prosince 2019	30. prosince 2018	31. prosince 2017 ¹	1. ledna 2017 ¹	3. ledna 2016 ¹	28. prosince 2014 ¹	29. prosince 2013 ¹	30. prosince 2012 ²
Vlastní kapitál skupiny	13 721	12 432	14 083	14 205	15 170	16 276	5 621	4 844	6 520	5 146
Zpětný odkup akcií ²	(995)	(1 001)	(1 002)	(1 997)	(998)	—	(161)	(1 232)	(768)	(277)
Hrubý dluh	17 089	14 554	15 445	14 485	7 250	7 561	3 502	3 197	3 021	3 246
Peníze, peněžní ekvivalenty a krátkodobé vklady a podobné nástroje a investice do dluhových nástrojů – krátkodobá část	3 143	3 119	3 863	3 507	4 747	4 317	2 354	1 886	3 963	1 886
Čistý dluh	13 946	11 434	11 581	10 978	2 503	3 244	1 148	1 311	(942)	1 360
Aktiva celkem	45 712	40 692	41 490	39 830	33 871	36 275	15 880	14 138	15 142	14 572
Počet prodejen ³	7 452	7 137	6 967	6 769	6 637	6 556	3 253	3 206	3 131	3 074
Počet zaměstnanců (v tisících FTE) ³	259	249	232	225	224	225	129	126	123	125
Počet zaměstnanců (v tisících pracovníků) ³	413	414	380	372	369	370	236	227	222	225
Kmenové akcie v oběhu (v milionech) ²	1 011	1 047	1 088	1 130	1 228	1 272	818	823	982	1 039
Cena akcie na Euronext (v EUR)	30,14	23,11	22,75	22,07	18,34	20,03	19,48	14,66	13,22	10,16
Tržní kapitalizace ²	30 482	24 197	24 751	24 938	22 508	25 484	15 944	12 059	12 989	10 551
Směnný kurz na konci roku (EUR za USD)	0,8795	0,8187	0,8947	0,8738	0,8330	0,9506	0,9208	0,8213	0,7277	0,7566

1 Údaje za rok 2018 byly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepracovány, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

2 V letech 2016 a 2014 bylo akcionářům vráceno 1 001 milionů EUR, respektive 1 007 milionů EUR prostřednictvím splacení jistiny.

3 Počet prodejen a zaměstnanců k 29. prosinci 2013 zahrnuje ukončené provozy (Slovensko).

INFORMACE ESG (ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA)

Poskytujeme údaje za pět let, od dokončení fúze společností Ahold a Delhaize v roce 2016. Během roku 2016 byly všechny klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a cíle pro Ahold a Delhaize měřeny podle jiného souboru definic a rozsahů, díky čemuž byly nesrovnatelné. Počínaje rokem 2017 byly všechny metriky a definice sladěny a všechny značky, které jsou součástí Ahold Delhaize, vykazovaly relevantní informace stejným způsobem.

	2021	2020	2019	2018	2017
Prodej potravin vlastní značky, které splňují pokyny pro dobrou nutriční hodnotu (v milionech EUR)	12 511	11 516	9 982	9 533	9 302
% prodeje zdravých potravin vlastní značky na celkovém prodeji potravin vlastní značky ^{1,2}	53,6 %	49,8 %	47,9 %	47,0 %	46,0%
% SNÍŽENÍ POČTU TUN POTRAVINOVÉHO ODPADU NA PRODEJ POTRAVIN (T/MIL. EUR) ³	18 %	17 %	9 %	5 %	3 %
Snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z vlastních provozů v % (rozsah 1 a 2) ⁴	31 %	23 %	8 %	Výchozí	N/A

1 Údaje z let 2017 až 2019 zahrnují Peapod.

2 Procento prodeje zdravých produktů za rok 2021 je ovlivněno přechodem na metodiku Nutri-Score namísto metody Choices u našich evropských značek. Pro [další informace viz Zpráva ESG](#).

3 Snížení je měřeno oproti výchozí hodnotě z roku 2016, tedy 5,48 t/milion EUR. Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

4 Snížení je měřeno oproti výchozí hodnotě z roku 2018, tedy 4 073 kilotun. Základní údaje za rok 2018, 2019 a 2020 jsou přepracovány. Pro [další informace viz Zpráva ESG](#).

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

MĚŘÍTKA FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Finanční informace obsažené v této výroční zprávě jsou zpracovány v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví ve

ALTERNATIVNÍ MĚŘÍTKA FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Vedení věří, že alternativní ukazatele finanční výkonnosti (non-GAAP měřítko) umožňují lépe porozumět provozní a finanční výkonnosti společnosti Ahold Delhaize. Tyto alternativní ukazatele výkonnosti by měly být zvažovány jako doplněk k nejpřímější srovnatelným ukazatelům IFRS, nikoli jako jejich náhrada.

Základní a zředěný podkladový zisk na akcii z pokračujících činností

Podkladový zisk na akcii z pokračujících činností se vypočítá jako základní příjem z pokračujících činností dělený váženým průměrem počtu akcií v oběhu; je označován také jako „podkladový zisk na akcii“ nebo „podkladový EPS“.

Srovnatelné tržby

Srovnatelné tržby jsou čisté tržby v místní měně z přesně stejných prodejů – včetně předělaných prodejů a prodejů, které jsou nahrazeny ve stejné tržní oblasti – a online tržby na stávajících tržních oblastech za poslední srovnatelné období. Ahold Delhaize měří srovnatelné tržby u prodejny poté, co je otevřena aspoň po celých 56 týdnů. Srovnatelné prodejny jsou prodejny, které byly otevřeny jak po celé vykazované období, tak po celé srovnatelné období v předchozím roce. V

znění přijatém Evropskou unií a jak je vysvětleno v Příloze 2 a 3 ke konsolidované účetní závěrce a také v jednotlivých poznámkách pod čarou, není-li uvedeno jinak.

roce 2021 je srovnatelný růst tržeb vypočítán úpravou roku 2020 na 52týdenní období.

Srovnatelné tržby nezahrnují daň z přidané hodnoty (DPH).

Pro trhy, které prodávají benzín, vypočítává Ahold Delhaize také srovnatelné tržby bez prodeje benzínu, aby se při srovnání eliminovalo kolísání cen benzínu.

Srovnatelné tržby a srovnatelné tržby bez prodeje benzínu se ve finančních výkazech společnosti Ahold Delhaize neodrážejí. Společnost se však domnívá, že zveřejnění srovnatelných tržeb a srovnatelných tržeb bez prodeje benzínu poskytuje investorům další užitečné analytické informace týkající se provozní výkonnosti společnosti Ahold Delhaize, protože při výpočtu růstu tržeb neutralizuje dopad například nově získaných prodejen.

Zisk před započtením úroků, daní, odpisů a amortizace (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization – EBITDA)

Ahold Delhaize definuje EBITDA jako provozní výsledek / (ztrátu) plus odpisy a amortizaci. EBITDA je považován za užitečné měřítko pro investory k analýze ziskovosti, protože eliminuje efekty financování (tj. čisté finanční náklady),

Tato Výroční zpráva obsahuje také alternativní měřítko výkonnosti (známá také jako non-GAAP měřítko). Definice těchto finančních a nefinančních alternativních ukazatelů výkonnosti lze nalézt níže.

kapitálové investice a dopad alokace kupní ceny (tj. odpisy a amortizace).

Zředěný podkladový zisk na akcii z pokračujících činností se vypočítá jako zředěný základní příjem z pokračujících činností dělený váženým průměrem počtu kmenových akcií v oběhu; je označován také jako „zředěný podkladový EPS“.

Tržby z prodeje potravin

Tržby z prodeje potravin zahrnují všechny čisté tržby s výjimkou následujících kategorií: krmivo pro domácí mazlíčky, květiny a rostliny, tabák a nepotravinářské výrobky včetně výrobků pro zdraví a krásu a čistících prostředků. Daně z prodeje a daně z přidané hodnoty jsou z tržeb z prodeje potravin vykazovaného ve výkazech ESG vyloučeny.

Volný peněžní tok

Ahold Delhaize definuje volný peněžní tok jako provozní peněžní toky z pokračujících činností mínus čisté kapitálové výdaje, čisté splátky leasingových závazků a pohledávek (jak úroků, tak jistiny) a čistý zaplacený úrok plus přijaté dividendy.

Společnost Ahold Delhaize zahrnuje volný peněžní tok do měřítek, protože věří, že je užitečným měřítkem pro investory, které poskytuje přehled o peněžních tocích, které jsou k dispozici mimo jiné ke snížení dluhu a vyplácení dividend. Volný peněžní tok je odvozen z účetní závěrky; toto však není měřítko vypočítané v souladu s IFRS a nemusí být srovnatelné s podobnými

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

měřítky prezentovanými jinými společnostmi. Volný peněžní tok by tedy neměl být považován za alternativu k provoznímu peněžnímu toku.

NÁKLADY GLOBAL SUPPORT OFFICE

Náklady Global Support Office (GSO) se vztahují k povinnostem Global Support Office, včetně financí, strategie, fúzí a akvizic, interního auditu, práva, souladu s předpisy, lidských zdrojů, informačních technologií, pojištění, daní, financí, komunikace, vztahů s investory, zdraví a udržitelnosti a většiny výkonného výboru. Náklady Global Support Office zahrnují také výsledky z jiných činností, které jsou centrálně koordinované a nejsou nepřidělené žádné dceřiné společnosti. Základní náklady Global Support Office nezahrnují snížení hodnoty dlouhodobých aktiv, zisky (ztráty) z pronájmů a prodeje aktiv a náklady na restrukturalizaci a související poplatky a další položky, včetně transakčních nákladů na akvizice.

Čisté tržby – online spotřebitelé

Čisté tržby za online spotřebitele jsou definovány jako online tržby včetně tržeb třetích stran prostřednictvím bol.com Plaza a dalších iniciativ, jako je Ship2Me v USA. Čisté tržby za online spotřebitele nezahrnují daň z přidané hodnoty (DPH). Vedení společnosti Ahold Delhaize věří, že toto měřítko nabízí lepší přehled o růstu našich online obchodů.

Čistý dluh

Čistý dluh je rozdíl mezi (i) součtem půjček, leasingových závazků a krátkodobých dluhů (tj. hrubý dluh) a (ii) hotovostí, hotovostními ekvivalenty, běžnou částí investic do dluhových nástrojů a krátkodobých vkladů a podobných nástrojů. Podle názoru vedení, protože hotovost, hotovostní ekvivalenty, běžnou část investic do dluhových nástrojů a krátkodobých vkladů a podobných nástrojů lze použít mimo jiné ke

splacení dluhu, je jejich započtení proti hrubému dluhu užitečným měřítkem pro investory, aby mohli posoudit páku společnosti Ahold Delhaize. Čistý dluh může zahrnovat určité hotovostní položky, které nejsou snadno dostupné pro splacení dluhu.

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

Čisté tržby při konstantních směnných kurzech

Čisté tržby při konstantních směnných kurzech nezahrnují dopad použití různých směnných kurzů k převodu finančních informací dceřiných společností nebo společných podniků Ahold Delhaize na eura. Vedení společnosti Ahold Delhaize věří, že toto měřítko poskytuje lepší přehled o provozní výkonnosti zahraničních dceřiných společností nebo společných podniků společnosti Ahold Delhaize.

Čisté tržby podle kategorie

Čisté tržby jsou specifikovány do předdefinovaných kategorií: rychle se kazící zboží, trvanlivé zboží, nepotravinářské zboží, benzín a lékárny.

Definice kategorií:

- Mezi rychle se kazící zboží patří: ovoce a zelenina, mléko a mléčné výrobky (čerstvé), maso, lahůdky, pekárenské zboží, mořské plody a mražené potraviny.
- Mezi trvanlivé zboží patří: trvanlivé potraviny, mléčné výrobky (trvanlivé) a pivo a víno.
- Mezi nepotravinářské zboží patří: květiny, krmivo pro domácí mazlíčky, produkty péče o zdraví a krásu, kuchyňské náčiní, zahradnické nářadí, smíšené zboží, elektronika, noviny a časopisy, tabák atd.
- Benzín zahrnuje: pouze prodej benzínu.
- Lékárna zahrnuje: Pouze prodej farmaceutického zboží.

Čisté tržby v místní měně

V některých případech jsou čisté tržby prezentovány v místní měně. Vedení společnosti Ahold Delhaize věří, že toto měřítko poskytuje lepší přehled o provozní výkonnosti zahraničních dceřiných společností Ahold Delhaize.

ONLINE PRŮNIK PRODEJE POTRAVIN

Online průnik se počítá jako procento online tržeb z čistých tržeb, bez tržeb z prodeje benzínu, bol.com, Etos a Gall & Gall. Vedení společnosti Ahold Delhaize věří, že toto měřítko poskytuje přehled o hodnotě našeho online obchodu s potravinami.

Online tržby

Online tržby jsou čisté tržby generované prostřednictvím elektronického objednávání konečným zákazníkem v reálné hodnotě přijaté nebo nárokové protihodnoty.

Online tržby zahrnují prodej mezi podniky a mezi podniky a zákazníky, pokud je kupujícím koncový uživatel, tržby generované prostřednictvím platform třetích stran (např. Instacart a eMag), příjem z poplatků za doručení, jiné příjmy pocházející z online prodeje generované prostřednictvím platform třetích stran (např. cenové přírůžky), jakož i poplatky a provize, pokud Ahold Delhaize vystupuje jako zprostředkovatel.

Online tržby nezahrnují daň z přidané hodnoty (DPH).

Provozní výsledek v místní měně

V některých případech je provozní výsledek prezentován v místní měně. Vedení společnosti Ahold Delhaize věří, že toto měřítko poskytuje lepší přehled o provozní výkonnosti zahraničních dceřiných společností Ahold Delhaize.

Tržby z prodeje vlastních značek

Čisté tržby z prodeje produktů vlastních značek, které zahrnují: privátní značky, luxusní značky (vlastněné privátní značky, které jsou fantazijním

názvem vlastněným společností Ahold Delhaize), exkluzivní značky (značky, které nejsou mezinárodními, národními nebo regionálními značkami), produkty připravené na prodej (příprava potravin v prodejně, i když pocházejí ze značkového skladu), neznačkové produkty (jako jsou volně ložené ovoce a zelenina nebo neznačkové nepotravinářské produkty) a propagační předměty související s výše uvedenými. Jednoduše řečeno: jakýkoli výrobek, který není mezinárodní, národní nebo regionální značkou, je považován za výrobek vlastní značky.

Pravidelné kapitálové výdaje

Částky představují přírůstky pozemků, budov a zařízení; aktiva z práva k užívání; investiční nemovitý majetek; a nehmotná aktiva. Částky nezahrnují kapitálové výdaje na akvizice.

Návratnost kapitálu

Návratnost kapitálu (RoC) se vypočítá jako základní provozní výsledek před odpisy a amortizací vydělený ročním klouzavým průměrem součtu společností vlastněných pozemků, budov a zařízení v kupní ceně, nehmotných aktiv (kromě goodwillu) v kupní ceně, provozních nákladů kapitálové složky a splátek leasingových závazků, děleno 8 %.

Dvouletý stack

Dvouletý srovnatelný růst tržeb je stackem srovnatelného růstu tržeb bez prodeje benzínu v období běžného roku v součtu se srovnatelným růstem tržeb bez prodeje benzínu v období předchozího roku. Tato metrika může být užitečná pro lepší pochopení trendů v obdobích, která jsou ovlivněna výkyvy v mírách růstu v předchozím roce.

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

Základní zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací, neboli základní EBITDA a marže

Ahold Delhaize definuje základní EBITDA jako základní provozní výsledek plus odpisy a amortizace. Základní EBITDA je považován za užitečné měřítko pro investory k analýze ziskovosti, protože eliminuje efekty financování (tj. čisté finanční náklady), kapitálové investice a dopad alokace kupní ceny (tj. odpisy a amortizace). Základní EBITDA marže se vypočítá jako procento základní EBITDA z čistých tržeb.

Základní výnos z pokračujících činností

Ahold Delhaize definuje základní výnos z pokračujících činností jako výnos z pokračujících činností upravený o snížení hodnoty dlouhodobých aktiv, zisky a ztráty z prodeje aktiv, zisky a ztráty z pronájmů a podnájmů, restrukturalizaci a související poplatky a další položky, které se nepovažují za přímo související se základní provozní výkonností, stejně jako o významné jednorázové finančními náklady a náklady na daň z příjmů a potenciální dopad daně z příjmů na všechny tyto položky.

Základní provozní výsledek a marže

Základní provozní výsledek je definován jako celkový provozní výsledek upravený o snížení hodnoty dlouhodobého majetku, zisky a ztráty z prodeje aktiv, zisky a ztráty z pronájmů a podnájmů, restrukturalizaci a související poplatky a další položky považované za nesouvisející se základní provozní výkonností.

Vedení společnosti Ahold Delhaize věří, že toto měřítko poskytuje lepší přehled o základní provozní výkonnosti činností Společnosti. Základní provozní zisková marže se vypočítá jako procento základního provozního výsledku z čistých tržeb.

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

ALTERNATIVNÍ MĚŘÍTKA NEFINANČNÍ VÝKONNOSTI

Konkrétní definice uvedené níže přidávají kontext k našim alternativním měřítkům nefinanční výkonnosti a dalším metrikám použitým v této zprávě.

Přijatelné standardy a certifikace pro komodity

Ahold Delhaize definuje přijatelné standardy jako iniciativy mnoha zainteresovaných stran nebo standardy podporované více zainteresovanými stranami. Tyto zahrnují ověření třetí stranou a zaměřují se na zmírnění hlavních environmentálních a/nebo společenských problémů spojených s produkcí určité komodity. Přijatelné standardy jsou celosvětově konzistentní a zaměřují se na neustálé zlepšování postupů výroby a dodavatelského řetězce. Mezi přijatelné normy pro čaj, kávu a kakao patří Rainforest Alliance / UTZ Fair Trade USA / Fairtrade / FLO-CERT / Fairtrade Sourcing Program nebo ekvivalentní standardy. Mezi přijatelné normy pro palmový olej patří zásady a kritéria RSPO a ekvivalentní normy. Přijatelné normy pro dřevnatá vlákna jsou Forest Stewardship Council (FSC) Chain of Custody, Program for Endorsement of Forest Certification (PEFC) a Sustainable Forestry Initiative (SFI) nebo ekvivalentní standardy. Přijatelné normy pro sóju jsou standard RTRS pro odpovědnou produkci sóji a ProTerra nebo ekvivalentní standardy. Většina kreditů, které nakupujeme, jsou oblastní kredity RTRS z regionu Cerrado. Přijatelné normy pro produkty z mořských plodů zahrnují certifikaci podle programu, který je uznáván organizací Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI) a

pokrývá všechny hospodářské normy Aquaculture Stewardship Council (ASC).

Spolupracovník

Spolupracovníci s právní smlouvou nebo aktivního platovým statutem (specifické pro USA) se společností Ahold Delhaize nebo jejími značkami. Toto označení nezahrnuje externí spolupracovníky a nejisté pracovníky a zahrnuje expaty počítané v jejich domovské zemi.

Spolupracovníci zahrnují sezónní pracovníky, studentské pracovníky (včetně prázdninových brigádníků), spolupracovníky na částečný a plný úvazek, krátkodobé i dlouhodobé smluvní spolupracovníky a spolupracovníky s aktivním platovým statutem (specifické pro USA), jakož i spolupracovníky, jejichž smlouva je v současné době pozastavena (např. z důvodu započtení času nebo u dlouhodobé nemoci).

Spolupracovníci, kteří mají pracovní smlouvu s nezávislými provozovateli přidružených nebo franšízových prodejen, a studenti, kteří jsou na neplacené stáži, jsou z údajů uvedených v této části vyloučeni.

Referenční hodnoty zapojení spolupracovníků

Pro náš průzkum zapojení spolupracovníků používáme dvě globální referenční hodnoty: Global Retail, který v klasifikačním benchmarku 5300 Retail zahrnuje společnosti, které působí ve více zemích a mají kamenné prodejny i online prodej, a High Performance Norm, který zahrnuje společnosti v horním kvartilu (75. percentil) globální normativní referenční databáze Perceptyx.

Průzkum zapojení spolupracovníků

Zapojení spolupracovníků se měří prostřednictvím každoročního průzkumu všech spolupracovníků zaměstnaných společnostmi Ahold Delhaize a jejími značkami. Řada položek v průzkumu se používá k odvození a výpočtu skóre zapojení spolupracovníků:

- Zdravé pracoviště: spolupracovníci jsou dotazováni na podporu, které se jim dostává s cílem, aby měli zdravější život.
- Inkluzivní pracoviště: spolupracovníci jsou dotazováni na podporu, které se jim dostává s cílem, aby měli inkluzivnější pracoviště.
- Rozvoj spolupracovníků: spolupracovníci jsou dotazováni na podporu, které se jim dostává při rozvoji svých dovedností a kariéry ve společnosti Ahold Delhaize.
- Zapojení: spolupracovníci jsou dotazováni, co si myslí o Ahold Delhaize.

Fluktuace spolupracovníků

Tato metrika vyjadřuje počet lidí ztracených výpovědí, úbytkem a jinými způsoby v porovnání s celkovým počtem lidí v organizaci. Zahrnuje veškerou fluktuaci bez ohledu na její důvod a uvádí se v procentech. Vzorec je následující: celkový počet neaktivních spolupracovníků / celkový počet spolupracovníků v daném časovém období.

Vyvážené kandidátní listiny (50/50)

V případě vyvážené kandidátní listiny musí 50 % konečných kandidátů pocházet z různorodé/nedostatečně zastoupené populace (ženy, osoby s neblíou barvou pleti, osoby minoritního etnického původu, osoby minoritní

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

národnostní příslušnosti) a alespoň dva z kandidátů na konečné kandidátce musí být různorodí.

Hotovostní příspěvky

Peněžní částka zaplacená společností na podporu charitativních darů ve formě přímých peněžních darů nebo grantů a plateb za materiál a služby. Zahrnuje podporu kulturních institucí, dorovnání dárcovství zaměstnanců, náklady na zapojení zaměstnanců, platby za členství v komunitních organizacích a marketingové kampaně související s určitou věcí.

Charitativní dary

Dary hotovosti, produktů, služeb, vybavení nebo jiných firemních zdrojů v návaznosti na místní, národní a mezinárodní charitativní výzvy, sponzorství, která nejsou součástí marketingové strategie, granty a náklady na dobrovolnou činnost zaměstnanců, které nespádají do základní komunitní strategie, dorovnání zaměstnaneckých darů společností a náklady na zprostředkování darů od zákazníků a dodavatelů.

Komunitní investice

Dlouhodobé strategické zapojení do komunitních organizací a partnerství s nimi za účelem řešení omezeného rozsahu společenských problémů, které si Společnost vybrala k ochraně svých dlouhodobých firemních zájmů a posílení své pověsti. Příklady komunitních investic zahrnují: členství v charitativních organizacích a pravidelné platby charitativním organizacím, granty a dary, dočasná přeložení do partnerské komunitní organizace, podporu interního školení, využití firemních prostor pro partnerské organizace a

náklady na podporu a propagaci programů dobrovolnictví zaměstnanců.

Činnosti související s podnikáním v komunitě, obvykle prováděné obchodními odděleními, aby přímo podpořily úspěch Společnosti, propagovaly její firemní identitu a identitu značky a další politické cíle, ve spolupráci s charitativními a komunitními organizacemi. Toto označení bere v úvahu pouze příspěvek charitativním nebo komunitním organizacím, nikoli celkové náklady na marketingovou kampaň nebo podobné.

Příklady komerčních iniciativ zahrnují: sponzorování akcí, publikací a aktivit, které propagují firemní značky nebo firemní identitu, marketing související s určitou věcí a aktivity na podporu prodeje, podporu univerzit a výzkumných a jiných charitativních institucí a výjimečné jednorázové dary majetku a jiných aktiv.

Posouzení výkonosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

Emise CO₂ / ekvivalentu CO₂ (CO₂e)

Údaje o emisích CO₂ (oxidu uhličitého), které vykazujeme, se skládají z vypočteného ekvivalentu CO₂: skutečně emitovaného CO₂ plus ekvivalentních emisí z jiných skleníkových plynů (jako jsou CH₄, N₂O a F-plyny). Vykazujeme podle Corporate Standard protokolu pro skleníkové plyny (Greenhouse Gas – GHG).

Zastoupení etnik podle úrovně (VP+, ředitel, manažer, celkově) PLATÍ POUZE PRO USA

Spolupracovníci, kteří se identifikují jako Američané; Asiaté; Hispánci nebo Latinoameričané; Afroameričané; Původní obyvatelé Havaje nebo jiných tichomořských ostrovů; Běloši; Ostatní; Neregistrovaní; Příslušníci dvou nebo více ras; Neznámý původ. V USA tato metrika ukazuje zastoupení v rámci klasifikací EEOC podle organizační úrovně.

Food Loss and Waste Protocol

Snaha mnoha zainteresovaných stran vyvinout globální standard účetnictví a vykazování (známý jako FLW Standard) pro kvantifikaci potravin a souvisejících nepoživatelných částí odstraněných z potravinového dodavatelského řetězce (zjednodušeně označované jako „potravinový odpad a plýtvání“). Další informace naleznete na stránce na www.flwprotocol.org.

Potravinový odpad

Podle definice Organizace OSN pro výživu a zemědělství (FAO) je plýtváním potravinami neboli potravinový odpad jakékoli odstranění potravin z potravinového dodavatelského řetězce, které jsou nebo byly v určitém okamžiku vhodné k

lidské spotřebě, ale byly zlikvidovány, zkazily se nebo skončila jejich trvanlivost, především v důsledku ekonomického chování, špatného skladového hospodářství nebo zanedbání. V našich výpočtech, na rozdíl od úbytku, nezahrnuje plýtvání potravinami dary od organizací na pomoc hladovějícím, krádeže a nedostatek hotovosti.

Potravinový odpad měříme pomocí protokolu *Food Loss and Waste Protocol*. Potravinový odpad zahrnuje odpad používaný jako krmivo pro zvířata, biologické materiály, anaerobní digesce, kompostování / aerobní digesce, řízené spalování a skládkování.

Označení „neobsahuje“

Označení produkty slovy „neobsahuje“ vylučuje určité přísady, jako jsou alergen, syntetická barviva nebo umělá aromata. Vyloučené složky jsou obvykle uvedeny na obalu nebo v marketingových materiálech produktu.

Plný úvazek

Zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek (= jeden FTE), měřeno smluvními hodinami / standardní týdenní pracovní dobou, jsou považováni za zaměstnance na plný úvazek.

Generace Z

Generace Z je generační kohorta následující po mileniálech; její členové jsou narozeni v roce 1997 a později.

Global Reporting Initiative (GRI)

Nezávislá mezinárodní nezisková organizace, která vyvinula standardy GRI Sustainability

Reporting Standards a pracuje na podpoře jejich implementace.

Skleníkové plyny

Plyny, jako jsou oxid uhličitý nebo metan, které přispívají ke změně klimatu.

Zdravé produkty

Prodej zdravých potravin vlastní značky zahrnuje všechny produkty pod vlastní značkou, které získaly jednu, dvě nebo tři hvězdičky Guiding Stars (na americkém trhu) nebo skóre A nebo B od Nutri-Score (v Evropě). Celkový prodej potravin vlastní značky zahrnuje prodej potravin z podnikových prodejen i franšízových prodejen.

Více informací o Guiding Stars naleznete na www.guidingstars.com.

Inkluzivní pracoviště: vnímání spolupracovníků

Vnímání inkluzivity pracoviště ze strany spolupracovníků

Tato metrika vyjadřuje procento spolupracovníků, kteří rozhodně souhlasí nebo souhlasí s následujícími indexovými otázkami v průzkumu zapojení spolupracovníků:

- Můj vedoucí se chová ke všem zaměstnancům s respektem.
- V mé firmě se rozmanitost cení.
- Členové mého týmu dobře spolupracují.
- Jsem veden k tomu, abych se podělil/a o své nápady na zlepšení našeho pracovního prostředí.
- Má společnost pro mě má kariérní příležitosti.

Posouzení výkonosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

Jednotka poslední fáze výroby (Last-stage of production – LSOP)

Subjekt, který provádí poslední fázi výroby nebo zpracování v dodavatelském řetězci, kde je ovlivněna bezpečnost potravin a nepotravin a/nebo kde jsou ovlivněny pracovní podmínky. LSOP je:

- Z pohledu bezpečnosti potravin: místo, kde se manipuluje s konečným spotřebitelským produktem (včetně balení).
- Z pohledu bezpečnosti nepotravin: místo, kde je konečný spotřebitelský produkt sestaven (kromě balení).
- Pro soulad se sociálními předpisy: místo, kde se pracovní síla podílí na výrobě nebo zpracování konečného produktu, s výjimkou balení a přebalení v zemi bez vysokého rizika.

Národní značky

Produkty, které jsou celostátně distribuovány pod značkou vlastněnou výrobcem nebo distributorem.

Počet úrazů, které vyústí v absenci

Počet úrazů, které vyústí v absenci a které přímo souvisejí s pracovními úrazy na 100 ekvivalentů plného úvazku. Počet ztracených dnů (dnů absence) jsou dny, které měly být odpracovány podle plánu každého spolupracovníka. Úraz je zranění, ať už se smrtelný následky nebo bez, které vznikne při výkonu práce.

Frekvence nemocí z povolání

Nemoci z povolání nebo nemoci vzniklé v průběhu nebo rozsahu zaměstnání. Nemoci z povolání nebo nemoci z povolání jsou pouze ty případy, kdy pacient vyžaduje přímou lékařskou péči nebo vyhodnocení choroby či onemocnění. V USA se k monitorování výkonosti v této oblasti používají informace od naší místní správy pojistných událostí nebo poskytovatelů pojištění. Vzhledem k tomu, že místní správa pojistných událostí nebo poskytovatelé pojištění musí dodržovat místní legislativu, uznání nemoci jakožto nemoci z povolání se může u různých značek lišit. Nemoci z povolání se počítají na jeden milion odpracovaných hodin.

Biopotraviny / organické potraviny

Potraviny, které splňují specifické vládní normy týkající se používání syntetických pesticidů, hnojiv nebo jakýchkoli jiných chemikálií a způsobu, jakým jsou ve výrobním procesu zpracovávány přírodní zdroje (půda, zvířata, energie a voda). „Bio“ či „organický“ produkt je produkt, který je certifikován jako ekologický produkt certifikačním orgánem, který je uznáván relevantní vládou.

Vlastní značky

Produkty vlastní značky ve společnostech provozovaných a přidružených obchodech Ahold Delhaize zahrnují: privátní značky, luxusní značky (vlastněné privátní značky, které jsou fantazijním názvem vlastněným společností Ahold Delhaize), exkluzivní značky (značky, které nejsou mezinárodními, národními nebo regionálními značkami), produkty připravené na prodejně (příprava potravin v prodejně, i když pocházejí ze značkového skladu), neznačkové produkty (jako

jsou volně ložené ovoce a zelenina nebo neznačkové nepotravinářské produkty) a propagační předměty související s neznačkovými produkty.

Jednoduše řečeno: jakýkoli výrobek, který není mezinárodní, národní nebo regionální značkou, je považován za výrobek vlastní značky.

Chladivo šetrné k ozónové vrstvě

Chladivo, které nemá potenciál poškozovat ozonovou vrstvu (ODP = 0), což znamená, že nedochází k degradaci ozonové vrstvy. Údaje vycházejí ze zprávy Programu OSN pro životní prostředí (UNEP) z roku 2015, „TOC Refrigeration, A/C and Heat Pumps Assessment Report 2015“.

Částečný úvazek

Zaměstnanci, kteří pracují na menší než plný úvazek (< jeden FTE), měřeno smluvními hodinami / standardní týdenní pracovní dobou, jsou považováni za zaměstnance na částečný úvazek.

Odběrná místa a samoobslužná odběrná místa click-and-collect

Odběrné místo (pick-up point – PUP) je místo, kde si zákazníci mohou vyzvednout potraviny, které si objednali online. Odběrná místa nezahrnují lokality bol.com, Etos a Gall & Gall.

Odběrná místa s možností vyzvednutí z prodejny (pick-from-store – PFS) se také označují jako odběrná místa click-and-collect.

Plastové obaly

Podle ISO 21067 je obal produktem, který má být použit pro uzavření, ochranu, manipulaci, dodání, skladování, přepravu a prezentaci zboží, od surovin po zpracované zboží, od výrobce k uživateli nebo spotřebiteli, včetně zpracovatele, montéra nebo jiného prostředníka či zprostředkovatele. Plastový obal je obal, jehož hlavní konstrukční prvek je vyroben z plastu.

Posouzení výkonosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

Produkty privátních značek

Produkty privátních značek jsou podskupinou vlastních značek Ahold Delhaize, sestávající z produktů s viditelnou vlastní značkou značky Ahold Delhaize.

Odrážíme naše trhy: vnímání spolupracovníků

Vnímání spolupracovníků, zda pracují v rozmanitém týmu, který plně odráží komunitu a zákazníky, jimž naše značky slouží.

Tato metrika vyjadřuje procento spolupracovníků, kteří rozhodně souhlasí nebo souhlasí s následujícími indexovými otázkami v průzkumu zapojení spolupracovníků:

- Jsem součástí různorodého týmu, který plně odráží komunitu a zákazníky, kterým sloužíme.
- Moje společnost nabírá talentované jedince různorodého demografického složení.
- Moje společnost podporuje spolupracovníky různého původu.

Prodejní plocha

Součet prodejních ploch (v metrech nebo stopách čtverečních), kde se prodávají produkty a poskytují služby, na konci roku.

Rozsah 1 (přímé emise skleníkových plynů)

Emise ze zdrojů, které Ahold Delhaize vlastní nebo kontroluje. Emise rozsahu 1 zahrnují emise z úniků chladiva, vlastní nákladní dopravy a spotřeby paliva na místě (zemní plyn, propan a lehká paliva).

Rozsah 2 (nepřímé emise skleníkových plynů)

Emise z výroby nakoupené elektřiny, tepla nebo páry spotřebované Společností. Nejedná se o „přímé“ emise v tom smyslu, že pocházejí z instalací a zařízení třetích stran, ale jsou připisovány operacím Společnosti jakožto koncového uživatele elektřiny, tepla nebo páry.

Rozsah 3 (nepřímé emise skleníkových plynů)

Emise rozsahu 3 jsou výsledkem činností aktiv, která naše skupina nevlastní ani nekontroluje, ale která nepřímo ovlivňují náš hodnotový řetězec. Patří sem například produkty, které naše značky získávají od dodavatelů, a emise vznikající při jejich používání zákazníky. Emise rozsahu 3, označované také jako emise hodnotového řetězce, představují naprostou většinu celkových emisí skleníkových plynů v maloobchodě s potravinami.

Skladová jednotka (SKU)

Skladová jednotka (SKU) je specifický typ produktu s atributy, které jej odlišují od ostatních skladových jednotek.

Zahrnujeme SKU, které byly aktivní pouze po omezenou dobu během vykazovaného období, SKU, které byly aktivní v určitém okamžiku během vykazovaného období, i když již nebyly aktivní na konci vykazovaného období nebo v době sběru dat, sezónní produkty a SKU, které se prodávají pouze v našich franšízových/přidružených prodejnách. Vyloučené SKU jsou SKU, které se prodávají v prodejnách provozovaných společností, které prodávají

pouze velkoobchodní a propagační produkty. Vyloučeny jsou i sekundární SKU.

Cíle udržitelného rozvoje (SDG)

Cíle udržitelného rozvoje OSN jsou univerzální výzvou k akci s cílem skoncovat s chudobou, ochránit planetu a zajistit mír a prosperitu všem lidem. Těchto 17 cílů nahrazuje rozvojové cíle tisíciletí (MDG) a jsou stanoveny na období 2016–2030.

Funkční období

Funkční období, které je uváděno u správní rady, výkonného výboru a dozorčí rady, se počítá jako doba, po kterou jsou daní jednotlivci členy příslušných orgánů.

U členů dozorčí rady se do jejich funkčního období započítává i jejich působení v představenstvu bývalé skupiny Delhaize před jejich jmenováním do dozorčí rady společnosti Ahold Delhaize.

Darované tuny potravinového odpadu

Toto označení zahrnuje pouze potravinářské výrobky určené k lidské spotřebě (krmiva pro zvířata jsou vyloučena). Zahrnuje potravinové dary potravinovým bankám a další potravinové dary určené k výživě lidí a nezahrnuje dary třetích stran (od zákazníků, dodavatelů a spolupracovníků).

Odpad

Zahrnuje veškerý odpad bez ohledu na způsob nakládání s ním (recyklace, spalování nebo skládkování). Rozděluje se podle procenta odeslaného na skládku, recyklovaného a zasláného do spaloven, které vyrábějí energii. Údaje o odpadu pokrývají všechny typy zařízení (prodejny, distribuční centra a kanceláře). Informace o všech způsobech likvidace odpadu byly stanoveny na základě informací

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

poskytnutých smluvními partnery pro likvidaci odpadu.

Recyklace odpadu

Všechny metody, které nezahrnují odesílání odpadu na skládku nebo jeho spalování. U potravinového odpadu to zahrnuje čtyři metody: recyklaci prostřednictvím krmiva pro zvířata, recyklaci prostřednictvím výroby bioplynu, kompostování a kafilérie. U ostatních odpadů, jako je lepenka, papír, plasty a další odpady, se recyklace týká použitých metod pro každý konkrétní typ odpadu.

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

TERMÍNY A ZKRATKY

Kromě výše definovaných alternativních měřítek nefinanční výkonnosti se v naší Zprávě ESG a v jiných částech této zprávy používají následující pojmy nebo terminologie.

amfori BSCI

Iniciativa amfori Business Social Compliance Initiative (BSCI): nezisková organizace, která podporuje více než 1000 mezinárodních společností v procesu monitorování a zlepšování pracovních podmínek v globálním dodavatelském řetězci prostřednictvím vlastního auditního programu. .

AMS

AMS je nezisková strategická nákupní aliance se sídlem v Amsterdamu, která v současné době pracuje jménem devíti předních evropských maloobchodních prodejců potravin. Od roku 1988 tato aliance iniciuje, řídí a koordinuje společné nákupy pro své akcionáře a nyní již i pro členy distribuční sítě EURO SHOPPER™.

Biologická rozmanitost

Rozmanitost rostlinných a živočišných druhů na Zemi nebo v konkrétním ekosystému. Podle Organizace OSN pro výživu a zemědělství (FAO) je biologická rozmanitost potravin a zemědělství nepostradatelná pro zajištění potravinové bezpečnosti a udržitelného rozvoje. Zajišťuje mnoho životně důležitých prvků ekosystémů, jako je vytváření a udržování zdravé půdy, opylování rostlin, kontrola škůdců a poskytování životního prostoru pro volně žijící zvířata, včetně ryb a dalších druhů, které jsou životně důležité pro produkci potravin a zemědělské živobytí.

Odlesňování a přeměna půdy úzce souvisejí s biologickou rozmanitostí.

Business Resource Group (BRG)

BRG jsou skupiny spolupracovníků, kteří se sdružují na svém pracovišti na základě společných charakteristik, životních zkušeností atd., aby si poskytovali podporu, posilovali kariérní rozvoj a přispívali k osobnímu rozvoji a pocitu sounáležitosti/inkluzivity v pracovním prostředí.

CapEx

Kapitálové výdaje.

CDP

Carbon Disclosure Project.

CGF

Consumer Goods Forum.

Odlesňování

Odlesňování je ztráta přirozeného lesa

v důsledku:

1. Přeměny na zemědělskou nebo jinou nelesní půdu
2. Přestavby na plantáž stromů
3. Těžké a trvalé degradace

Defra

Ministerstvo životního prostředí, výživy a záležitostí venkova Spojeného království.

Způsobilá hospodářská činnost

Činnost způsobilá pro taxonomii EU se vztahuje na činnosti, které jsou popsány v aktech v

přenesené pravomoci v oblasti taxonomie EU přijatých podle šesti environmentálních cílů taxonomie EU, bez ohledu na to, zda tyto hospodářské činnosti splňují příslušná technická kritéria kontroly stanovená v těchto aktech v přenesené pravomoci.

ESG

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa.

ESMA

Evropský orgán pro cenné papíry a trhy.

EU taxonomie udržitelných činností (taxonomie EU)

Taxonomie EU je klasifikační systém, který tvoří seznam ekologicky udržitelných hospodářských činností.

Food Loss and Waste Protocol

Tento celosvětový standard pro účetnictví a výkaznictví, známý také jako standard FLW, byl společně vypracován mnoha zúčastněnými stranami. Používá se pro kvantifikaci potravin a souvisejících nepoživatelných částí vyřazených z potravinového řetězce (pro zjednodušení se také označuje jako „ztráty potravin a plýtvání“). Další informace naleznete na stránce na www.flwprotocol.org.

GFSI

Global Food Safety Initiative: soubor akcí Consumer Goods Forum, který umožňuje neustálé zlepšování řízení bezpečnosti potravin v celém dodavatelském řetězci prostřednictvím srovnávání, spolupráce a harmonizace programů certifikace bezpečnosti potravin.

Global Support Office (GSO)

Název sídla společnosti Ahold Delhaize v nizozemském Zaandamu. Společnost má také regionální kanceláře v Bruselu a Ženevě a někteří spolupracovníci GSO pracují ve značkách v USA.

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

GRC

Správa, řízení rizik a soulad s předpisy.

IPCC

Mezivládní panel pro změnu klimatu.

JMR

Zkratka odkazuje na „JMR -Gestão de Empresas de Retalho, SGPS. S.A.“, společný podnik společnosti Ahold Delhaize v Portugalsku, který provozuje 399 prodejen pod značkou Pingo Doce. Partnerem společného podniku JMR je společnost Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

Přeměna půdy

Změna přirozeného ekosystému na jiné využití půdy nebo hluboká změna v druhovém složení, struktuře nebo funkci přirozeného ekosystému.

1. Odlesňování je jednou z forem přeměny půdy (přeměna přirozených lesů).
2. Zahrnuje závažnou degradaci způsobenou zavedením postupů správy, které vedou k podstatným a trvalým změnám v dřívějším druhovém složení, struktuře nebo funkci ekosystému.
3. Změna přírodních ekosystémů, která splňuje tuto definici, se považuje za přeměnu bez ohledu na to, zda je či není legální.

LGBTQ+

LGBTQ+ je zkratkou pro lesby, gaye, bisexuály, transsexuály, queer a další. Tyto termíny se používají k popisu sexuální orientace nebo genderové identity.

Přístup založený na umístění

Pokyny pro rozsah 2 protokolu o emisích skleníkových plynů definují přístup založený na umístění jako „metodu, která odráží průměrnou intenzitu emisí sítí, ve kterých dochází ke spotřebě energie (převážně za použití údajů o průměrném emisním faktoru sítě)“.

Tržní přístup

Pokyny pro rozsah 2 protokolu o emisích skleníkových plynů definují tržní přístup jako „metodu, která odráží emise z elektřiny, které si společnosti záměrně zvolily (nebo absenci volby). Emisní faktory odvozuje ze smluvních nástrojů, mezi něž patří jakýkoli typ smlouvy mezi dvěma stranami na prodej a nákup energie spojený s atributy o výrobě energie s nevázanými tvrzeními o atributech. Trhy se liší, pokud jde o to, jaké smluvní nástroje jsou běžně dostupné nebo používané společnostmi k nákupu energie nebo k tvrzení o jejích specifických vlastnostech, ale mohou zahrnovat certifikáty energetických atributů (REC, GO atd.), přímé smlouvy (pro nízkouhlíkové zdroje, obnovitelné zdroje energie nebo výrobu z fosilních paliv), emisní sazby specifické pro dodavatele a další výchozí emisní faktory představující nesledovanou nebo nevyžádanou energii a emise (tzv. „zbytkový mix“), pokud společnost nemá jiné smluvní informace, které splňují kritéria kvality rozsahu 2.“

MEP

Sdružený plán pro více zaměstnavatelů.

NO

Nevládní organizace.

Nezpůsobilá hospodářská činnost

Nezpůsobilou hospodářskou činností se rozumí jakákoli hospodářská činnost, která není popsána v aktech v přenesené pravomoci v oblasti taxonomie EU přijatých podle šesti environmentálních cílů taxonomie EU.

OpEx

Provozní výdaje.

Partneři Plaza

Partneři Plaza aktivní na platformě bol.com, měřeno počtem partnerů, kteří v posledním roce zpracovali alespoň jednu objednávku, včetně objednávek, které byly následně zrušeny.

Smlouva o nákupu elektřiny (PPA)

Smlouva o nákupu elektřiny (PPA) nebo smlouva o dodávce elektřiny je smlouva mezi dvěma stranami, z nichž jedna vyrábí elektřinu (prodávající) a druhá ji chce koupit (kupující). PPA definuje všechny obchodní podmínky prodeje elektřiny mezi oběma stranami.

Iniciativa vědecky podložených cílů (Science Based Targets Initiative – SBTi)

SBTi je partnerstvím mezi CDP, United Nations Global Compact (UNGC), WRI a Světovým fondem na ochranu přírody (WWF). SBTi poskytuje rámec, který pomáhá určit, jak moc a jak rychle musí organizace snížit své emise skleníkových plynů, abychom se udržely v maximálním nárůstu globální teploty o 1,5 °C.

TCFD

Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem.

Posouzení výkonnosti

SLOVNÍČEK POJMŮ

Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (WBCSD) / World Resources Institute (WRI) a Protokol o skleníkových plynech (GHG)

World Resources Institute (WRI) a Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (WBCSD) spolupracují s podniky na vývoji standardů a nástrojů, které pomáhají společnostem měřit, řídit, vykazovat a snižovat emise uhlíku. Protokol se vztahuje na inventarizaci a vykazování šesti skleníkových plynů, na které se vztahuje Kjótský protokol, a pomáhá zvýšit konzistentnost a transparentnost inventarizace a vykazování skleníkových plynů mezi různými společnostmi a programy pro skleníkové plyny. Další informace naleznete na adrese ghgprotocol.org/corporate-standard

SPRÁVA

213 Naše správní rada a náš výkonný výbor

216 Naše dozorčí rada

219 Správa a řízení společnosti

228 Dopis předsedy dozorčí rady

232 Zpráva dozorčí rady

240 Jak řídíme riziko

245 Prohlášení

ODMĚŇOVÁNÍ

250 Dopis předsedy výboru pro odměňování

253 Zásady a postupy odměňování řídicích
pracovníků

256 Odměna správní rady

278 Odměna dozorčí rady



Správa

NAŠE SPRÁVNÍ RADA A NÁŠ VÝKONNÝ VÝBOR

Naše správní rada je odpovědné za celkové řízení společnosti. Zodpovídá také za činnost a rozhodnutí výkonného výboru, který řídí naše obecné záležitosti a zajišťuje efektivní realizaci strategie a dosažení cílů Společnosti. Správní rada a výkonný výbor společně podporují naše podnikání, uspokojují potřeby našich akcionářů a zajišťují, že dodržujeme příslušná pravidla a předpisy.

Podrobnější popis povinností a požadavků naleznete v jednacím řádu v sekci Správa a řízení na našich webových stránkách na adrese

www.aholddelhaize.com

Správa

NAŠE SPRÁVNÍ RADA A NÁŠ VÝKONNÝ VÝBOR



FRANS MULLER

Prezident a generální ředitel; předseda a člen správní rady a výkonného výboru

Jmenován: 24. července 2016 (generálním ředitelem jmenován: 11. dubna 2018)

Kariéra

Před svým jmenováním do funkce prezidenta a generálního ředitele v roce 2018 působil Frans od roku 2016 jako zástupce generálního ředitele a ředitel pro integraci. Od října 2016 do ledna 2018 byl také úřadujícím provozním ředitelem Delhaize America. Před fúzí společností Ahold a Delhaize působil Frans jako prezident a generální ředitel společnosti Delhaize Group.

Před nástupem do Delhaize Group působil Frans více než 15 let na různých vedoucích pozicích v německém maloobchodním řetězci Metro AG, mimo jiné jako generální ředitel Makro, prezident pro Asii a Tichomoří a Rusko / Ukrajinu, generální ředitel Metro Group Buying a naposledy jako člen představenstva Metro AG a generální ředitel Metro Cash & Carry. Předtím zastával Frans manažerské a výkonné pozice ve společnosti KLM Cargo v Amsterdamu, Frankfurtu, Vídni a Singapuru.

Členství v dalších představenstvech
Předseda správní rady Vlerick Business School; místopředseda správní rady a člen výboru pro správu Consumer Goods Forum



NATALIE KNIGHT

Finanční ředitelka; členka správní rady a výkonného výboru

Jmenována: 8. dubna 2020

Kariéra

Před jmenováním do funkce finanční ředitelky nastoupila Natalie 1. března 2020 do společnosti Ahold Delhaize jako výkonná viceprezidentka pro finance a členka výkonného výboru.

Před nástupem do společnosti Ahold Delhaize byla Natalie od ledna 2016 finanční ředitelkou a členkou výkonného vedení společnosti Arla Foods v Dánsku, kde byla zodpovědná za finanční tým, právní tým a globální IT. Předtím strávila 17 let ve společnosti adidas AG v Německu a USA na vedoucích finančních pozicích, včetně pozice senior viceprezidentky pro finanční funkce skupiny, senior viceprezidentky pro obchodní a značkové finance, finanční ředitelky adidas pro Severní Ameriku a viceprezidentky pro vztahy s investory a fúze a akvizice.

Předtím zastávala Natalie role v oblasti vztahů s investory ve společnostech BASF a Bankgesellschaft Berlin.



KEVIN HOLT

Generální ředitel Ahold Delhaize USA; člen správní rady a výkonného výboru

Jmenován: 24. července 2016

Kariéra

Před jmenováním do funkce generálního ředitele společnosti Ahold Delhaize USA byl Kevin od října 2016 provozním ředitelem společnosti Ahold USA, přičemž ještě dříve, od 24. července 2016, zastával funkci provozního ředitele společnosti Delhaize America. Dříve působil jako výkonný viceprezident Delhaize Group a generální ředitel Delhaize America, a to od roku 2014.

Kevin pracoval před svým nástupem k Delhaize Group jako prezident maloobchodních operací pro SuperValu. Na začátku své kariéry pracoval Kevin tři roky na vedoucích pozicích ve společnosti Sears Holding Company a 14 let ve společnosti Meijer, kde zastával různé vedoucí funkce. Také devět let dodával technologická řešení ve společnosti NCR.

Členství v dalších představenstvech
Člen představenstva, Food Marketing Institute



WOUTER KOLK

Generální ředitel pro Evropu a Indonésii; člen správní rady a výkonného výboru

Jmenována: 1. října 2018

Kariéra

Před jmenováním do funkce generálního ředitele pro Evropu a Indonésii byl Wouter od 8. září 2017 provozním ředitelem pro Nizozemsko a Belgie a členem výkonného výboru společnosti Ahold Delhaize.

Wouter se k Aholdu znovu připojil v roce 2013 jako výkonný viceprezident Speciality Stores and New Markets ve společnosti Albert Heijn po šesti letech, které strávil ve funkci generálního ředitele mezinárodního prodejce WE Fashion. V lednu 2015 se stal generálním ředitelem Albert Heijn.

Wouter poprvé nastoupil do společnosti Ahold v roce 1991 a během následujících 16 let zastával několik mezinárodních obchodních a generálních manažerských rolí, včetně obchodního ředitele pro Asii a Tichomoří se sídlem v Singapuru, regionálního ředitele Albert Heijn, generálního ředitele Gall & Gall a generálního ředitele Etos.

Členství v dalších představenstvech
Předseda dozorčí rady koncertního sálu Paradiso.



JAN ERNST DE GROOT

Ředitel pro právní záležitosti; člen výkonného výboru

Jmenován: 1. února 2015

Kariéra

Jan Ernst de Groot působí od roku 2016 jako ředitel právního oddělení a člen výkonného výboru společnosti Ahold Delhaize, stejnou funkci zastával ve společnosti Ahold od roku 2015. Předtím Jan Ernst působil v podnikových a obchodních funkcích ve výkonných orgánech společností KLM Royal Dutch Airlines a TNT Express. Svou kariéru započal v advokátní kanceláři De Brauw Blackstone Westbroek. Jan Ernst je zodpovědný za vedení právních záležitostí společnosti, souladu a etiky, správu společnosti, bezpečnost potravin, bezpečnost práce a vztahy s veřejností.

Členství v dalších představenstvech
Člen výkonné rady VNO-NCW, Konfederace nizozemského průmyslu a zaměstnavatelů; člen dozorčí rady ADG Dienstengroep; předseda dozorčí rady ARK Rewilding; předseda dozorčí rady Wetlands International.

Věk: 58

Státní příslušnost: Nizozemsko

Správa

NAŠE SPRÁVNÍ RADA A NÁŠ VÝKONNÝ VÝBOR



NATALIA WALLENBERG

Ředitelka lidských zdrojů; členka výkonného výboru

Jmenována: 17. ledna 2022

Kariéra

Natalia Wallenberg nastoupila na pozici ředitelky lidských zdrojů a členky výkonného výboru společnosti Ahold Delhaize 17. ledna 2022. Natalia je zodpovědná za rozvoj strategie společnosti Ahold Delhaize v oblasti lidských zdrojů, kde zajišťuje růst společnosti, rozvoj a zapojení spolupracovníků a její pozitivní přínos pro společnost a planetu.

Před nástupem do společnosti Ahold Delhaize pracovala Natalia více než devět let v celosvětové společnosti Syngenta Group, která se zabývá zemědělskými technologiemi, naposledy jako globální vedoucí lidských zdrojů divize ochrany plodin se sídlem ve švýcarské Basileji. Tři roky také působila jako globální vedoucí oddělení lidských zdrojů divize osiv společnosti Syngenta se sídly v Minneapolisu ve státě Minnesota a v Chicagu ve státě Illinois. Před nástupem do společnosti Syngenta zastávala Natalia vedoucí pozice v oblasti lidských zdrojů ve společnostech Renaissance Capital a IKEA Real Estate, které se obě nacházejí v Moskvě.

VZL- 20



BEN WISHART

Globální ředitel pro informace; člen výkonného výboru

Jmenována: 1. ledna 2018

Kariéra

Ben nastoupil do společnosti Ahold v roce 2013 na pozici globálního ředitele pro informace a v této roli pokračoval i ve společnosti Ahold Delhaize. Je odpovědný za vedení a řízení technologických záležitostí po celém světě, včetně strategie a poskytování řešení, podpory digitálních platform, kybernetické obrany a získávání zdrojů.

Dříve působil jako ředitel pro informační technologie společností Morrisons plc a Whitbread plc a zastával různé vedoucí pozice v oblasti informačních technologií ve společnosti Tesco plc. V začátcích své kariéry působil jako poradce pro Cap Gemini a v oblasti prodeje a marketingu u American Express.

Členství v dalších představenstvech
Nezávislý nevýkonný ředitel, člen výboru pro nominace, odměňování a audit a předseda podvýboru pro kybernetiku a IT společnosti PayPoint.

Věk: 59

Státní příslušnost: Spojené království

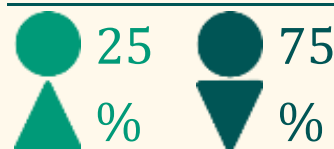
SLOŽENÍ SPRÁVNÍ RADY: STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST

Nizozemsko	2
Spojené státy americké	2

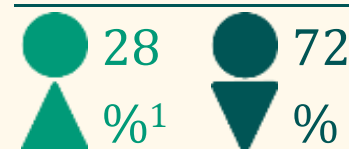
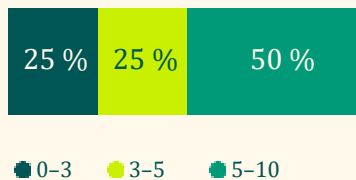
SLOŽENÍ VÝKONNÉHO VÝBORU: STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST

Nizozemsko	3
Spojené státy americké	2
Spojené království	1
Bělorusko	1

SLOŽENÍ SPRÁVNÍ RADY: POHLAVÍ

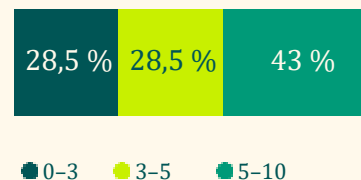


SLOŽENÍ VÝKONNÉHO VÝBORU: POHLAVÍ

SLOŽENÍ SPRÁVNÍ RADY: FUNKČNÍ OBDOBÍ (V LETECH)¹

¹ Složení odráží roky od prvního jmenování do funkce člena nebo členky správní rady (viz Plán opětovného jmenování správní rady).

SLOŽENÍ VÝKONNÉHO VÝBORU: FUNKČNÍ OBDOBÍ (V LETECH)



¹ Na konci rozpočtového roku 2021 bylo rozdělení výkonného výboru podle pohlaví: 83 % mužů a 17 % žen, neboť Natalia Wallenberg byla do výkonného výboru jmenována s účinností od 17. ledna 2022.

Správa

NAŠE DOZORČÍ RADA

Dozorčí rada je zodpovědná za dohled nad správní radou a poradenství této radě, jakož i za dohled nad obecným chodem věcí, strategií, provozním výkonem a řízením Společnosti. Dozorčí rada se ve svých povinnostech řídí zájmy Společnosti a podnikání propojeného se Společností s přihlédnutím k celkovému dobrému stavu podniku a k příslušným zájmům všech zainteresovaných stran. Podrobnější popis povinností a požadavků naleznete v jednacím řádu v sekci Správa a řízení na našich webových stránkách na adrese

www.aholddelhaize.com



PETER AGNEFJÄLL

Předseda; člen výboru pro odměňování a výboru pro správu a jmenování

Jmenován: 10. dubna 2019

Kariéra

Peter sloužil v letech 2013 až 2017 jako prezident a generální ředitel IKEA Group. Svou kariéru zde zahájil jako stážista v roce 1995 a v průběhu let zastával ve společnosti několik vysokých manažerských pozic.

Členství v dalších představenstvech
Člen představenstva společnosti Orkla ASA; člen poradního výboru společnosti Deichmann Group; poradce týmu soukromého kapitálu Abu Dhabi Investment Authority.



BILL McEWAN

Místopředseda; předseda výboru pro odměňování; člen výboru pro udržitelnost

Jmenován: 24. července 2016

Kariéra

Bill působil od roku 2011 v představenstvu společnosti Delhaize a byl předsedou jejího výboru pro odměňování. Je bývalým prezidentem a generálním ředitelem společnosti Sobeys Inc. a působil také jako člen představenstva její mateřské společnosti Empire Company Limited. V letech 1989 až 2000 zastával Bill vedoucí pozice v oblasti marketingu, reklamy a prodeje ve společnostech Coca-Cola Limited, Coca-Cola Bottling a The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P), mimo jiné jako prezident kanadských operací společnosti A&P a prezident a generální ředitel jejího atlantické divize v USA.

Členství v dalších představenstvech
Ředitel představenstva, předseda výboru pro správu a řízení a člen výborů pro audit a finance a nezávislého komise společnosti



RENÉ HOOFT GRAAFLAND

Předseda Výboru pro audit, finance a rizika; člen Výboru pro udržitelnost

Jmenován: 1. ledna 2015

Kariéra

René dříve zastával do dubna 2015 pozici finančního ředitele a člena výkonné rady společnosti Heineken NV. Než byl v roce 2002 jmenován členem výkonné rady společnosti Heineken, zastával v této společnosti různé mezinárodní manažerské pozice v Evropě, Asii a Africe.

Členství v dalších představenstvech
Člen dozorčí rady a výboru pro audit společnosti Koninklijke FrieslandCampina N.V.; předseda dozorčí rady společnosti Lucas Bols N.V.; předseda správní rady nadace Royal Theatre Carré Fund a nadace Stichting African Parks Foundation; člen monitorovacího výboru nizozemského kodexu správy a řízení společností.



KATIE DOYLE

Předsedkyně výboru pro udržitelnost; členka výboru pro správu a jmenování

Jmenována: 10. dubna 2019

Kariéra

Katie má 30 let zkušeností s vedením a poradenstvím spotřebitelským společenstvem v oblasti zdraví a wellness, jakož i s realizací omnichannel a digitálních strategií. Katie byla naposledy generální ředitelkou společnosti Swanson Health Products a dříve vedla divizi výživy společnosti Abbott Laboratories jako senior viceprezidentka a ředitelka společnosti. Předtím působila jako partnerka ve společnosti McKinsey & Company, kde pracovala s klienty z oblasti spotřebního zboží a maloobchodu po celém světě.

Členství v dalších představenstvech
Nevýkonná ředitelka ve společnosti Perrigo; nevýkonná ředitelka ve společnosti FoodScience Corporation; poradní řada společnosti League; správní rada Museum of Science and Industry Chicago; členka The Economic Club of Chicago; členka The

Správa NAŠE DOZORČÍ RADA



HELEN WEIR

Předsedkyně výboru pro správu a jmenování; členka výboru pro audit, finance a rizika

Jmenována: 8. dubna 2020

Kariéra

Helen byla během své výjimečné kariéry finanční ředitelkou řady velkých společností zaměřených na spotřebitele, včetně Marks and Spencer plc, kde měla na starosti také IT, John Lewis Partnership, Lloyds Banking Group plc a Kingfisher plc.

Členství v dalších představenstvech
Nevýkonná ředitelka ve společnosti Greencore Group plc.; předsedkyně výboru pro audit ve společnosti Compass Limited; senior nezávislá ředitelka ve společnosti Superdry Plc; členka správní rady organizace



MARY ANNE CITRINO

Členka výboru pro audit, finance a rizika a výboru pro odměňování

Jmenována: 24. července 2016

Kariéra

Mary Anne dříve působila od 14. března 2016 v dozorčí radě společnosti Ahold. Je hlavní senior poradkyní společnosti Blackstone a v roce 2004 nastoupila do skupiny Blackstone Advisory Partners jako hlavní výkonná ředitelka.

Mary Anne pracovala více než 20 let v Morgan Stanley, kde působila jako globální vedoucí investičního bankovníctví spotřebitelských produktů, spoluvedoucí investičního bankovníctví pro zdravotnické služby a jako analytička fúzí a akvizic.

Členství v dalších představenstvech
Členka představenstva a výboru pro veřejné záležitosti a předsedkyně výboru pro správu a jmenování společnosti Aluminum Company of



FRANK VAN ZANTEN

Člen výboru pro odměňování a výboru pro správu a jmenování

Jmenována: 8. dubna 2020

Kariéra

Frank je od roku 2016 generálním ředitelem společnosti Bunzl plc. (FTSE-100), specializované mezinárodní distribuční a servisní skupiny. Frank nastoupil do Bunzl v roce 1994, kdy společnost získala jeho rodinný podnik v Nizozemsku a on následně převzal odpovědnost za řadu podniků v jiných zemích. V roce 2002 se stal generálním ředitelem PontMeyer NV, společnosti kótované na burze v Nizozemsku, a poté se v roce 2005 znovu připojil k Bunzl jako výkonný ředitel pro obchodní oblast kontinentální Evropy.



BALA SUBRAMANIAN

Člen výboru pro správu a jmenování a výboru pro udržitelnost

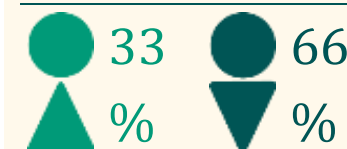
Jmenována: 14. dubna 2021

Kariéra

Bala je digitálním ředitelem společnosti AT&T, amerického poskytovatele telekomunikačních služeb. Předtím vedl digitální transformaci společnosti Best Buy, amerického maloobchodního prodejce technologických a zábavních produktů a služeb.

Členství v dalších představenstvech
Člen představenstva, výboru pro audit a výboru pro odměňování společnosti

SLOŽENÍ DOZORČÍ RADY POHLAVÍ



SLOŽENÍ DOZORČÍ RADY STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST

Nizozemsko	3	Spojené království	1	Švédsko	1
Spojené státy americké	3	Kanada	1		

Správa NAŠE DOZORČÍ RADA

**JAN ZIJDERVELD**

Člen výboru pro audit, finance a
rizika a výboru pro udržitelnost

Jmenována: 14. dubna 2021

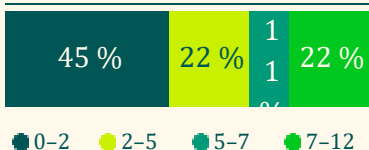
Kariéra

Jan působil téměř 30 let na vedoucích pozicích v sedmi zemích ve společnosti Unilever, naposledy jako generální ředitel a prezident společnosti Unilever Europe a člen výkonného týmu. V letech 2018–2020 působil také jako generální ředitel společnosti Avon.

Členství v dalších představenstvech

Nevýkonný ředitel ve společnosti Pandora;
nevýkonný ředitel ve společnosti Epic
Acquisition Corp; senior poradce společnosti
Private Equity.

SLOŽENÍ DOZORČÍ RADY FUNKČNÍ OBDOBÍ (V LETECH)



Správa

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Strukturu správy a řízení společnosti jsme navrhli tak, aby co nejlépe podporovala naše podnikání, vyhovovala potřebám našich akcionářů a byla v souladu se zákony a předpisy.

Tato část obsahuje přehled naší struktury správy a řízení společnosti a informace požadované podle nizozemského zákona o správě a řízení společností z roku 2016 („nizozemský zákon o správě a řízení společností“).

STRUKTURA ŘÍZENÍ

Koninklijke Ahold Delhaize N.V. (dále jen „Společnost“ nebo „Ahold Delhaize“) je veřejná společnost podle nizozemského práva, strukturovaná tak, aby uskutečňovala naši strategii a vyvažovala rozhodování na místní, regionální a globální úrovni.

V roce 2021 naše Společnost zahrnovala Global Support Office a dva vykazované segmenty: Spojené státy a Evropu, z nichž každý je tvořen řadou místních značek.

Ahold Delhaize má dvoustupňovou strukturu představenstva s dozorčí radou a správní radou, které jsou odpovědné našim akcionářům. Naše správní rada má konečnou odpovědnost za celkové řízení společnosti Ahold Delhaize. Dozorčí rada dohlíží na správní radu a radí ji.

Výkonný výbor tvoří naše správní rada a další klíčoví funkcionáři Společnosti v čele s generálním ředitelem. Výkonný výbor byl zřízen, aby do rozhodovacího procesu zapojil širší vedoucí tým a optimalizoval strategické sladění a provádění a zároveň měl flexibilitu přizpůsobit se vývoji v podnikání a napříč Společnostmi a celým odvětvím.

Následující diagram ukazuje strukturu řízení společnosti Ahold Delhaize. Seznam dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností je uveden v [Příloze 35](#) ke konsolidované účetní závěrce.



Správa

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

SPRÁVNÍ RADA A VÝKONNÝ VÝBOR

Správní rada a výkonný výbor společně podporují naše podnikání, uspokojují potřeby našich akcionářů a zajišťují, že dodržujeme příslušná pravidla a předpisy. Členové výkonného výboru jsou pravidelně zváni na zasedání dozorčí rady na pozvání předsedy dozorčí rady a účastní se jednání výboru dozorčí rady souvisejících s jejich příslušnou odpovědností.

Podle našich stanov musí mít správní rada minimálně tři členy. Podrobnější popis odpovědností a požadavků správní rady a výkonného výboru naleznete v jednacím řádu v části Řízení na veřejných webových stránkách společnosti Ahold Delhaize na adrese www.aholddelhaize.com.

Složení správní rady a výkonného výboru

Současní členové správní rady a výkonného výboru jsou uvedeni na předchozích stránkách. Dne 17. ledna 2022 nastoupila na pozici ředitelky lidských zdrojů Natalia Wallenberg. Nahradila Abbe Luersman, která odešla ze společnosti k 1. únoru 2021 a které jsme poděkovali za její přínos na výroční valně hromadě akcionářů 14. dubna 2021. V mezidobí působil jako ředitel lidských zdrojů Frans Muller. K 15. říjnu 2021 opustil společnost hlavní digitální ředitel Farhan Siddiqi.

V současné době má Ahold Delhaize správní radu, kterou tvoří 25 % žen, a výkonný výbor, který tvoří 28 % žen. Uvědomujeme si, že zde je prostor pro zlepšení, což se odráží v naší široké a odvážné snaze o rozmanitost a začlenění. Obecně je naším cílem odrážet trhy, na kterých působíme, a zajišťovat pracoviště, kde jsou hlasy všech spolupracovníků vyslyšeny a oceněny, kde ve své práci nacházíme smysl, máme spravedlivý přístup k příležitostem a můžeme růst a k růstu naplno přispívat. Snažíme se být společností, která je 100% genderově vyvážená, 100% odrážející trhy, na kterých působíme, a 100% inkluzivní. Další informace o našem úsilí o rozmanitost a začlenění najdete v části [Zaostřeno na: Diverzita a inkluze](#).

Jmenování, pozastavení výkonu a propouštění

Valná hromada může jmenovat, pozastavit výkon nebo odvolat člena správní rady absolutní většinou odevzdaných hlasů na návrh dozorčí rady. Učiní-li návrh jiná strana, je nutná absolutní většina odevzdaných hlasů, která představuje alespoň jednu třetinu vydaného základního kapitálu. Není-li této kvalifikované většiny dosaženo, ale pokud byla pro návrh aspoň absolutní většina uplatněných hlasů, může se konat druhé zasedání. Na druhém zasedání je k přijetí návrhu potřeba pouze absolutní většina uplatněných hlasů bez ohledu na počet akcií zastoupených na tomto shromáždění.

Členové správní rady jsou jmenováni na čtyřleté funkční období a mohou být znovu jmenováni na další funkční období nepřesahující čtyři roky. Dozorčí rada může kdykoli pozastavit výkon funkce člena správní rady. Ostatní členy výkonného výboru jmenuje, odvolává a pozastavuje výkon jejich funkce dozorčí rada na návrh generálního ředitele.

Správa SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Odměňování

Dne 10. dubna 2019 přijala valná hromada akcionářů společnosti Ahold Delhaize současné zásady odměňování členů správní rady. Zásady a postupy byly přijaty valnou hromadou akcionářů dne 8. dubna 2020.

Podrobnosti o těchto zásadách naleznete v *Zásadách odměňování*. Podrobné informace o individuálních odměnách členů správní rady jsou uvedeny v části *Odměny 2021; v přílohách 31 a 32* ke konsolidované účetní závěrce jsou uvedeny souhrnné informace.

Plán opětovného jmenování správní rady

Jméno	Datum účinnosti prvního jmenování	Rok možného opětovného jmenování
Frans Muller	24. července 2016	2023
Natalie Knight	8. dubna 2020	2024
Kevin Holt	24. července 2016	2024 ¹
Wouter Kolk	1. října 2018	2022

¹ Na valné hromadě akcionářů dne 14. dubna 2020 byl Kevin Holt opětovně jmenován do správní rady s ohledem na několik dlouhodobých strategických a provozních iniciativ, které v Ahold Delhaize USA probíhají. Pokud bude jeho role v těchto iniciativách dokončena před koncem čtyřletého období, Kevin a Společnost mají možnost ukončit jeho jmenování na výroční valné hromadě akcionářů, která se bude konat 13. dubna 2022. Vzhledem k tomu, že předávání a kontinuita výkonného vedení jsou zásadní záležitosti, Kevin by následně zůstal připojen ke Společnosti jako poradce správní rady do 31. prosince 2022 a poté by svou funkci plně opustil. S ohledem na současný stav výše uvedených iniciativ se obě strany dohodly na prodloužení opce o jeden rok, a to až do výroční valné hromady akcionářů, která se bude konat v roce 2023.

Vyhodnocení

Začátkem roku 2022 provedly správní rada a výkonný výbor sebehodnocení. Za účelem sebehodnocení vyplnili všichni členové dotazník. Konsolidované výstupy z dotazníku byly použity k realizaci strukturovaného dialogu, kterému předsedal generální ředitel. V rámci dialogu byla rovněž zohledněna zpětná vazba od přímých podřízených členů výkonného výboru a z celopodnikového průzkumu zapojení spolupracovníků.

Celkově dospěl výkonný výbor k závěru, že jako tým funguje dobře. Názory jsou sdíleny otevřeně a diskutovány konstruktivním způsobem. V porovnání s loňským rokem panovala shoda v tom, že rozhodovací proces se stal efektivnějším a že zvýšená digitální interakce umožnila nové a efektivnější způsoby komunikace.

Mezi body ke zlepšení patřila rozmanitost týmu, jasnost a konzistentnost rozhodování, četnost schůzek a trávení více času společně nad klíčovými strategickými tématy. Výkonný výbor se rozhodl, že se těmito body bude podrobněji zabývat na několikadenním výjezdním zasedání (až to umožní cestovní omezení) a že do konce roku vyhodnotí dosažený pokrok.

DOZORČÍ RADA

Dozorčí rada je zodpovědná za dohled nad správní radou a poradenství této radě, jakož i za dohled nad obecným chodem věcí, strategií, provozním výkonem a řízením Společnosti. Stanovy společnosti Ahold Delhaize vyžadují schválení dozorčí rady pro některá významná usnesení správní rady, včetně:

- Emise akcií
- Zpětné odkupy akcií a jakákoli snížení vydaného a nesplaceného kapitálu
- Rozdělení povinností v rámci správní rady a přijetí nebo změny jednacího řádu správní rady a výkonného výboru
- Významných změn v identitě nebo povaze Společnosti nebo jejího podnikání

Dozorčí rada je odpovědná za monitorování a posuzování vlastní činnosti. Podrobnější informace o dozorčí radě jsou uvedeny ve *Zprávě dozorčí rady*. Jednací řád dozorčí rady je k dispozici v části *Správa* na veřejných webových stránkách společnosti Ahold Delhaize na adrese www.aholddelhaize.com.

Jmenování, pozastavení výkonu a propouštění

Valná hromada může jmenovat, pozastavit výkon nebo odvolat člena dozorčí rady absolutní většinou odevzdaných hlasů na návrh dozorčí rady. Učiní-li návrh jiná strana, je nutná absolutní většina odevzdaných hlasů, která představuje alespoň jednu třetinu vydaného základního kapitálu. Není-li této kvalifikované většiny dosaženo, ale pokud byla pro návrh aspoň absolutní většina uplatněných hlasů, může se konat druhé zasedání. Na druhém zasedání se vyžaduje pouze absolutní většina uplatněných hlasů bez ohledu na počet akcií zastoupených na tomto shromáždění.

Člen dozorčí rady je jmenován na čtyřleté funkční období a může být opětovně jmenován na další čtyřleté období. Člen dozorčí rady může být následně jmenován opakovaně na dobu dvou let, která může být prodloužena nejvýše o dva roky, pokud takové jmenování a opakované jmenování přispěje k rozmanitějšímu složení dozorčí rady.

Výbory dozorčí rady

Dozorčí rada má čtyři výbory, které jmenuje dozorčí rada ze svých členů. Po vyhodnocení účinnosti svých výborů se dozorčí rada rozhodla znovu začlenit výbor pro rizika do výboru pro audit a finance a zaměřit výbor pro udržitelnost a inovace na zdraví a udržitelnost. Témata a pokrok v oblasti inovací projednává celá dozorčí rada na základě ucelených informací od správní rady.

Správa

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

VÝBOR PRO AUDIT, FINANCE A RIZIKA

Výbor pro audit, finance a rizika pomáhá dozorčí radě při plnění její odpovědnosti za dohled mimo jiné nad integritou a kvalitou účetní závěrky společnosti Ahold Delhaize, procesem finančního výkaznictví, systémem vnitřní kontroly podnikání, systémy řízení rizik a kontroly a významnými podnikovými riziky. Výbor pro audit, finance a rizika určuje, jak by se měl externí nezávislý auditor zapojit do obsahu a zveřejňování finančních zpráv s výjimkou účetní závěrky. Výbor každoročně podává dozorčí radě zprávu o spolupráci s externím nezávislým auditorem, včetně zprávy o nezávislosti auditora. Dozorčí rada bere tyto zprávy v úvahu při rozhodování o návrhu na (opětovné) jmenování nezávislého externího auditora.

VÝBOR PRO SPRÁVU A JMENOVÁNÍ

Výbor pro správu a jmenování poskytuje dozorčí radě poradenství v následujících oblastech týkajících se členů dozorčí rady, správní rady a výkonného výboru: příprava kritérií pro výběr a postupů jmenování, pravidelné hodnocení působnosti a složení těchto tří orgánů, včetně jejich rozmanitosti, navrhování profilu dozorčí rady, pravidelné hodnocení výkonnosti jednotlivých členů dozorčí rady a podávání zpráv o výsledcích dozorčí radě; vypracovávání plánu nástupnictví, navrhování (opětovného) jmenování členů a dohled nad politikou výkonného výboru v souvislosti s kritérii výběru a jmenování členů vrcholového vedení. Výbor je rovněž odpovědný za hodnocení správy a řízení společnosti a podávání zpráv o výsledcích dozorčí radě a pomáhá dozorčí radě při dohledu nad riziky souvisejícími se složením a nástupnictvím vedení, získáváním a udržením lidí a řízením společnosti.

VÝBOR PRO ODMĚŇOVÁNÍ

Výbor pro odměňování radí dozorčí radě v souvislosti s odměňováním dozorčí rady a správní rady. Mezi tyto povinnosti patří analýza možných výsledků pohyblivých složek odměny a jejich vlivu na odměňování a příprava návrhů pro dozorčí radu týkajících se odměňování a zásad odměňování, které má přijmout valná hromada. Výbor pro odměňování připravuje pro dozorčí radu návrhy týkající se pracovních podmínek, celkové odměny a výkonnostních kritérií a jejich uplatňování u jednotlivých členů správní rady a přezkoumává podmínky odměňování navržené generálním ředitelem pro členy výkonného výboru, kteří nejsou zároveň členy správní rady. Kromě toho výbor připravuje návrhy pro dozorčí radu týkající se veškerých plánů odměn vázaných na akcie – zajišťuje, aby byly v souladu se strategií společnosti Ahold Delhaize a aby byly důsledně uplatňovány v rámci celé organizace – a dohlíží na celkové náklady schválených programů odměňování.

VÝBOR PRO UDRŽITELNOST

Výbor pro udržitelnost poskytuje dozorčí radě poradenství ohledně dlouhodobé vize, strategie a stanovení cílů společnosti v oblasti udržitelnosti. Zároveň monitoruje výkonnost společnosti v oblasti cílů udržitelnosti. Výbor pro udržitelnost je odpovědný za sledování rozvoje talentů, vedení a kultury společnosti v oblasti udržitelnosti a pomáhá dozorčí radě při plnění jejích povinností v oblasti dohledu nad riziky souvisejícími s tímto tématem.

Úplný statut každého z těchto výborů naleznete v úplném znění [jedenáctého řádu](#) dozorčí rady společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. na našich internetových stránkách.

Střet zájmů

Případný střet zájmů je člen dozorčí rady povinen neprodleně hlásit předsedovi dozorčí rady a ostatním členům dozorčí rady a poskytnout jim veškeré relevantní informace. Stejně tak v případě možného střetu zájmů u člena správní rady je taková osoba povinna toto neprodleně oznámit předsedovi dozorčí rady a ostatním členům správní rady a poskytnout jim veškeré relevantní informace.

V případě střetu zájmů se dozorčí rada ani příslušný člen správní rady nesmí účastnit projednávání a rozhodování o předmětech či transakcích souvisejících se střetem zájmů.

Jakékoli takové skutečnosti nebo transakce zaznamenejme ve výroční zprávě za příslušný rok s odkazem na střet zájmů a potvrzením, že jsme dodrželi ustanovení o osvědčených postupech 2.7.3 a 2.7.4 Nizozemského zákona o správě a řízení společností. V průběhu roku 2021 nebyl žádný člen dozorčí rady ani správní rady ve střetu zájmů, který by měl pro Společnost podstatný význam.

V roce 2021 navíc neproběhly žádné transakce mezi Společností a právníckými nebo fyzickými osobami, které vlastní alespoň 10 % akcií Společnosti, což odpovídá ustanovení 2.7.5 výše uvedeného zákona.

AKCIE A PRÁVA AKCIONÁŘŮ

Valná hromada akcionářů

Akcionáři společnosti Ahold Delhaize uplatňují svá práva prostřednictvím výročních a mimořádných valných hromad akcionářů. Společnost je povinna svolat výroční valnou hromadu akcionářů v Nizozemsku každý rok, nejpozději šest měsíců po skončení finančního roku Společnosti. Mimořádnou valnou hromadu akcionářů může kdykoli svolat dozorčí rada nebo správní rada; mimořádná valná hromada může být svolána také na žádost jednoho či více akcionářů (a/nebo držitelů vkladových certifikátů) zastupujících alespoň 10 % vydaného základního kapitálu.

Program výroční valné hromady akcionářů musí obsahovat určité záležitosti, jak je uvedeno ve stanovách společnosti Ahold Delhaize a podle nizozemského práva, včetně přijetí naší roční účetní závěrky. Valná hromada akcionářů je rovněž oprávněna hlasovat o důležitých rozhodnutích týkajících se identity nebo charakteru společnosti Ahold Delhaize, včetně velkých akvizic a odprodeje.

Akcionáři (a/nebo držitelé depozitních certifikátů) jsou oprávněni navrhopvat body na program jednání valné hromady akcionářů za předpokladu, že drží alespoň 1 % vydaného základního kapitálu nebo že akcie nebo depozitní certifikáty, které drží, představují tržní hodnotu alespoň 50 milionů EUR. Návrhy

Správa

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

bodů programu jednání valné hromady akcionářů musí být předloženy nejméně 60 dnů před datem konání takové valné hromady.

Správa

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Přijímání usnesení

S výhradou určitých výjimek stanovených nizozemským právem nebo našimi stanovami jsou usnesení přijímána absolutní většinou odevzdaných hlasů bez požadavku na usnášitelnost.

Návrhy předložené na program jednání akcionářů vyžadují absolutní většinu hlasů odevzdaných na výroční valné hromadě akcionářů, které představují alespoň jednu třetinu vydaných akcií. Není-li této kvalifikované většiny dosaženo, ale pokud byla pro návrh aspoň absolutní většina uplatněných hlasů, může se konat druhé zasedání. Na druhé schůzi je k přijetí návrhu potřeba absolutní většina uplatněných hlasů bez ohledu na počet akcií zastoupených na schůzi (pokud zákon nebo naše stanovy nestanoví jinak).

Rozhodnutí o zrušení Společnosti může přijmout valná hromada akcionářů na návrh správní rady podaný se souhlasem dozorčí rady. Jakékoli navrhované usnesení o likvidaci Společnosti musí být zveřejněno v oznámení o svolání valné hromady akcionářů, na které má být tento návrh projednán.

Hlasovací práva

Každá kmenová akcie opravňuje jejího držitele k odevzdání jednoho hlasu. Nizozemské právo předepisuje rozhodné datum, které má být stanoveno 28 dní před datem valné hromady akcionářů, kdy se určí, zda se osoba může zúčastnit a vykonávat práva související s valnou hromadou akcionářů. Akcionáři registrovaní k tomuto datu jsou oprávněni zúčastnit se a vykonávat svá akcionářská práva ve vztahu k valné hromadě akcionářů, bez ohledu na prodej akcií po takovém rozhodném dni. Akcionáři mohou být zastupováni na základě písemné plné moci.

Účast na našich valných hromadách akcionářů doporučujeme. Využíváme depozičního nástroje J.P. Morgan Chase Bank N.A. pro ADR (americké depozitní certifikáty), abychom držitelům ADR umožnili vykonávat jejich hlasovací práva, která jsou reprezentována kmenovými akciemi tvořícími podklad ADR.

Ahold Delhaize ani žádná z jejích dceřiných společností nesmí hlasovat na základě žádné akcie, kterou ve Společnosti drží. Tyto akcie se neberou v úvahu pro účely stanovení počtu zastoupených akcionářů ani pro určení toho, jaká část základního kapitálu je zastoupena na valné hromadě akcionářů.

Kumulativní prioritní akcie

V březnu 1989 Společnost uzavřela smlouvu s nizozemskou nadací Stichting Continuïteit Ahold Delhaize (SCAD), ve znění pozdějších změn a úprav z dubna 1994, března 1997, prosince 2001, prosince 2003 a května 2018 (dále jen „Opční smlouva“). Opční smlouva byla navržena tak, aby v souladu s účelem SCAD podle jejích stanov potenciálně vykonávala vliv v případě veřejné nabídky nebo potenciální změny kontroly nad Společností, aby chránila zájmy Společnosti a jejích akcionářů a

aby potenciálně podle svých nejlepších schopností odvrátila vlivy, které by mohly být v rozporu s těmito zájmy ovlivněním kontinuity, nezávislosti nebo identity společnosti.

Na základě této Opční smlouvy byla nadaci SCAD udělena opce na nákup kumulativních prioritních akcií od Společnosti, čas od času a bez úplaty.

SCAD a členové jeho představenstva jsou nezávislí na Společnosti. Současnými členy představenstva SCAD jsou:

Jméno	Hlavní nebo bývalé povolání
G.H.N.L. van Woerkom, předseda	Bývalý předseda Detailhandel Nederland
B. Vree, místopředseda	Bývalý generální ředitel APM Terminals Europe
B.M.A. van Hussen	Právníčka a bývalá partnerka pro fúze a akvizice ve společnosti DLA
C.M.S. Smits-Nusteling	Bývalá finanční ředitelka KPN

Další podrobnosti o kumulativních prioritních akciích společnosti Ahold Delhaize, včetně omezení převodu, naleznete v Příloze 21 ke konsolidované účetní závěrce. Související dokumenty jsou k dispozici na našich veřejných webových stránkách na adrese www.aholddelhaize.com.

Vydání dalších akcií a předkupní práva

Akcie mohou být vydány na základě usnesení valné hromady akcionářů na návrh správní rady učiněný se souhlasem dozorčí rady. Valná hromada akcionářů může rozhodnout o přenesení této pravomoci na správní radu na dobu nepřesahující pět let. Rozhodnutí valné hromady akcionářů o vydání akcií nebo o zmocnění správní rady k vydání akcií rovněž podléhá schválení každé třídy akcií, jejichž práva by byla navrhovanou emisí nebo navrhovaným delegováním pravomoci nepříznivě dotčena. Dne 14. dubna 2021 schválila valná hromada akcionářů přenesení této pravomoci na správní radu, kdy se tato pravomoc týkala vydání a/nebo udělení práv na nabývání kmenových akcií až do výše 10 % vydaného základního kapitálu do a včetně 14. října 2022, a to se souhlasem dozorčí rady.

Po vydání nových kmenových akcií mají držitelé kmenových akcií společnosti Ahold Delhaize přednostní právo upsat takové kmenové akcie v poměru k celkové výši jejich stávajících držných kmenových akcií společnosti Ahold Delhaize. Podle stanov Společnosti se toto přednostní právo nevztahuje na vydávání akcií spolupracovníkům. Valná hromada akcionářů může rozhodnout o omezení nebo vyloučení přednostních práv. Valná hromada akcionářů se také může rozhodnout určit správní radu jako orgán společnosti oprávněný omezit nebo vyloučit přednostní práva na dobu nepřesahující pět let.

Dne 14. dubna 2021 delegovala valná hromada akcionářů na správní radu se souhlasem dozorčí rady pravomoc omezit nebo vyloučit přednostní práva držitelů kmenových akcií při vydání kmenových akcií a/nebo při udělení práv na upisování kmenových akcií do 14. října 2022 včetně.

Správa

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Zpětný odkup vlastních akcií společností Ahold Delhaize

Společnost Ahold Delhaize může získat plně splacené akcie jakékoli třídy do svého kapitálu za úplatu pouze po schválení valnou hromadou akcionářů a se souhlasem dozorčí rady a za splnění určitých ustanovení nizozemského práva a stanov Společnosti, pokud:

1. Není vlastní kapitál akcionářů po odečtení platby požadované k provedení akvizice nižší než součet splaceného a vyžádaného kapitálu a veškerých rezerv požadovaných nizozemským právem nebo stanovami společnosti Ahold Delhaize; a
2. Společnost Ahold Delhaize a její dceřiné společnosti by v důsledku toho nedržely počet akcií přesahující celkovou nominální hodnotu 10 % vydaného základního kapitálu.

V souladu s výše uvedeným byla správní rada dne 14. dubna 2021 valnou hromadou akcionářů pověřena k nabytí určitého počtu kmenových akcií společnosti do 14. října 2022 včetně. K takovému nabytí kmenových akcií na burze cenných papírů nebo jiným způsobem dojde za cenu mezi nominální hodnotou a 110 % otevírací ceny akcií na AEX od NYSE Euronext v den jejich nabytí, za předpokladu, že Společnost a její dceřiné společnosti nebudou držet více než 10 % základního kapitálu. Společnost Ahold Delhaize může získat akcie svého kapitálu bez úplaty nebo za účelem převodu těchto akcií na spolupracovníky prostřednictvím akciových plánů nebo opčních plánů, a to bez povolení valné hromady akcionářů.

Hlavní akcionáři

Společnost Ahold Delhaize není přímo ani nepřímo vlastněna ani kontrolována jinou korporací ani žádnou vládou. Společnosti nejsou známa žádná ujednání, která by mohla k pozdějšímu datu vést ke změně kontroly nad společností, s výjimkou případů popsanych v části *Kumulativní prioritní akcie*.

Stanovy

Naše stanovy nastiňují některé základní principy Společnosti týkající se řízení a organizace Společnosti. Aktuální znění stanov je k dispozici v obchodním rejstříku Obchodní a průmyslové komory pro Amsterdam a na našich veřejných webových stránkách na adrese www.aholddelhaize.com.

Stanovy mohou být změněny valnou hromadou akcionářů. Usnesení o změně stanov může být přijato absolutní většinou odevzdaných hlasů na návrh správní rady. Učiní-li návrh jiná strana, je nutná absolutní většina odevzdaných hlasů, která představuje alespoň jednu třetinu vydaného základního kapitálu. Není-li této kvalifikované většiny dosaženo, ale pokud byla pro návrh aspoň absolutní většina hlasů, může se konat druhé zasedání. Na druhém zasedání se vyžaduje pouze absolutní většina hlasů bez ohledu na počet akcií zastoupených na tomto shromáždění.

Předběžný souhlas valné hromady držitelů určité třídy akcií je nutný pro návrh na změnu stanov, který provádí jakoukoli změnu práv, která náleží držitelům akcií této konkrétní třídy.

Správa

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Právo na dotaz

Prahové hodnoty pro akcionáře pro výkon práva na dotaz („het enquête-recht“) jsou založeny na článku 2:346, odst. 1 písm. c) nizozemského občanského zákoníku, bez ohledu na aktuální nominální základní kapitál Společnosti. Více informací o nominální hodnotě akcií naleznete v Příloze 21 ke konsolidované účetní závěrce.

Externí nezávislý auditor

Valná hromada akcionářů jmenuje externího nezávislého auditora. Výbor pro audit, finance a rizika doporučuje dozorčí radě, aby byl externí nezávislý auditor navržen pro (opětovné) jmenování valnou hromadou akcionářů. Kromě toho výbor pro audit, finance a rizika hodnotí a případně doporučuje výměnu externího nezávislého auditora.

Dne 14. dubna 2021 jmenovala valná hromada akcionářů externím nezávislým auditorem Společnosti pro finanční rok 2021 společnost PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

VYHLÁŠKA PROVÁDĚJÍCÍ ČLÁNEK 10 SMĚRNICE EU O NABÍDKÁCH PŘEVZETÍ

Podle vyhlášky provádějící článek 10 směrnice EU o nabídkách převzetí jsme mimo jiné povinni podávat zprávy o naší kapitálové struktuře; omezení hlasovacích práv a převodu cenných papírů; významných podílech ve společnosti Ahold Delhaize; pravidlech pro jmenování a odvolávání členů správní rady a dozorčí rady a změně stanov; pravomocích správní rady (zejména o pravomoci vydávat akcie nebo zpětně odkupovat akcie); významných smlouvy, kterých je Ahold Delhaize smluvní stranou a které vstupují v účinnost, jsou změněny nebo zrušeny po změně kontroly nad Ahold Delhaize po nabídce převzetí; a o jakýchkoli smlouvách mezi společnostmi Ahold Delhaize a členy správní rady nebo společníky poskytující náhradu, pokud jejich zaměstnání skončí kvůli nabídce převzetí.

Informace požadované vyhláškou provádějící článek 10 směrnice EU o nabídkách převzetí jsou zahrnuty v této části Správa a řízení společnosti, v části Informace o akcích Ahold Delhaize a také v poznámkách a přílohách uvedených v těchto částech nebo v popisu jakékoli příslušné smlouvy.

SOULAD S NIZOZEMSKÝM ZÁKONEM O SPRÁVĚ A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ

Společnost Ahold Delhaize dodržuje příslušné zásady a osvědčené postupy nizozemského zákona o správě a řízení společností platného pro Společnost v roce 2021, jak je uvedeno v části Správa. Nizozemský zákon o správě a řízení společností lze nalézt na adrese www.mccg.nl.

Na mimořádné valné hromadě akcionářů dne 3. března 2004 naši akcionáři souhlasili s aplikací nizozemského zákona o správě a řízení společností. Společnost Ahold Delhaize nadále hledá způsoby, jak zlepšit správu a řízení společnosti.

Správa

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

PROHLÁŠENÍ O SPRÁVĚ A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Nizozemský zákon o správě a řízení společností vyžaduje, aby společnosti zveřejnily prohlášení týkající se jejich přístupu ke správě a řízení společnosti a dodržování tohoto zákona. Na to odkazuje článek 2a vyhlášky o dodatečných požadavcích na zprávy o řízení „Besluit inhoud bestuursverslag“, v aktuálním znění z 1. ledna 2018 (dále jen „Vyhláška“). Informace, které musí být zahrnuty do tohoto prohlášení o správě a řízení společnosti, jak je popsáno v článcích 3, 3a a 3b Vyhlášky, které jsou zde začleněny a opakovány formou odkazu, lze nalézt v následujících částech této výroční zprávy:

- Informace týkající se souladu s nizozemským zákonem o správě a řízení společností, jak vyžaduje článek 3 Vyhlášky, lze nalézt v části *Soulad s nizozemským zákonem o správě a řízení společností*.
- Informace týkající se zásad diverzity společnosti Ahold Delhaize, jak je požadováno článkem 3a písm. d) Vyhlášky, lze nalézt v částech *Správní rada a výkonný výbor* a *Dozorčí rada* v sekci *Správa a řízení společnosti*, jakož i ve *Zprávě dozorčí rady*.
- Informace týkající se rámců řízení rizik a kontrolních rámců společnosti Ahold Delhaize souvisejících s procesem účetního výkaznictví, jak vyžaduje článek 3a písm. a) Vyhlášky, lze nalézt v příslušné části *Jak řídíme rizika*.
- Informace týkající se fungování valné hromady akcionářů společnosti Ahold Delhaize a pravomocí a práv našich akcionářů, jak vyžaduje článek 3a písm. b) Vyhlášky, lze nalézt v příslušných částech *Akcíe a práva akcionářů*.
- Informace týkající se složení a fungování správní rady, výkonného výboru a dozorčí rady společnosti Ahold Delhaize a jejích výborů, jak vyžaduje článek 3a písm. c) Vyhlášky, lze nalézt v částech *Správní rada a výkonný výbor* a *dozorčí rada*, které jsou součástí sekce *Správa a řízení společnosti*, jakož i ve *Zprávě dozorčí rady*.
- Informace týkající se zahrnutí informací požadovaných vyhláškou provádějící článek 10 směrnice EU o nabídkách převzetí, jak požaduje článek 3b Vyhlášky, lze nalézt v části *Vyhláška provádějící článek 10 směrnice EU o nabídkách převzetí*.

Správa

DOPIS PŘEDSEDY DOZORČÍ RADY

Správa

DOPIS PŘEDSEDY DOZORČÍ RADY

Vážený akcionáři,

S potěšením vám představuje naši zprávu
dozorčí rady za rok 2021.

Správa

DOPIS PŘEDSEDY DOZORČÍ RADY



Když se ohlédnu za svým prvním celým rokem ve funkci předsedy dozorčí rady, jsem hrdý na spolupracovníky všech značek společnosti Ahold Delhaize a jsem jim vděčný za to, jak se postavili výzvám, jimž jsme čelili, a jak se postarali o zákazníky a komunity během pokračující krize způsobené pandemií COVID-19. Lidé v lokálních značkách se pilně snažili, aby si zákazníci mohli koupit potřebné produkty bezpečným a pohodlným způsobem.

Nejdůležitější událostí roku byla další kapitola strategie Leading Together, kterou jsme představili na listopadovém dni pro investory. Vedení celé společnosti představilo urychlené plány a cíle do roku 2025, jejichž cílem je dále využít neuvěřitelnou sílu modelu společnosti Ahold Delhaize, kdy naše značky, které mají blízko ke svým zákazníkům, spolupracují s podpůrnými podniky, které jim umožňují využívat úspory z rozsahu. Dalším důležitým krokem byl záměr využít úspěchu značky bol.com a prozkoumat možnost IPO této dceřiné společnosti, který vznikl po přezkoumání strategických možností správní radou. S nadšením očekáváme další vývoj tohoto postupu, protože by mohl pomoci společnosti bol.com dosáhnout jejího růstového potenciálu a zároveň získat finanční prostředky na podporu schopnosti společnosti Ahold Delhaize realizovat svou vítěznou strategii.

V uplynulém roce jsem na vlastní oči viděl, jak hluboce je společnost Ahold Delhaize koncentrována na svou strategii udržitelnosti. Jsem zastáncem toho, že to, co je zdravé a udržitelné, by mělo být dostupné všem. Potěšilo mě, že společnost Ahold Delhaize v roce 2021 dále investovala do zdravého a udržitelného

maloobchodního potravinářského systému a posunula svůj cíl dosáhnout nulových čistých emisí uhlíku ve vlastních provozech o deset let, z roku 2050 na rok 2040, a zavázala se k dosažení čisté nuly napříč dodavatelským řetězcem do roku 2050. Domnívám se, že se jedná o velmi důležitou investici do dlouhodobé schopnosti společnosti vytvářet hodnoty pro všechny zúčastněné strany.

V roce 2021 jsme také s potěšením přivítali v radě Bala Subramaniana a Jana Zijdervelda. Bala přináší zkušenosti s transformací velkých společností směrem k omnichannel a digitálnímu podnikání, což je pro nás velkým přínosem, jelikož společnost Ahold Delhaize pokračuje v rozvoji své omnichannel nabídky. Jan k nám přichází s rozsáhlými mezinárodními zkušenostmi, znalostmi spotřebitelů napříč širokým spektrem produktů a cennými znalostmi globálního maloobchodu.

Jsmo potěšeni, že jsme na výroční valné hromadě akcionářů v dubnu 2022 nominovali Pauline van der Meer Mohr, která dále posílí naši dozorčí radu. Zároveň od nás odchází Mary Anne Citrino, které bychom rádi poděkovali za její mimořádný přínos pro společnost.

Při pohledu na rok 2022 vidíme pokračující efekt viru COVID-19, který i nadále ovlivňuje trhy značek společnosti Ahold Delhaize a představuje výzvu, která bude přinášet pokračující nejistotu. Věřím však, že další kapitola strategie Leading Together povede a podpoří naše týmy ve všech oblastech podnikání, aby naplňovaly své společné hodnoty a pomáhaly zákazníkům dobře jíst, ušetřit čas a lépe žít.

Správa

DOPIS PŘEDSEDY DOZORČÍ RADY

Závěrem bych rád poděkoval správní radě, výkonnému výboru, ale především spolupracovníkům v lokálních značkách a podnicích, díky jejichž tvrdé práci a houževnatosti mohla společnost i v tomto roce plnit svou společenskou roli a dosáhnout všech úspěchů, které jsem zmínil.

Jménem dozorčí rady

Peter Agnefjäll

Správa

ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

SLOŽENÍ DOZORČÍ RADY

Složení dozorčí rady společnosti Ahold Delhaize by mělo odpovídat povaze strategie, podnikání, aktivit a organizační struktury Společnosti. Úplný a aktuální profil rady je zveřejněn na veřejných webových stránkách Společnosti na adrese www.aholddelhaize.com. Za stanovení optimálního počtu členů odpovídá dozorčí rada. V současném kontextu našeho odvětví a vzhledem ke kombinované kvalifikaci členů s ohledem na požadavky dozorčí rady je preferován maximální počet 10 členů. Dozorčí rada má v současné době devět členů.

Po valné hromadě akcionářů 14. dubna 2021 odstoupili z dozorčí rady Ben Noteboom a Dominique Leroy; na téže valné hromadě byli akcionáři jmenováni Bala Subramanian a Jan Zijderveld. Bala Subramanian přinesl do dozorčí rady silné digitální dovednosti a kompetence a zároveň vylepšil její rozmanitost. Jan Zijderveld přináší zkušenosti a znalosti v oblasti mezinárodních dodavatelských řetězců a rychloobrátkového zboží. Odchylně od ustanovení 4.4.4 nizozemského zákona o správě a řízení společností nebyli Bala a Jan na jednání přítomni, a to kvůli pandemii COVID-19.

V souladu s ustanovením 2.1.5 nizozemského zákona o správě a řízení společností stanovují zásady diverzity společnosti Ahold Delhaize, že složení dozorčí rady a kombinované zkušenosti a odborné znalosti jejích členů by měly odrážet profil Společnosti, pokud jde o národnost, věk, vzdělání, pohlaví a profesní zázemí.

V současné době jsou v dozorčí radě tři ženy a šest mužů a dozorčí rada se skládá z pěti různých národností. Uvědomujeme si, že zde je prostor pro zlepšení, což se odráží v naší široké a odvážné snaze o rozmanitost a začlenění. Obecně se Společnost a její podniky snaží odrážet trhy, na kterých působí, a mít pracoviště, kde jsou všechny hlasy vyslyšeny a oceňovány, kde spolupracovníci nacházejí ve své práci smysl, mají spravedlivý přístup k příležitostem a mohou naplno růst a přispívat k úspěchu společnosti. Ahold Delhaize se snaží být společností, která je 100% genderově vyvážená, 100% inkluzivní a 100% odráží trhy, na kterých působí. Další informace o rozmanitosti a začleňování ve společnosti Ahold Delhaize najdete v části [Zaostřeno na: Diverzita a inkluze](#).

Průběžné vzdělávání

V rámci průběžného vzdělávání zorganizovala Společnost pro dozorčí radu v roce 2021 několik virtuálních hloubkových setkání. Tato hloubková setkání poskytla dozorčí radě příležitost seznámit se s vedoucími pracovníky a klíčovými talenty Společnosti a jejími skvělými lokálními značkami. Na druhé straně tato setkání umožnila spolupracovníkům bližší kontakt s dozorčí radou. Zasedání pomohla dozorčí radě získat představu o tom, jak byla v těchto náročných časech zachovávána firemní kultura. Hluboká setkání zahrnovala mimo jiné aktuality o kybernetické bezpečnosti představené globálním ředitelem pro informační bezpečnost, prezentaci globálního ředitele pro bezpečnost o bezpečnosti a

ochraně zdraví při práci, jakož i workshop o pozadí, rizicích a potenciálních budoucích důsledcích pandemie.

Noví členové naší rady absolvovali důkladný několikadenní úvodní program, během kterého byli představeni členům výkonného výboru, klíčovými představitelům GSO a Retail Business Services a řadě lídrů velkých lokálních značek.

Správa

ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

Vyhodnocení

Dozorčí rada provedla počátkem roku 2022 sebehodnocení, aby zhodnotila svou vlastní činnost, jakož i činnost svých výborů a jednotlivých členů, včetně interakce se správní radou. Sebehodnocení bylo provedeno nezávislou externí stranou, která provádí hodnocení představenstev. Tato skupina vedla rozhovory se všemi členy dozorčí rady, správní rady a s tajemníkem společnosti. Výsledky hodnocení byly předloženy dozorčí radě a projednány na zvláštním zasedání v únoru 2022.

Celková zpětná vazba z hodnocení byla pozitivní. Každý člen měl pozitivní pocity ze své role a ze vzájemné spolupráce; případné neshody byly konstruktivní a zdvořilé. Dozorčí rady v daném složení disponovala bohatými odbornými znalostmi a zkušenostmi. Dozorčí rada rovněž kladně hodnotila své vztahy s vedením společnosti. Všichni členové dozorčí rady vyjádřili silné přání a pocit odpovědnosti přispívat k rozvoji společnosti, a to navzdory omezeným možnostem osobního setkání z důvodu cestovních omezení souvisejících s pandemií.

Dozorčí rada identifikovala řadu příležitostí ke zlepšení a několik klíčových témat a oblastí, na které je nutné se zaměřit. Zprv se ukázalo, že v rychle se měnícím maloobchodním prostředí, které přináší nové příležitosti a výzvy, je nezbytné, aby dozorčí rada i nadále věnovala dostatek času diskusi o účelu, vizi a dlouhodobé strategii společnosti. Kontext omnichannel trhu, plánování nástupnictví a rozvoj talentů byly identifikovány jako oblasti související s naší strategií, na které je třeba se v roce 2022 a v následujících letech více zaměřit. Rovněž byl učiněn závěr, že rozmanitost dozorčí rady a vedoucích týmů společnosti v širším smyslu musí zůstat středem pozornosti i v nadcházejících letech. Nakonec bylo konstatováno, že interakce se správní radou a vyjasnění vzájemných očekávání by prospěly posílené procesy a více osobních setkání, jakmile to umožní cestovní omezení.

Dozorčí rada bude o závěrech a příležitostech jednat i v průběhu příštího roku.

Správa

ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

Profil dozorčí rady

Jméno	Zkušenosti					Klíčové kompetence					
	Obecné obchodní řízení	Mezinárodní	Maloobchod	Spotřební zboží	Online/digitální otázky	Finance	Společenské otázky / zaměstnanost	Udržitelnost	Poskytování informací	Marketing	IT
Peter Agnefjäll	*	*	*	*	*		*	*			*
Bill McEwan	*	*	*	*				*	*	*	
René Hooft Graafland	*	*		*		*			*	*	
Katie Doyle	*	*	*	*	*	*		*		*	*
Helen Weir	*	*	*	*	*	*	*		*		*
Mary Anne Citrino			*	*		*					
Frank van Zanten	*	*	*	*			*		*	*	*
Bala Subramanian	*	*	*	*	*						*
Jan Zijderveld	*	*	*	*		*					

Harmonogram opětného jmenování do dozorčí rady¹

Jméno	Datum narození	Datum účinnosti prvního jmenování	Opětovné jmenování na druhé a třetí funkci	Konec aktuálního jmenování
Peter Agnefjäll	21. dubna 1971	10. dubna 2019		2023
Bill McEwan	28. července 1956	24. července 2016	2020	2022
René Hooft Graafland	24. září 1955	1. ledna 2015	2018	2022
Katie Doyle	20. října 1967	10. dubna 2019		2023
Helen Weir	17. srpna 1962	8. dubna 2020		2024
Mary Anne Citrino	24. dubna 1959	14. března 2016	2020	2024
Frank van Zanten	24. února 1967	8. dubna 2020		2024
Bala Subramanian	10. října 1971	14. dubna 2021		2025
Jan Zijderveld	9. května 1964	14. dubna 2021		2025

¹ Dozorčí rada ve svém rozhodnutí navrhnout své členy k opětovnému jmenování zohledňuje jejich působení v představenstvu bývalé skupiny Delhaize Group před jejich jmenováním do dozorčí rady.

Správa

ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

ZAPOJENÍ DOZORČÍ RADY

Vzhledem k přetrvávajícímu dopadu pandemie COVID-19 se většina zasedání dozorčí rady konala prostřednictvím společných videohovorů. Uskutečnilo se celkem 15 zasedání dozorčí rady. Zasedání v září bylo uspořádáno v hybridním režimu, kdy se evropští členové rady zúčastnili zasedání společně a osobně v nizozemském Zaandamu a členové z USA se zúčastnili společně a osobně z Filadelfie v Pensylvánii ve Spojených státech. V listopadu jsme uspořádali řádné osobní setkání v nizozemském Zaandamu. V souvislosti s osobními schůzkami byly uspořádány obchodní návštěvy a setkání s vedoucími pracovníky a talenty. Všechny jednání se účastnila správní rada a několik dalších členů výkonného výboru. Rovněž vrcholový management a klíčové talenty Společnosti byli pravidelně zváni k prezentaci na konkrétní témata.

Dozorčí rada se v roce 2021 zaměřila na řadu klíčových témat a dilemat. Dozorčí rada a vedení společnosti pravidelně diskutovaly o možnostech, jak zajistit, aby vize a strategie společnosti vedly k dlouhodobě udržitelnému růstu. Diskutovaná témata zahrnovala význam lokálních relativních pozic na trhu, silnou omnichannel hodnotová nabídka pro zákazníky, potřebu transformace a budování kritických schopností a potřebu zvýšit efektivitu a rozsah, aby se zajistila kapacita pro investice. Konečným výsledkem těchto úvah je další kapitola strategie **Leading Together**, která byla oznámena během dne pro investory 15. listopadu 2021.

V rámci diskusí o strategii se dozorčí rada zabývala strategickými příležitostmi pro bol.com a po rozsáhlém a důkladném přezkoumání se dozorčí rada a vedení společnosti rozhodly prozkoumat možnost **IPO dceřiné společnosti bol.com** v roce 2022. Dozorčí rada mimo jiné zdůraznila, že je třeba, aby bol.com hrál důležitou roli ve strategickém partnerství s dalšími značkami společnosti v Beneluxu, což bude vyžadovat, aby si společnost dlouhodobě zachovala významnou kontrolu nad bol.com.

V průběhu roku 2021 dozorčí rada projednala s vedením společnosti **strategii zdraví a udržitelnosti**, přičemž vyjádřila své výhrady. Na několika zasedáních dozorčí rada prostřednictvím svého výboru pro udržitelnost projednávala dilemata, včetně problému získání správných údajů od značek pro stanovení vhodných výchozích hodnot a cílů a značných finančních prostředků potřebných pro příslušné investice. Výsledkem těchto diskusí bylo, že společnost posunula své cíle v oblasti rozsahu 1 a 2 a zavázala se, že nejpozději do roku 2040 dosáhne nulových emisí uhlíku v rámci svých vlastních činností; byla také schválena ambice dosáhnout do roku 2050 čisté nuly v celém svém dodavatelském řetězci, ve všech produktech a službách (rozsah 3).

Od začátku pandemie COVID-19 dostávala dozorčí rada od vedení pravidelné informace o dopadech, rizicích a opatřeních, která společnost v reakci na pandemii přijala.

Správa

ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

Dozorčí rada se pravidelně zabývala tématem **plánování nástupnictví**, a to jak obecně, tak konkrétně pro správní radu a dozorčí radu v souvislosti s končícími funkčními obdobími. To vedlo k návrhu přijmout nového člena dozorčí rady a nominovat Billa McEwana a Reného Hoofta Graaflanda na další funkční období (na jeden, respektive dva roky) s ohledem na jejich schopnosti a zkušenosti pro další fázi strategie společnosti Leading Together a také v zájmu zachování kontinuity vzhledem k řadě nedávných a nadcházejících změn ve složení. Důležitým faktorem v diskusích o plánování nástupnictví je **diverzita** a dozorčí rada a správní rada pravidelně posuzovaly možnosti zvýšení našich aspirací v této oblasti na základě shody, že různorodé týmy jsou nezbytné, abychom mohli dosahovat výsledků a odrážet komunitu, kterým společnost slouží.

Leden: V rámci příprav na komplexní přezkum strategie společnosti uspořádalo vedení rozhovory s jednotlivými členy dozorčí rady, aby získalo jejich podněty a názory, které byly využity při přípravě hloubkových setkání, jež následovala v průběhu roku 2021.

Únor: Během dvoudenního virtuálního zasedání dozorčí rada projednala a schválila výsledky společnosti Ahold Delhaize za 4. čtvrtletí roku 2020 a tedy i za celý rok, návrh dividendy a vydání dluhopisu spojeného s udržitelným rozvojem, který má zdůraznit závazek společnosti k její strategii „Zdraví a udržitelnost“. Dozorčí rada a vedení se zamysleli nad podněty, které vedení získalo s ohledem na aktualizaci strategie během rozhovorů, jež se konaly v lednu. Na doporučení výboru pro odměňování se dozorčí rada usnesla schválit výkonnostní a krátkodobý pobídkový násobitel pro rok 2020 a úpravu platů členů výkonného výboru pro rok 2021. Nakonec dozorčí rada schválila nominaci Bala Subramaniana a Jana Zijdervelda na členy dozorčí rady.

V samostatné výzvě byla v únoru schválena Výroční zpráva 2020 a program jednání s vysvětlivkami pro valnou hromadu akcionářů v dubnu 2021.

Březen: Na březnovém zasedání dozorčí rada a vedení diskutovali o aktualizaci strategie, včetně možnosti IPO dceřiné společnosti bol.com.

Duben: Dozorčí rada obdržela aktuální informace o plánech růstu společnosti bol.com, připravila se na valnou hromadu akcionářů a projednala a schválila úlohy a složení výborů dozorčí rady.

Květen: V průběhu května dozorčí rada schválila průběžnou zprávu za 1. čtvrtletí 2021 a projednala zprávu výboru pro audit, finance a rizika, včetně zprávy externího nezávislého auditora a interního auditora. Dozorčí rada obdržela aktuální informace o programu transformace v USA a na doporučení výboru pro audit, finance a rizika schválila jmenování nového vedoucího interního auditu. Na závěr dozorčí rada projednala aktuální informace o soudních sporech.

Červen: Během tohoto zasedání dozorčí rada obdržela od dvou externích stran aktuální informace o nejnovějším vývoji a trendech na kapitálových trzích a zúčastnila se hloubkového průzkumu společnosti FreshDirect, aby prodiskutovala poznatky a osvědčené postupy získané po akvizici.

Správa

ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

Srpen: Na tomto zasedání dozorčí rada schválila průběžné výsledky za 2. čtvrtletí 2021 a výplatu zálohy na dividendu. V návaznosti na ukončené výběrové řízení na auditora schválila dozorčí rada návrh na jmenování společnosti KPMG Accountants N.V. novým externím auditorem od roku 2023. Kromě toho dozorčí rada a vedení diskutovali o ziskovosti elektronického obchodování a projednávali pákové efekty, jako je optimalizace řešení doručování. Dozorčí rada obdržela aktuální informace o řízení podnikových rizik, které zahrnovaly zvýšená kybernetická rizika v důsledku zesílené kybernetické kriminality. Nakonec dozorčí rada na doporučení výboru pro správu a jmenování a na návrh generálního ředitele jmenovala Natalii Wallenberg členkou výkonného výboru.

Září: Toto setkání bylo uspořádáno hybridním způsobem. Během tří dnů mohli členové osobně jednat ve dvou oddělených skupinách (jedna z nizozemského Zaandamu a druhá z Filadelfie v Pensylvánii ve Spojených státech) a také společně virtuálně. Čas strávený v kompletním složení byl využit k účasti na hloubkových zasedáních o Stop & Shop a Peapod Digital Labs a k diskusi a přípravě dne pro investory 2021, během kterého bude představena aktualizace strategie. Dozorčí rada dále obdržela aktuální informace o funkci Technologie společnosti Ahold Delhaize. Členové dozorčí rady přítomní v Zaandamu se zúčastnili rozsáhlého programu návštěv prodejen v Nizozemsku a řady rozhovorů s vedoucími pracovníky. Přítomní členové ve Filadelfii navštívili formát prodejny GIANT Heirloom a mikro distribuční centrum.

Listopad: Během tří denního osobního zasedání v Zaandamu dozorčí rada projednala a schválila rozpočet na rok 2022 a dlouhodobý plán na roky 2023 a 2024. Dozorčí rada a vedení společnosti projednaly aktualizaci strategie s ohledem na nadcházející den pro investory, který se uskuteční 15. listopadu 2021, a dozorčí rada schválila záměr provést IPO dceřiné společnosti bol.com. Dozorčí rada dále schválila akvizici většinového podílu ve společnosti Cycloon společností bol.com a program přestaveb ve společnosti Stop & Shop v roce 2022. Společnost Cycloon je expertem na doručování. Během třetího dne zasedání navštívila delegace dozorčí rady distribuční centrum pro realizaci zakázek bol.com v nizozemském Waalwijk a několik prodejen Albert Heijn a Delhaize v Belgii.

Kromě toho dozorčí rada v průběhu roku projednávala témata strategické povahy a uskutečnila několik neveřejných zasedání bez dalších účastníků. Neveřejná jednání sloužila mimo jiné k hodnocení fungování správní rady a výkonného výboru a jejich jednotlivých členů, jakož i fungování dozorčí rady samotné. Na (části) soukromých jednání byl pravidelně zván generální ředitel k projednání činnosti správní rady a výkonného výboru.

V průběhu roku 2021 pokračovali předseda a generální ředitel v týdenních individuálních schůzkách, na kterých probírali pokrok v různých tématech.

Externí nezávislý auditor se zúčastnil zasedání v únoru 2021, na kterých byly akcionářům předloženy výroční zpráva a účetní závěrka za rok 2020 k přijetí na valné hromadě akcionářů. Externí nezávislý auditor se rovněž účastnil čtvrtletních jednání, na kterých byly projednávány výsledky hospodaření.

ÚČAST

S výjimkou několika málo případů, kdy existovaly opodstatněné důvody, se členové dozorčí rady v roce 2021 účastnili všech zasedání dozorčí rady. Ve všech případech se členové dozorčí rady, kteří se nemohli zúčastnit, postarali o své zastoupení. Všichni členové dozorčí rady věnovali dostatek času záležitostem týkajícím se Společnosti.

Návštěvnost rady	Dozorčí rada		Výbor pro audit, finance a rizika		Výboru pro správu a jmenování		Výbor pro odměňování		Výbor pro udržitelnost	
Počet zasedání:	Uspoř	Zúčastnil/	Uspoř	Zúčastnil/	Uspoř	Zúčastnil/	Uspoř	Zúčastnil/	Uspoř	Zúčastnil/
Peter Agnefjäll	15	15			4	4	6	6		
Bill McEwan	15	15					6	6	2	2
René Hooft Graafland	15	14	5	5					2	2
Katie Doyle	15	15	2	2	3	3			2	2
Helen Weir	15	14	5	5	3	3	2	2		
Mary Anne Citrino	15	15	5	5	1	1	4	4		
Frank van Zanten	15	14			3	3	6	6		
Bala Subramanian	10	10			3	3			2	2
Jan Zijderveld	10	10	3	3					2	2
Dominique Leroy	5	4			1	1				
Ben Noteboom	5	5			1	1	2	1		

NEZÁVISLOST

Dozorčí rada potvrzuje, že v průběhu roku 2021 i ke dni zveřejnění této zprávy byli členové dozorčí rady nezávislí ve smyslu ustanovení 2.1.8 nizozemského zákona o správě a řízení společnosti.

ODMĚŇOVÁNÍ

Roční odměny členů dozorčí rady byly stanoveny valnou hromadou akcionářů dne 8. dubna 2020. Více informací o zásadách odměňování dozorčí rady naleznete v části Zásady odměňování dozorčí rady.

Správa ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

AKCIOVÉ POZICE

V průběhu roku 2021 drželi akcie Společnosti následující členové dozorčí rady.

Člen/ka	Pozice
Peter Agnefjäll	7 200 kmenových akcií
Bill McEwan	7 125 amerických depozitních certifikátů ADR

Pozice byly drženy dlouhodobě a během roku 2021 zůstaly nezměněny.

VÝBORY DOZORČÍ RADY

Výbory dozorčí rady mají specifické úkoly, poradní pravomoc a pravidelně informují dozorčí radu o svých jednáních. Po vyhodnocení účinnosti svých výborů se dozorčí rada rozhodla znovu začlenit výbor pro rizika do výboru pro audit a finance a zaměřit výbor pro udržitelnost a inovace na zdraví a udržitelnost. Téma a pokrok v oblasti inovací projednává celá dozorčí rada na základě ucelených informací od vedení. Jejich aktuální složení je podrobně uvedeno v následující tabulce.

	Výbor pro audit, finance a rizika	Výboru pro správu a jmenování	Výbor pro odměňování	Výbor pro udržitelnost
Peter Agnefjäll (předseda)		Člen	Člen	
Bill McEwan			Předseda	Člen
René Hooft Graafland	Předseda			Člen
Katie Doyle		Členka		Předsedkyně
Helen Weir	Členka	Předsedkyně		
Mary Anne Citrino	Členka		Členka	
Frank van Zanten		Člen	Člen	
Bala Subramanian		Člen		Člen
Jan Zijderveld	Člen			Člen

Výbor pro audit, finance a rizika

Na zasedání výboru pro audit, finance a rizika jsou zváni, a účastní se jich: generální ředitel, finanční ředitel, ředitel pro právní záležitosti, hlavní viceprezident pro interní audit, hlavní viceprezident pro daně a účetnictví a zástupci externího nezávislého auditora.

V roce 2021 uspořádal výbor pro audit, finance a rizika jedno osobní jednání a čtyři videokonference. Účast členů tohoto výboru byla 100%. Výbor v průběhu roku bedlivě sledoval proces finanční uzávěrky a kontroloval zveřejňování čtvrtletních výsledků. Výbor obdržel několik aktuálních informací o rizikovém profilu společnosti a její finanční situaci. Během každého zasedání obdržel výbor aktuální informace o dodržování předpisů a o etice, interním auditu, rizicích a kontrole, integritě produktů, ochraně majetku, zdraví a bezpečnosti, kybernetické bezpečnosti a ochraně osobních údajů. Výbor diskutoval o trendech, incidentech a reakci na incidenty. Během srpnového zasedání se výbor zúčastnil cvičení v kybernetické únikové místnosti, které vedl globální ředitel pro informační bezpečnost, aby své členy seznámil s nejnovějším vývojem v oblasti kybernetické kriminality. V průběhu roku 2021 se výbor účastnil výběrového řízení na nového externího auditora, který bude navržen ke schválení na valné hromadě akcionářů v roce 2022. V neposlední řadě výbor posoudil fungování útvaru interního auditu a nezávislého externího auditora na základě průzkumu, který vyplnili klíčoví představitelé Společnosti, kteří jsou s těmito funkcemi v častém kontaktu.

Výbor pro audit, finance a rizika a jeho předseda uspořádali několik soukromých schůzek společně s finanční ředitelkou, hlavním viceprezidentem pro interní audit a externím nezávislým auditorem.

Dozorčí rada rozhodla, že René Hooft Graafland, Mary Anne Citrino, Helen Weir a Jan Zijderveld jsou „finanční experti výboru pro audit“ ve smyslu ustanovení 2.1.4 nizozemského zákona o správě a řízení společností.

Výboru pro správu a jmenování

V roce 2021 se výbor sešel na čtyřech schůzích, na které byl mimo jiné přizván generální ředitel, který v dané době působil jako dočasný ředitel pro lidské zdroje. Kromě toho se výbor sešel na čtyřech soukromých schůzích. Účast členů tohoto výboru byla 100%. Výbor zhodnotil výkony členů dozorčí rady a výkonného výboru a schválil cíle pro rok 2021 pro členy správní rady a výkonného výboru. Výbor obdržel několik aktuálních informací o plánování nástupnictví a talentů a o rozmanitosti. Výbor společně s vedením uvažoval o výsledku průzkumu zapojení spolupracovníků.

Vzhledem k blížícímu se vypršení funkčního období Woutera Kolka se výbor zúčastnil několika jednání s generálním ředitelem, aby určil optimální složení správní rady, a doporučil, aby byl Wouter Kolk na valné hromadě akcionářů v roce 2022 jmenován na další čtyřleté funkční období. Výbor dále provedl náborový proces a doporučil Pauline van der Meer Mohr k nominaci na novou členku dozorčí rady a doporučil Billa McEwana a Reného Hoofta Graaflanda k nominaci na další funkční období na též valné hromadě akcionářů.

Správa

ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

Výbor pro odměňování

V roce 2021 se výbor sešel na šesti schůzích, na všechny byl pozván generální ředitel, který rovněž zastával funkci dočasného ředitele lidských zdrojů. Účast členů výboru byla 96%. Výbor projednal a podpořil platová doporučení pro členy správní rady a výkonného výboru a také pobídkové cíle pro rok 2021. Kromě setkání nad pravidelnými tématy uspořádal výbor také několik hloubkových zasedání s cílem stanovit moderní politiku odměňování správní rady a dozorčí rady na podporu dlouhodobé strategie společnosti, která by měla přinášet hodnotu pro její zúčastněné strany. Témata, která se na setkáních probírala, zahrnovala složky ESG, kombinaci variabilních a fixních mezd a dlouhodobé a krátkodobé pobídky. Předběžné výsledky setkání byly projednány a schváleny dozorčí radou a byly ověřeny během rozsáhlých jednání se zapojením zúčastněných stran. Dozorčí rada navrhne valné hromadě akcionářů v roce 2022 ke schválení nové zásady odměňování správní rady a dozorčí rady.

Výbor pro udržitelnost

V průběhu roku 2021 se výbor sešel dvakrát a účast jeho členů byla 100%. Během prvního zasedání výbor přivítal novou globální vedoucí zdraví a udržitelnosti, která představila své první dojmy ze společnosti a své první nápady na novou strategii Zdraví a udržitelnosti, která bude prezentována na dni pro investory 2021. Druhé setkání bylo využito k diskusi o prvcích strategie Zdraví a udržitelnosti, které budou představeny na dni pro investory, včetně zvýšeného důrazu na zdraví a udržitelnost a posunutí cíle nulových čistých emisí uhlíku z vlastních provozů na rok 2040. Na všech schůzkách byly podány aktuální informace o situaci v oblasti ESG, včetně trendů na poli regulace a investic.

Závěr

Dozorčí rada je toho názoru, že v průběhu roku 2021 bylo její složení, mix a hloubka dostupných odborných znalostí, pracovní procesy, úroveň a četnost zapojení do všech významných aktivit společnosti Ahold Delhaize a přístup k potřebným a relevantním informacím a vedení Společnosti a personálu uspokojivý. To umožnilo dozorčí radě plnit své povinnosti vůči všem zúčastněným stranám společnosti, a to v silném roce, během něhož společnost i nadále plnila svůj slib pomáhat zákazníkům dobře jíst, ušetřit čas a lépe žít, přičemž zároveň dosahovala dobrých finančních výsledků.

Jsme vděční akcionářům Ahold Delhaize za jejich neutuchající důvěru a podporu společnosti, její strategii a jejímu vedení.

Dozorčí rada by především ráda ocenila výjimečné okolnosti, ve kterých společnost a její skvělé lokální značky v tomto roce fungovaly, a vyjádřila poděkování spolupracovníkům a vedení za jejich vášeň a obětavost při plnění slibů společnosti Ahold Delhaize vůči zákazníkům a všem dalším zúčastněným stranám.

Dozorčí rada
Zaandam, Nizozemsko

1. března 2022

Správa

JAK ŘÍDÍME RIZIKO

Ahold Delhaize má rozmanité portfolio značek, geografický rozsah a obchodní strukturu. Z tohoto důvodu

je kriticky důležité, abychom rizika řídili proaktivním a odpovědným způsobem tak, abychom zajistili, že budeme schopni

plnit naši strategii Leading Together.

SPRÁVA, ŘÍZENÍ RIZIK A SOULAD S PŘEDPISY

Náš rámec pro správu, řízení rizik a soulad s předpisy (GRC) je přizpůsoben naší struktuře a navržen tak, aby reagoval na dynamické potřeby našeho podnikání zaměřeného na jednotlivé značky. Poskytuje našemu vedení transparentní pohled na rizika, která podstupujeme, kterým čelíme a která řídíme a mají strategický dopad na naše skvělé lokální značky i naši globální organizaci.

Rámec GRC se skládá z globálních zásad a kontrol a také ze struktury výboru GRC na globální úrovni a na úrovni značek, která slouží jako fórum pro identifikaci, řešení a monitorování relevantních rizik ve všech oblastech našeho podnikání.

Globální výbor GRC je odpovědný za přezkoumání procesů správy, řízení rizik a soulad s předpisy ve Společnosti Ahold Delhaize. Výboru GRC předsedá ředitel pro právní záležitosti a tento výbor (i) radí správní radě a výkonnému výboru v záležitostech týkajících se rámce GRC, včetně celkové vize a strategie GRC, (ii) dohlíží na činnosti zaměřené na rozvoj a udržování vhodného GRC rámce a (iii) jedná s vrcholovým vedením společnosti Ahold Delhaize o důležitých událostech v souvislosti se správou, riziky a souladu s předpisy.

ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – ERM)

Prostřednictvím našeho programu Enterprise Risk Management (ERM), který je součástí realizace naší strategie, přezkoumává vedení každé z našich značek a globálních funkcí dvakrát ročně svá strategická, provozní, finanční a regulační rizika a opatření k jejich zmírnění. Náš výkonný výbor provádí pololetní přezkum všech rizik hlášených značkami a výsledek je agregován do zprávy ERM, která je předložena správní radě a dozorčí radě, jak vyžaduje nizozemský zákon o správě a řízení

společností. Program ERM společnosti Ahold Delhaize řídí tvorbu zásad, postupů a kontrol, rozsah činností interního auditu a proces obchodního plánování a výkonnosti.

Správa
JAK ŘÍDÍME RIZIKO

Governance, Risk Management and Compliance Framework



Správa

JAK ŘÍDÍME RIZIKO

CHUŤ K RIZIKU

Naše chuť k riziku je definována naší dozorčí radou a správní radou a je integrována do podnikání prostřednictvím naší strategie, našich globálních zásad, postupů, kontrol a rozpočtů. Naše chuť podstupovat jednotlivá rizika je určena zvážením klíčových příležitostí a potenciálních hrozeb pro dosažení našich strategických cílů a lze ji rozdělit do následujících kategorií:

Strategická Strategická rizika pocházejí z trendů, vývoje nebo událostí, které by nám mohly bránit v implementaci a realizaci našich strategických cílů. Chuť k riziku: průměrná až nadprůměrná	Ahold Delhaize má rozmanité portfolio značek, geografický rozsah a obchodní strukturu. Z tohoto důvodu je kriticky důležité, abychom rizika řídili proaktivním a odpovědným způsobem tak, abychom zajistili, že budeme schopni plnit naši strategii Leading Together. Používáme analýzu založenou na faktech, která odvozuje poznatky z našich různých trhů a značek, abychom podpořili náš strategický rozhodovací proces způsobem, který <u>zohledňuje finanční, ekonomický, sociální a politický vývoj</u> . Operační Operační rizika zahrnují nepředvídané incidenty, které by mohly být důsledkem selhání interních procesů nebo systémů, lidské chyby nebo nepříznivých vnějších událostí a mohly by negativně ovlivnit každodenní provoz našeho podnikání. Chuť k riziku: nízká	Naše struktury a procesy neustále kontrolujeme a investujeme do nich, abychom zajistili, že jsou vhodné pro
Finanční Finanční rizika zahrnují nejistotu finanční návratnosti investic, snížení likvidity, erozi zisků, potenciální finanční ztráty v důsledku finanční politiky a další externí faktory, jako jsou makroekonomické prostředí, nespolehlivost dodavatelů, ekonomická omezení a snižování zákaznické základny. Chuť k riziku: nízká	Ahold Delhaize má obezřetnou finanční strategii zaměřenou na udržení našeho solidního úvěrového ratingu na investiční úrovni. Jsme averzní vůči jakýmkoli rizikům, která by mohla ohrozit integritu našeho finančního výkaznictví. Naše řízení finančních rizik, ochota riskovat a citlivost jsou podrobněji popsány v <u>Příloze 30</u> ke konsolidované účetní závěrce.	

Soulad

Rizika souladu se týkají neočekávaných nedodržení platných zákonů a předpisů, jakož i našich vlastních zásad a postupů.

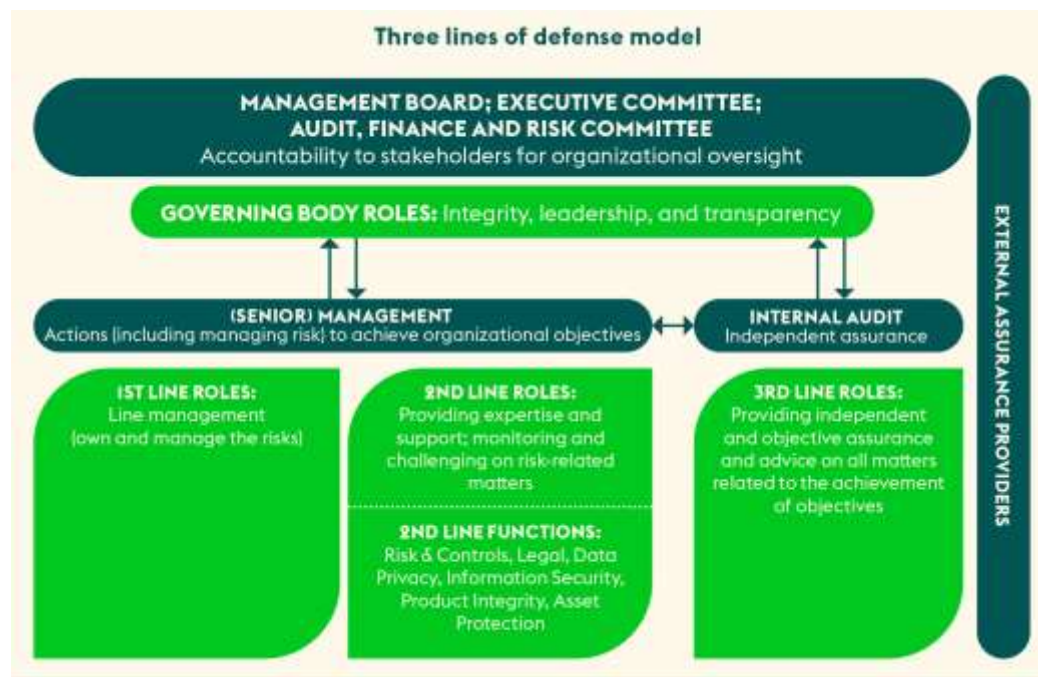
Chuť k riziku: velmi nízká

Ve společnosti Ahold Delhaize jsou naše hodnoty nezbytnou součástí našeho strategického rámce. Při každodenní práci se snažíme chovat přesně podle našich hodnot. Jednou z našich hodnot je „integrita“, což znamená, že Společnost a všichni její spolupracovníci dělají tu správnou věc, aby si získali důvěru zákazníků. Usilujeme o úplný soulad se

Správa JAK ŘÍDÍME RIZIKO

Rámec GRC

Kontrolní rámec Ahold Delhaize zahrnuje hodnocení rizik, kontrolní činnosti a monitorování do našich obchodních praktik na úrovni celé entity, jakož i na úrovni jednotlivých funkcí. Přijali jsme model „trojitě obrany“ (viz graf níže), abychom poskytli přiměřenou jistotu, že rizika dopadající na dosažení důležitých cílů jsou identifikována a zmírněna.



Monitorování a zabezpečování

Klíčovým prvkem našeho rámce GRC je monitorování a zabezpečování. Ke sledování výkonnosti Společnosti používáme komplexní proces obchodního plánování a posouzení výkonnosti. Tento proces zahrnuje přijetí strategie, rozpočtování a vykazování aktuálních a plánovaných výsledků. Výkonnost podnikání posuzujeme podle finančních i nefinančních cílů (včetně cílů udržitelnosti). Abychom vyhověli obchodním potřebám a požadavkům nizozemského zákona o správě a řízení společností, máme zaveden proces certifikace vedení v rámci celé skupiny, který vyžaduje, aby členové týmu výkonného vedení v každé z našich účetních jednotek čtvrtletně zasílali výboru pro zveřejňování finančních informací prohlášení k auditu. Tato prohlášení potvrzují, zda vykazující subjekty dodržují

Etický kodex společnosti Ahold Delhaize, zásady prevence a odhalování podvodů, účetní a interní kontrolní standardy a požadavky na zveřejňování.

Správa

JAK ŘÍDÍME RIZIKO

Výkaznictví

Od všech našich podniků se vyžaduje, aby udržovaly a řídily zdravé vnitřní kontrolní prostředí s pevnými zásadami, postupy a kontrolami a silnou finanční disciplínou. Kontrolní rámec je pravidelně sledován naší druhou linií obrany prostřednictvím testovacích aktivit a výsledky jsou hlášeny GRC výborům značek i globálnímu výboru GRC a také výboru pro audit a finance.

Naše funkce rizik a kontrol a funkce interního auditu pomáhají zajistit, že udržujeme a zlepšujeme integritu a efektivitu našeho systému řízení rizik a vnitřní kontroly. Funkce interního auditu provádí pravidelné, objektivní a kritické audity založené na riziku. Tyto funkce také monitorují účinnost nápravných opatření přijatých vedením.

SOULAD A INTEGRITA

Viz [Zaostřeno na: Etické otázky a lidská práva](#) pro podrobnější informace o souladu a integritě.

Správa

PROHLÁŠENÍ

ÚVOD

Tato výroční zpráva společnosti Ahold Delhaize za rok 2021 ze dne 1. března 2022 (výroční zpráva) obsahuje regulované informace ve smyslu § 1:1 a 5:25c nizozemského zákona o finančním dohledu „Wet op het financieel toezicht“.

Pro konsolidovanou účetní závěrku a účetní závěrku mateřské společnosti za rok 2021 „jaarrekening“ ve smyslu § 2:361 nizozemského občanského zákoníku, viz část Výkonnost: Účetní závěrka. Členové správní rady a dozorčí rady podepsali účetní závěrku za rok 2021 v souladu se svou povinností podle § 2:101 odst. 2 nizozemského občanského zákoníku.

Následující části této výroční zprávy společně tvoří zprávu o řízení neboli „bestuursverslag“ ve smyslu § 2:391 nizozemského občanského zákoníku:

- Strategická zpráva
- Naše správní rada a náš výkonný výbor
- Naše dozorčí rada
- Správa a řízení společnosti
- Jak řídíme riziko
- Odměňování a
- pododdíl Odměňování obsažený ve Zprávě dozorčí rady a
- Zprávě ESG.

Další informace, neboli „overige gegevens“ ve smyslu § 2:392 nizozemského občanského zákoníku naleznete v sekci Další informace v části Výkonnost.

PROHLÁŠENÍ

Členové správní rady, jak vyžaduje § 5:25c, odst. 2, písm. c) nizozemského zákona o finančním dohledu, potvrzují, že podle jejich nejlepšího vědomí:

- Účetní závěrka za rok 2021 obsažená v této výroční zprávě podává věrný a poctivý pohled na aktiva, pasiva, finanční pozice a zisky nebo ztráty Společnosti a podniků zahrnutých do konsolidace jako celku.

- Zpráva o řízení obsažená v této výroční zprávě podává věrný a poctivý obraz o postavení Společnosti a podniků zahrnutých do konsolidace jako celku k 2. lednu 2022, jakož i o vývoji a výkonnosti podnikání pro tehdy ukončení účetní období.
- Zpráva o řízení obsahuje popis hlavních rizik a nejistot, kterým Společnost čelí.

Správa PROHLÁŠENÍ

ROČNÍ PROHLÁŠENÍ O VNITŘNÍCH SYSTÉMECH ŘÍZENÍ RIZIK A KONTROLY

Správní rada, jak vyžaduje § 1.4.3 nizozemského zákona o správě a řízení společností, činí toto prohlášení:

Správní rada je odpovědná za vytvoření a udržování odpovídajících vnitřních systémů řízení rizik a kontroly. Takové systémy jsou navrženy tak, aby řídily, spíše než eliminovaly riziko selhání při dosahování důležitých obchodních cílů a mohou tak poskytnout pouze přiměřenou, nikoli absolutní záruku proti významným ztrátám nebo nesprávnostem. Tato zpráva poskytuje dostatečný přehled o všech významných nedostacích v účinnosti vnitřních systémů řízení rizik a kontroly. Vedení si není vědomo žádných kritických selhání těchto systémů během roku 2021.

Tato zpráva zahrnuje ta podstatná rizika a nejistoty, které jsou relevantní pro očekávání kontinuity Společnosti po dobu 12 měsíců od vypracování zprávy.

S ohledem na účetní výkaznictví založené na současném stavu věcí je oprávněné, že účetní výkaznictví je připraveno na základě předpokladu kontinuity podniku a vedení posoudilo, zda systémy řízení rizik a kontrolní systémy poskytují přiměřenou jistotu, že účetní závěrka za rok 2021 neobsahuje žádné podstatné nesprávnosti. Toto hodnocení bylo založeno na kritériích stanovených v COSO: Internal Control – Integrated Framework 2013 (integrováný rámec vnitřní kontroly COSO 2013) a na našem rámci vnitřní kontroly. Zahrnoval testy návrhu a provozní účinnosti kontrol na úrovni účetní jednotky, transakční kontroly na významných místech a příslušné obecné počítačové kontroly. Všechny nedostatky kontroly, které nebyly na konci roku zcela odstraněny, byly vyhodnoceny. Na základě tohoto posouzení správní rada rozhodla, že systémy účetního výkaznictví Společnosti jsou adekvátně navrženy, v roce 2021 efektivně fungovaly a poskytují přiměřenou jistotu, že účetní závěrka neobsahuje významné nesprávnosti.

Správní rada

Frans Muller, prezident a generální ředitel

Natalie Knight, finanční ředitelka

Kevin Holt, generální ředitel Ahold Delhaize USA

Wouter Kolk, generální ředitel pro Evropu a Indonésii

Správa PROHLÁŠENÍ

Tato výroční zpráva včetně účetní závěrky za rok 2021, která je auditována společností PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., byla předložena dozorčí radě.

Účetní závěrka za rok 2021 a zpráva nezávislého auditora týkající se auditu účetní závěrky za rok 2021 byly projednány s výborem pro audit, finance a rizika za přítomnosti správní rady a externího nezávislého auditora. Dozorčí rada doporučuje, aby valná hromada akcionářů přijala účetní závěrku za rok 2021 obsaženou v této výroční zprávě, a doporučuje návrh na výplatu dividendy v hotovosti za finanční rok 2021 ve výši 0,95 EUR na kmenovou akcii. Částka 0,43 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena jako záloha na dividendu dne 2. srpna 2021. Zbývající částka 0,52 EUR za kmenovou akcii bude splatná 28. dubna 2022.

Dozorčí rada

Peter Agnefjäll (předseda)

Bill McEwan (místopředseda)

René Hooft Graafland

Katie Doyle

Helen Weir

Mary Anne Citrino

Frank van Zanten

Bala Subramanian

Jan Zijderveld

SPRÁVA

ODMĚŇOVÁNÍ

250 Dopis předsedy výboru pro odměňování

253 Zásady a postupy odměňování řídicích pracovníků

256 Odměna správní rady

256 Zásady odměňování správní rady

260 Přehled odměňování členů správní rady

262 Odměna správní rady za rok 2021

274 Akciové náhrady správní rady

278 Odměna dozorčí rady

278 Zásady odměňování dozorčí rady

280 Odměna dozorčí rady za rok 2021

Vážený akcionáři,

S potěšením vám představuji naši zprávu. V následujících kapitolách se zamýšlíme nad událostmi, během něhož společnost Alcoa pokročila v implementaci své strategie a to, jak může společnost v roce 2022 podpořit nově zavedené zásady odměňování, schválené na naší dubnové valné hromadě.



Ohlédnutí za rokem 2021

Jak bylo mnohokrát uvedeno v této výroční zprávě, pandemie COVID-19 představovala i v roce 2021 mimořádnou výzvu pro zákazníky, provozy, spolupracovníky a komunity našich značek. Naše značky a jejich trhy čelily také rostoucí inflaci, problémům s pracovní silou a jejím nedostatkem, otřesům v dodavatelském řetězci a přírodním katastrofám. Jsme nesmírně hrdí na to, jak naše značky dokázaly navzdory těmto potížím bezpečně uspokojovat potřeby zákazníků a zároveň chránit své spolupracovníky a podporovat komunity s cílevědomostí, vášní a vytrvalostí.

ZVÝŠENÍ ODMĚN V ROCE 2021

Na začátku roku provedl výbor pro odměňování pravidelný přezkum odměňování správní rady. Zohlednili jsme externí a interní pohyby platů, výkonnost společnosti a jednotlivců a stanovení a posouzení interních mzdových poměrů. Základní platy Franse Mullera, Kevina Holta a Wouteru Kolka byly zvýšeny o 2,5 % v souladu s růstem tržních životních nákladů v USA, Nizozemsku a Belgii. Výbor dospěl k závěru, že je nutné výraznější navýšení, aby se Natalie Knight přiblížila splnění naší zásady „na nebo blízko mediánu“ naší srovnatelné skupiny na trhu práce. Základní plat Natalie byl proto zvýšen o 7,5 %.

Odměňování

DOPIS PŘEDSEDY VÝBORU PRO ODMĚŇOVÁNÍ

VÝKONNOST GENERÁLNÍHO ŘEDITELE A SPRÁVNÍ RADY

Během celého roku dohlížela správní rada na realizaci strategie Leading Together společnosti Ahold Delhaize a zároveň podporovala lokální značky v ochraně a péči o zákazníky, spolupracovníky a komunity, zajišťovala dostupnost potravin, řídila prudký nárůst online tržeb, získávala další prodejny a řešila vysokou míru absencí a obavy o duševní zdraví související s pandemií. Vedle řízení podniku v mimořádně náročných časech představila správní rada během dne pro investory aktualizovanou dlouhodobou strategii a klíčové závazky, oznámila plány na prozkoumání možnosti IPO dceřiné společnosti bol.com a stanovilo odvážné ambice v oblasti ESG a plány na dosažení čisté nuly do roku 2050.

Vzhledem k rychle se měnící situaci související s pandemií COVID-19 bylo cestování do USA po většinu roku výrazně omezeno. S ohledem na naši významnou obchodní přítomnost v USA byla Fransovi Mullerovi několikrát udělena výjimka pro národní zájem USA, která mu umožnila cestovat do země a pravidelně spolupracovat s regionálními týmy a vedením značek, podporovat probíhající operace a dlouhodobé strategické iniciativy, jako jsou integrace FreshDirect a program transformace dodavatelského řetězce společnosti Ahold Delhaize USA.

Stejně jako v předchozích letech byla výkonnost generálního ředitele a správní rady sledována a hodnocena podle přísného procesu. Na základě strategického plánu byly stanoveny výkonnostní cíle a úkoly, které byly na začátku roku důkladně přezkoumány příslušnými výbory dozorčí rady a poté schváleny celou dozorčí radou. Ty byly

strukturovány na základě společných cílů v oblasti klíčových finančních cílů, cílů ESG, NPS a zapojení spolupracovníků, individuálních cílů v každém ze čtyř strategických faktorů růstu a cílů rozvoje zaměřených na neustálé zlepšování vedení, a to jak individuálního, tak týmového.

Na konci roku provedl výbor pro správu a jmenování formální vyhodnocení správní rady. Výkonnost generálního ředitele byla řízena v úzké spolupráci s předsedou dozorčí rady a zahrnovala širší účast a zapojení dozorčí rady. Individuální hodnocení každého člena zahrnovalo sebehodnocení na základě stanovených cílů a ukazatelů, posouzení a vyhodnocení výkonnosti generálním ředitelem a formální přezkum výborem.

Výsledky tohoto procesu byly zohledněny při stanovení odměn správní rady pro rok 2022. Stanovení odměn pro vedení se neřídí ani nezaměřuje na přesnou pozici založenou na srovnávacích údajích (benchmarking). Benchmarking poskytuje pouze podstatný referenční bod, který slouží jako podklad pro stanovení fixních a pohyblivých odměn, aby bylo zajištěno, že zůstaneme v souladu s konkurenční úrovní odměňování na trhu. Celkové odměny členů správní rady se i nadále pohybují „na nebo blízko mediánu“ naší srovnatelné skupiny.

ROČNÍ PENĚŽNÍ POBÍDKY ZA ROK 2021 A PŘEDÁNÍ AKCIÍ V ROCE 2022

V návaznosti na mimořádné výsledky za rok 2020, které vedly k vyplacení maximální roční peněžní pobídky, se výbor zavázal stanovit náročné výkonnostní podmínky pro roční peněžní pobídku na rok 2021, které zohledňují přetrvávající ekonomickou nejistotu spojenou s

pandemií COVID-19. Stanovením širších intervalů výkonnosti jsme se snažili snížit potenciál a/nebo pravděpodobnost neočekávaných zisků nebo mimořádných výpadků příjmů.

Ačkoli jsme během roku 2021 očekávali normalizaci situace, účinky pandemie přetrvávaly, přičemž nárůst výskytu nemoci byl nejvyšší v zimě a na začátku podzimu a relativně nižší v mezidobí. V důsledku toho se ukázalo, že dopad pandemie na výkonnost podniku byl mnohem větší, než jsme předpokládali a předvíдали při stanovování celoročních cílů.

V průběhu roku bylo jasné, že výsledky roční peněžní pobídky na rok 2021 skončí výrazně nad plánem a výplata bude stejně jako v roce 2020 na maximální úrovni. Po pečlivém zvážení se výbor rozhodl obezřetně a přiměřeně uplatnit svou subjektivitu při rozhodování a upravit celkovou výplatu směrem dolů na 125 % cílové hodnoty. Výbor se domnívá, že tato upravená výše výplaty přesněji odráží skutečné výsledky správní rady a zmírňuje výraznější neočekávané zisky, které by podle našeho názoru měly být přičteny dopadům pandemie.

Akcie v rámci GRO 2019 budou přiděleny den po výroční valné hromadě akcionářů (VVH) v roce 2022. Zvýšený růst zisku na akcii překročil maximální hranici výkonnosti, přičemž návratnost kapitálu a podíl prodeje zdravých potravin rovněž překonaly cílovou hodnotu. Výsledky celkové návratnosti pro akcionáře nedosáhly plánovaných hodnot. Celkový výsledek převzetí akcií v rámci GRO 2019 činí 126 % cílové hodnoty.

Pohled do budoucnosti

NOVÉ ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ A DOZORČÍ RADY

V průběhu roku 2021 výbor provedl komplexní posouzení stávajících politik odměňování správní rady a dozorčí rady. Rozhodli jsme se, že komplexní revize je příležitostí k postupné aktualizaci našich zásad, aby byly uvedeny do souladu s nově aktualizovanou strategií společnosti Leading Together a podporovaly ji.

Současné zásady odměňování správní rady byly přijaty na valné hromadě v roce 2019 a měly platit po dobu čtyř let až do valné hromady v roce 2023. S ohledem na aktualizované strategické směřování společnosti, zpětnou vazbu od zainteresovaných stran a potřebu, aby společnost zůstala atraktivní pro vrcholové vedení, se však výbor a celá dozorčí rada domnívají, že je nutné provést několik vylepšení. Proto budou na valné hromadě v roce 2022 navrženy ke schválení nové zásady odměňování.

Věříme, že nové zásady odměňování jsou strukturovány tak, aby dále zvyšovaly dlouhodobé zaměření a kladly větší důraz na faktory ESG, které jsou důležitou součástí toho, jak společnost Ahold Delhaize měří svůj úspěch. To je v souladu s další kapitolou strategie Leading Together, kterou společnost oznámila na dni pro investory v listopadu 2021, jakož i s hlubším zaměřením na zdraví a udržitelnost. Rovněž dále uvádí do souladu zájmy správní rady se zájmy akcionářů společnosti a obsahuje více informací o krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Nové zásady odměňování jsme před jejich dokončením konzultovali se zúčastněnými stranami, akcionáři a poradci v oblasti hlasování akcionářů. Očekáváme proto, že získají podporu většiny našich akcionářů. Nové zásady a podrobná

Odměňování

DOPIS PŘEDSEDY VÝBORU PRO ODMĚŇOVÁNÍ

zpráva o konzultacích se zúčastněnými stranami jsou uvedeny v programu výroční valné hromady 2022 a ve vysvětlivkách.

Na výroční valné hromadě v roce 2022 navrhujeme ke schválení také nové zásady odměňování dozorčí rady. Současná výše odměn dozorčí rady nebyla od fúze společností Royal Ahold a Delhaize Group v roce 2016 aktualizována (s výjimkou snížení základní odměny za funkci předsedy a místopředsedy v roce 2019) a proto se ji snažíme uvést do souladu s rozšiřujícími se povinnostmi členů dozorčí rady a zvýšenými nároky na jejich čas. Na základě našich konzultací s akcionáři a předními poradci v oblasti hlasování akcionářů věříme, že tyto nové zásady získají širokou podporu. Nové zásady dozorčí rady jsou rovněž obecně popsány v programu výroční valné hromady 2022 a ve vysvětlivkách.

PODMÍNKY VÝKONNOSTI PRO ROK 2022
Očekává se, že pandemie COVID-19 bude pokračovat i v roce 2022 a její vliv na výkonnost podniku je stále nepředvídatelný. Pro rok 2022 jsme stanovili ambiciózní cíle s širšími intervaly výkonnosti, jejichž cílem je opět snížit potenciál a pravděpodobnost neočekávaných zisků a/nebo mimořádných výpadků příjmů. V letech 2020 a 2021 se vyskytovaly velmi nepravidelné výzvy, podmínky a výsledky výkonnosti. Věříme, že jsme pro rok 2022 stanovili solidní výkonnostní cíle s jasnými, konkrétními a kontrolovatelnými metrikami. Dozorčí rada si však také uvědomuje, že volatilita trhu bude pravděpodobně i nadále přetrvávat, a proto budeme v průběhu roku nadále sledovat výkonnost podniku a vnitřní i vnější podmínky a přijímat vhodná opatření tam,

kde, kdy a jak budeme považovat za rozumné a vhodné.

ZVÝŠENÁ MÍRA TRANSPARENTNOSTI A POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ

Společnost Ahold Delhaize v minulosti nezveřejňovala podmínky výkonnosti našich krátkodobých a dlouhodobých pobídkových plánů, protože jsme tyto informace vždy považovali za obchodně citlivé. Nicméně v našem probíhající dialogu s významnými akcionáři a poradci v oblasti hlasování akcionářů vyjádřili mnozí z nich nespokojenost s tímto vnímaným nedostatkem transparentnosti a vyzvali nás, abychom zveřejnili cíle

a intervaly. Domníváme se, že tento názor se projevil v neuspokojivém výsledku hlasování (80,38 % hlasů pro) pro zprávu o odměňování za rok 2020 na výroční valné hromadě v roce 2021.

Tuto zpětnou vazbu jsme pečlivě zvážili a po interní diskusi jsme se nyní zavázali, že počínaje výroční zprávou za příští rok zveřejníme ex-post všechny cíle a intervaly výkonnosti pro všechny ukazatele v krátkodobých i dlouhodobých pobídkových plánech. Výroční zpráva za rok 2022 bude první zprávou o nových zásadách odměňování, které podle našeho názoru představují optimální výchozí bod pro naše rozšířené poskytování informací.

Těším se, že tuto zprávu o odměňování a naše nové zásady odměňování představíme na výroční valné hromadě akcionářů 13. dubna 2022.

Jménem výboru pro odměňování a dozorčí rady vám děkuji za vaši neutuchající podporu společnosti Ahold Delhaize.

Bill McEwan

Odměňování

ZÁSADY A POSTUPY ODMĚŇOVÁNÍ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

Zásady a postupy odměňování řídicích pracovníků byly přijaty valnou hromadou dne 8. dubna 2020 (94,64 % hlasů pro) a staly se nedílnou součástí zásad odměňování správní rady a zásad odměňování dozorčí rady se zpětnou platností od 1. ledna 2020.

Cílem našich zásad odměňování je přilákat, odměňovat a udržet si vysoce kvalifikované a schopné vrcholové vedení, které společnost Ahold Delhaize potřebuje k dosažení svých strategických a provozních cílů. Naše zásady odměňování vyvažují potřeby našich interních a externích zainteresovaných stran a náš závazek trvale přispívat lidské společnosti. Struktura zásad odměňování uvádí zaměření společnosti Ahold Delhaize a jejího vrcholového vedení do souladu se zájmy zúčastněných stran a lidské společnosti jako celku. Odměny a kompenzace jsou vázány a závislé na realizaci strategie společnosti Leading Together společensky odpovědným a udržitelným způsobem. Při navrhování zásad odměňování bereme v úvahu společenské a tržní trendy.

NAŠE ZÁSADY

Naše zásady odměňování jsou navrženy tak, aby byly jednoduché, efektivní a transparentní. Jejich návrh je založen na hlavních principech uvedených níže. Vzhledem k tomu, že Společnost neposkytuje členům dozorčí rady žádnou pohyblivou odměnu, mohou se u odměňování dozorčí rady některé z těchto zásad uplatňovat v menší míře nebo vůbec.

Soulad se strategií Společnosti

Odměny pro správní radu jsou strukturovány s variabilními krátkodobými a dlouhodobými pobídkami vázanými na plnění finančních a nefinančních výkonnostních kritérií. Tato výkonnostní kritéria by měla odrážet základní prvky naší strategie Leading Together.

Placení za výkon

Naše zásady odměňování správní rady podporují kulturu placení za výkon a zároveň odrazují správní radu od nepřiměřeného rizika. Krátkodobé a dlouhodobé pobídky zahrnují ustanovení o zpětném získání (tzv. claw-back), která umožňují dozorčí radě zrušit nebo vymáhat odměnu. Odstupné je omezeno na roční základní plat.

Konkurenceschopné odměny

Ahold Delhaize soutěží o talenty na globálním trhu, kde neustále narůstá míra konkurence. Konkurenceschopnost našich zásad odměňování je pravidelně porovnávána s příslušnou srovnatelnou skupinou na trhu práce, která odráží geografické provozní oblasti Společnosti a trhy nejrelevantnější ve vztahu k náboru a udržení vrcholového managementu. Cílová celková úroveň odměny je obvykle na

nebo blízko mediánu, přičemž se bere v úvahu velikost společnosti Ahold Delhaize vzhledem ke srovnatelné skupině.

Odměňování

ZÁSADY A POSTUPY ODMĚŇOVÁNÍ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

Konzistentnost

Struktura odměňování naší správní rady je obecně v souladu se strukturou odměňování spolupracovníků na úrovni vrcholného vedení, aby bylo zajištěno vnitřní sladění a podpora sdíleného účelu.

Transparentnost

V naší výroční zprávě a na webových stránkách naší Společnosti poskytujeme rozsáhlé informace o tom, jak byly zásady odměňování implementovány, včetně:

- Úplného zveřejnění srovnatelné skupiny používané pro účely benchmarkingu
- Transparentnost období, stejně jako výkonnostní míry a váhy používané v krátkodobé a dlouhodobé pobídce
- Realizovanou výkonnost podle metriky pro krátkodobou a dlouhodobou pobídku
- Rozsáhlé a podrobné informace o mzdovém poměru – jak interní, tak ve vztahu ke srovnatelné skupině

Sladění se zájmy zainteresovaných stran

Naše zásady odměňování uvádí zaměření společnosti Ahold Delhaize a jejího vrcholového vedení do souladu se zájmy zúčastněných stran a lidské společnosti jako celku. Jako globální společnost máme širokou škálu zúčastněných stran. Usilujeme o to, abychom dosahovali pozitivních změny pro naše hlavní zúčastněné strany, na které má společnost Ahold Delhaize vliv, a to prostřednictvím cíle společnosti pomáhat zákazníkům, spolupracovníkům a komunitám dobře jíst, ušetřit čas a lépe žít. Zavazujeme se také k transparentnosti a vysoké integritě se širokým seznamem zúčastněných stran, které mají o naši Společnost silný zájem, včetně akcionářů, globálních a místních dodavatelů, vlád a nevládních organizací.

Naše zainteresované strany nám pomáhají zlepšovat se tím, že před nás staví výzvy, sdílejí s námi poznatky o svých problémech, nabízejí zpětnou vazbu o tom, jak si vedeme, a spolupracují s námi při řešení problémů. V průběhu roku se s nimi formálně i neformálně setkáváme, zabýváme se širokou škálou témat (včetně společenských, ekonomických a environmentálních dopadů) a uvažujeme o zpětné vazbě, kterou poskytují.

Každý rok spolupracujeme s našimi zainteresovanými stranami, shromažďujeme informace od spolupracovníků, zákazníků, investorů a dalších externích zainteresovaných stran, abychom vyhodnotili naše největší dopady na společnost. Naše posouzení významnosti nám pomáhá zajistit, aby naše strategie a podávání zpráv o našich výkonech byly v souladu s našimi nejvýznamnějšími dopady a očekáváními zúčastněných stran. Další informace o tom, jak spolupracujeme se zúčastněnými stranami, najdete v části [Spolupráce s našimi zúčastněnými stranami a Úvod do ESG](#).

Zásady odměňování stanovují přísné pětileté požadavky na držení akcií a pokyny pro vlastnictví akcií, čímž nás podporují ve sladění zájmů členů správní rady s dlouhodobými zájmy zúčastněných stran Společnosti.

Odměňování

ZÁSADY A POSTUPY ODMĚŇOVÁNÍ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

NAŠE POSTUPY

Nastavení, revize a provádění

Výbor pro odměňování dozorčí rady je odpovědný za poradenství dozorčí radě v souvislosti se stanovováním, revizí a prováděním zásad odměňování správní rady a dozorčí rady. Výbor pro odměňování aktivně sleduje vnitřní a vnější vývoj, aby vyhodnotil, zda jsou zásady odměňování stále v souladu se strategickými a operačními cíli Společnosti a zda je stále podporují. Pokud se výbor domnívá, že to okolnosti vyžadují, může dozorčí radě předložit návrh na změnu (jedné ze) zásad odměňování. V případě podpory ze strany dozorčí rady budou veškeré návrhy na změnu (jedné ze) zásad odměňování následně předloženy k hlasování valné hromadě akcionářů.

Vlastní uvážení a odchylky

V rámci zásad odměňování správní rady může dozorčí rada postupovat podle vlastního uvážení při provádění těchto zásad a souvisejících pobídkových plánů, včetně, ale nejen:

- Úpravou základních platů členů správní rady
- Nahrazením společností ve srovnatelné skupině na trhu práce a srovnatelné skupině TSR v případě odstranění společnosti, fúze nebo jiných mimořádných okolností
- Pozitivní nebo negativní úpravou plnění pobídkových plánů v případě nepředvídaných nebo neobvyklých okolností, které nastanou během období plnění
- Určením základních metrik měření výkonnosti strategických imperativů v krátkodobé pobídce a ukazatelů výkonnosti v oblasti udržitelnosti v dlouhodobé pobídce.

Ve výjimečných případech, v souladu se zásadami přiměřenosti a spravedlnosti, se může dozorčí rada na doporučení výboru pro odměňování odchýlit od zásad odměňování správní rady. Jakékoli odchylky musí být pečlivě zváženy v souladu s výše uvedenými cíli a zásadami a uplatňovány konzistentním způsobem. Právní moc dozorčí rady odchýlit se od zásad odměňování správní rady je omezena na (a) jednorázové peněžní bonusy nebo odměny za vlastní kapitál v souvislosti s náborem a (b) nabízení alternativních výhod, jako jsou peníze nebo pojištění s ekvivalentní hodnotou v mezinárodním kontextu. Všechny ostatní odchylky od zásad musí být vždy předloženy ke schválení akcionářům.

Posouzení rizik

Pravidelně provádíme komplexní analýzu zvažující různá rizika a scénáře spojené s variabilními prvky odměňování. Ta zahrnuje výpočet odměny podle různých scénářů s ohledem na různé výkonnostní předpoklady.

Soulad

Návrh a implementace našich zásad odměňování jsou v souladu s platnými zákony a požadavky na správu a řízení Společnosti. Rozhodnutí týkající se odměňování jsou přijímána v kontextu Etického kodexu Společnosti.

Odměna správní rady

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY

Zásady odměňování správní rady byly přijaty valnou hromadou akcionářů dne 10. dubna 2019 (92,09 % hlasů pro) a nabyly účinnosti zpětně od 1. ledna 2019.

SROVNATELNÁ SKUPINA PRO BENCHMARKING

Jako mezinárodní společnost musí Ahold Delhaize zůstat atraktivní pro špičkové lídry v oboru i mimo něj, aby si i nadále udržela silnou a různorodou správní radu. Úrovně odměňování správní rady jsou každoročně srovnávány. Srovnatelná skupina pro benchmarking se skládá z celkem 18 srovnatelných společností v Evropě a Spojených státech a také ze společností kotovaných na AEX a BEL20. Tato srovnávací skupina odráží geografické provozní oblasti Společnosti a trhy nejrelevantnější ve vztahu k nábory a udržení vrcholového managementu. Jako společnost založená v Nizozemsku a s ohledem na nizozemskou a belgickou stopu Společnosti jsou zahrnuty tržní indexy AEX v Nizozemsku a BEL20 v Belgii.

Srovnatelné společnosti v Evropě	Srovnatelné společnosti v USA	AEX a BEL20
Tesco	Kroger	Unilever
Carrefour	Costco	Philips
Metro Cash & Carry	Target	Heineken
Casino Guichard-Perrachon	Walgreens Boots Alliance	Randstad
J Sainsbury	Best Buy	Akzo Nobel
W M Morrison	Lowe's Companies	AB InBev

Aby se dozorčí rada vyrovnala s případnými změnami ve skupině srovnatelných subjektů na trhu práce v důsledku vyřazení z burzy, fúze nebo jiných mimořádných okolností, může podle vlastního uvážení srovnatelné společnosti nahradit jinými. Obecně platí, že geografické složení vede k určení náhrady. Pokud je například vyřazena společnost se sídlem v USA, je obecně nahrazena jinou společností se sídlem v USA.

Při srovnávání úrovní základní mzdy bereme v úvahu složení (rizikový profil) úrovní celkových přímých náhrad (Total Direct Compensation). Cílová úroveň celkových přímých náhrad je obvykle na nebo blízko mediánu, přičemž se bere v úvahu velikost společnosti Ahold Delhaize vzhledem ke srovnatelné skupině s poměrem fixního odměňování k variabilnímu, který podporuje kulturu odměňování za výkon a dlouhodobé strategické zaměření.

Pro generálního ředitele Ahold Delhaize USA (Kevin Holt) platí individuální výjimka ze zásad odměňování správní rady. Dozorčí rada určuje a bude určovat odměnu pro generálního ředitele Ahold Delhaize USA na základě místního referenčního trhu, referenční skupiny maloobchodního trhu práce v USA.

CELKOVÉ PŘÍMÉ NÁHRADY

Základními prvky celkových přímých náhrad poskytovaných členům správní rady jsou (1) základní plat, (2) roční peněžní pobídka a (3) dlouhodobý akciový program. Kromě celkových přímých náhrad jsou členům správní rady nabízeny penze a další řešení odměn v souladu s místní praxí.

Základní plat

Výše základního platu členů správní rady je odvozena jako jedna složka z benchmarkingu celkových přímých náhrad. Úprava jednotlivých základních platů je na uvážení dozorčí rady.

Roční peněžní pobídkový plán: Pobídkový plán výkonného výboru

Členové správní rady se účastní peněžního pobídkového plánu pro výkonný výbor (Executive Committee Incentive Plan – EIP).

Prioritou a cílem Společnosti je rozšířit svůj podíl na trhu a zároveň se zaměřit na marže za účelem zvýšení ziskovosti a omezitné řízení kapitálových a jiných výdajů k zajištění silného a udržitelného peněžního toku. V důsledku toho využívá EIP tři finanční měřítka, která odrážejí základní klíčové finanční metriky maloobchodní organizace: růst tržeb (30 %), základní provozní marže (30 %) a peněžní tok z provozní činnosti (20 %). Kromě toho jsou zahrnuty ještě klíčové strategické imperativy (20 %). Na podporu kultury placení za výkon a jako uznání významu zaměření Společnosti na marže slouží základní míra provozní marže jako prahová hodnota.

Cílová výplata jako procento základního platu je 100 % v závislosti na úplném dosažení cílů, s horní hranicí 150 % cílové hodnoty v případě výkonnosti nad cíl.

Dlouhodobý akciový pobídkový plán: Globální příležitost k odměně (Global Reward Opportunity – GRO)

Členové správní rady se podílejí na dlouhodobém akciovém pobídkovém plánu Společnosti: Globální příležitost k odměně (GRO)

V rámci programu GRO jsou výkonnostní akcie poskytovány jako tříletý program. Převzetí těchto výkonnostních akcií je podmíněno plněním po dobu tří let. Od roku 2019 program GRO využívá tři finanční ukazatele: návratnost kapitálu (RoC) (35 %), růst základního zisku na akcii (EPS) (35 %) a celkovou návratnost pro akcionáře (TSR) (15 %). Kromě toho je zahrnuto měřítko nefinanční výkonnosti (15 %) související s cíli udržitelnosti.

V souladu s tržní praxí se cílová hodnota udělených dlouhodobých pobídek liší podle role. Pro generálního ředitele je cílová hodnota 235 % základního platu; pro generálního ředitele Ahold Delhaize

Odměna správní rady

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY

USA je cílová hodnota 200 % základního platu; pro finančního ředitele je cílová hodnota 175 % základního platu; a pro generálního ředitele Ahold Delhaize Europe a Indonesia je cílová hodnota 150 % základního platu.

Pro generálního ředitele Ahold Delhaize USA (Kevin Holt) platí individuální výjimka ze zásad odměňování správní rady. Cílová hodnota Kevinovy dlouhodobé pobídky je 235 % základního platu.

Odměna správní rady

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY

PROPOJENÍ S NÁVRATNOSTÍ KAPITÁLU

Z celkového ocenění GRO je 35 % spojeno s tříletým cílem RoC. Podle výkonnosti

se počet přidělených výkonnostních akcií může pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

PROPOJENÍ S RŮSTEM ZISKU NA AKCII

Dalších 35 % z celkového ocenění GRO je spojeno s tříletým cílem růstu zisku na akcii. Podle výkonnosti se počet přidělených výkonnostních akcií může pohybovat mezi nulou a

maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

PROPOJENÍ S CELKOVOU NÁVRATNOSTÍ PRO AKCIONÁŘE

Z celkové odměny GRO je 15 % určeno na základě celkové návratnosti pro akcionáře (růst ceny akcií a dividendy vyplacené za výkonnostní období) porovnané se srovnatelnou výkonnostní skupinou TSR. Počet výkonnostních akcií, které lze přidělit, je určen na základě relativního hodnocení Společnosti v rámci srovnatelné skupiny. Pořadí určuje na základě výkonu TSR nezávislý externí poradce. Žádné výkonnostní akcie nebudou připsány členům správní rady, pokud se Společnost umístí na horší než šesté pozici ve srovnatelné výkonnostní skupině. Níže uvedená tabulka uvádí procento výkonnostních akcií, které mohou být přiděleny na základě hodnocení Společnosti.

Pozice TSR	Výplata
1	150 %
2	125 %
3	110 %
4	100 %
5	75 %
6	50 %
7–12	0 %

Všechny výkonnostní akcie v rámci GRO budou měřeny vůči určené srovnatelné skupině.

Srovnatelná výkonnostní skupina TSR

Tesco	Kroger
Carrefour	Costco
Metro Cash & Carry	Target
Casino Guichard Perrachon	Walgreens Boots Alliance
J Sainsbury	Walmart
W M Morrison	

Aby se dozorčí rada vyrovnala s případnými změnami ve srovnatelné výkonnostní skupině v důsledku vyřazení z burzy, fúze nebo jiných mimořádných okolností, může podle vlastního uvážení srovnatelné společnosti nahradit jinými.

Odměna správní rady

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY

PROPOJENÍ S UDRŽITELNOSTÍ

Posledních 15 % z celkové odměny GRO je určeno na základě dosažení cílů udržitelnosti souvisejících se sociální odpovědností Společnosti a jejími ambicemi v oblasti udržitelnosti. Podle výkonnosti se počet přidělených výkonnostních akcií může pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

POŽADAVKY NA DRŽENÍ AKCIÍ A POKYNY PRO VLASTNICTVÍ AKCIÍ

Členové správní rady musí akcie udělené v rámci programu GRO držet po dobu minimálně pěti let od data udělení. Prodej části akcií je povolen pro financování daně splatné k datu převzetí. Generální ředitel je povinen získat a držet akcie Společnosti v hodnotě rovnající se alespoň 300 % jeho ročního základního platu. Všichni ostatní členové správní rady jsou povinni vlastnit akcie Společnosti v hodnotě rovnající se minimálně 200 % jejich příslušných základních platů. Toto držení lze vybudovat ponecháním si všech akcií po zdanění z programu GRO; osobní nákup akcií není vyžadován.

ZPĚTNÉ ZÍSKÁNÍ (CLAWBACK)

Je zavedeno ustanovení o zpětném získání, které lze použít na roční plán peněžních pobídek členů správní rady (EIP) a také na dlouhodobý akciový pobídkový program (GRO).

PENZE A DALŠÍ SMLUVNÍ PODMÍNKY

Penze

Všechna stávající penzijní opatření v Nizozemsku jsou v souladu s platnými fiskálními penzijními předpisy. Penzijní plán pro členy správní rady se vypočítává v souladu s plány pro všechny ostatní spolupracovníky Společnosti v Nizozemsku a označuje se jako plán definovaných požitků, založený na průměrné mzdě za kariéru. Současný zákonný věk pro odchod do důchodu je 68 až 71 let (v závislosti na roce narození), s možností předčasného odchodu do důchodu od 55 let. Důchodový základ z platu je omezen zákonným maximem (2021: 112 189 EUR). Každý člen správní rady pracující na základě nizozemské smlouvy platí příspěvek na penzijní připojištění shodný s příspěvky všech ostatních spolupracovníků Společnosti v Nizozemsku. Kromě toho členové správní rady dostávají hrubý důchod (závislý na věku) a mohou si zvolit účast na čistém penzijním ujednání (Net Pension Arrangement) investováním čisté částky důchodového příspěvku (po zdanění). Čisté penzijní ujednání je totožné s ujednáním všech ostatních spolupracovníků Společnosti v Nizozemsku, jejichž důchodový základ z platu přesahuje stanovený strop. Účast v tomto čistém penzijním ujednání je dobrovolná.

Členům správní rady, kteří pracují na základě jiné než nizozemské smlouvy, jsou nabízeny penze v souladu s místní praxí.

Úvěry

Společnost neposkytuje členům správní rady půjčky, ani nevydává záruky ve prospěch členů správní rady.

Další ujednání

Kromě odměňování členů správní rady platí také řada dalších ujednání. Patří mezi ně náhrady výdajů, pojištění, možnost vyžívání služebních vozidel a případně příspěvky, dávky a náhrady výdajů pro osoby žijící v cizí zemi, které se vztahují na ostatní vedoucí spolupracovníky a jsou v souladu s praxí na trhu. Kromě toho jsou poskytovány také daňové služby třetích stran k zajištění souladu s příslušnými legislativními požadavky.

Smlouvy (o výkonu funkce)

Funkční období všech členů správní rady je čtyři roky. V případě, že Společnost vypoví smlouvu (o výkonu funkce) kteréhokoli člena správní rady, je odstupné omezeno na jeden rok základního platu. Smlouvu může vypovědět Společnost s dvanáctiměsíční výpovědní lhůtou a člen správní rady s šestiměsíční výpovědní lhůtou.

Odměna správní rady

PŘEHLED ODMĚŇOVÁNÍ ČLENŮ SPRÁVNÍ RADY

Rok 2021 představoval pro zákazníky, provozy, spolupracovníky a komunity našich značek mimořádnou výzvu. Jsme nesmírně hrdí na to, že naše značky i za těchto obtížných okolností poskytovaly bezpečná místa pro nakupování a práci a podporovaly komunity.

Rok 2021 byl z finančního hlediska dobrým rokem, což se odrazilo ve výsledcích krátkodobých a dlouhodobých pobídek. Po pečlivém zvážení dozorčí rada upravila celkovou výplatu krátkodobé pobídky směrem dolů na 125 %. Celkové odměny členů správní rady byly celkově mírně nižší než v předchozím roce.

Odměna správní rady

PŘEHLED ODMĚŇOVÁNÍ ČLENŮ SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

Frans Muller, Chief Executive Officer



Natalie Knight, Chief Financial Officer



Reflects the remuneration received for the period from Natalie's appointment to the Management Board on April 8, 2020, to the end of the year.

Kevin Holt, CEO Ahold Delhaize USA



Wouter Kolk, CEO Ahold Delhaize Europe and Indonesia



● Base salary (fixed) ● Annual cash incentive (variable) ● Long term incentive (variable) ● Other ● Pension

Annual cash incentive ExCo Incentive Plan



Long-term equity-based incentive Global Reward Opportunity



Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

Odměny vyplacené členům správní rady v roce 2021 byly v souladu se zásadami odměňování správní rady. Individuální výjimky pro Kevina Holta, jak byly přijaty valnou hromadou akcionářů dne 12. dubna 2017 a 8. dubna 2020, zůstaly v roce 2021 v platnosti.

ZÁKLADNÍ PLAT

Roční základní platy členů správní rady byly počátkem roku 2021 přezkoumány výborem pro odměňování. Výbor zohlednil externí a interní pohyby platů, výkonnost společnosti a jednotlivců a stanovení a posouzení interních mzdových poměrů. Rovněž se snažil získat informace od jednotlivých členů správní rady.

Na základě přezkumu se výbor rozhodl zvýšit základní platy Franse Mullera, Kevina Holta a Woutera Kolka o 2,5 %. Základní plat Natalie Knight byl zvýšen o 7,5 %. Tato zvýšení základních platů vstoupila v platnost se zpětnou platností od 1. ledna 2021.

Základní platy členů správní rady

tisíc EUR	2021	2020
Frans Muller Generální ředitel	1 130	1 102
Natalie Knight¹ Finanční ředitelka	709	477
Kevin Holt² Generální ředitel Ahold Delhaize USA	943	954
Wouter Kolk Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia	736	718

1 Natalie Knight začala ve společnosti Ahold Delhaize jako výkonná viceprezidentka pro finance a členka výkonného výboru 1. března 2020 a s účinností od 8. dubna 2020 byla jmenována členkou správní rady. Její základní plat za rok 2020 vykázáný s ohledem na její pozici členky správní rady odráží dílčí rok ke dni jejího jmenování členkou správní rady.

2 Platy v letech 2021 a 2020 byly převedeny z amerických dolarů na eura; pro rok 2021 za použití průměrného směnného kurzu dolaru k euru za rok 2021 ve výši 0,8461; pro rok 2020 za použití průměrného směnného kurzu dolaru k euru za rok 2020 ve výši 0,8770.

ROČNÍ PENĚŽNÍ POBÍDKA: EIP

Členové správní rady se účastnili každoročního peněžního pobídkového plánu výkonného výboru (EIP). Ke sledování finanční výkonnosti společnosti v průběhu roku byly použity tři ukazatele výkonnosti: růst tržeb (váha: 30 %), základní provozní marže (váha: 30 %) a peněžní tok z provozní

činnosti (váha: 20 %). Kromě toho byly mezi strategické imperativy zařazeny zdravé výrobky, plýtvání potravinami a emise uhlíku (s kombinovanou váhou: 20 %) na podporu ambicí společnosti v oblasti zdraví a udržitelnosti.

Výkonnostní cíle byly stanoveny v kontextu střednědobých strategických a provozních cílů společnosti. Vzhledem k přetrvávající nejistotě v důsledku pandemie COVID-19 byly stanoveny cíle náročné, ale realistické, a intervaly byly rozšířeny, aby se snížila pravděpodobnost neočekávaných zisků. Společnost Ahold Delhaize v současné době přímo nezveřejňuje skutečné cíle měřítek výkonnosti, protože je považuje za obchodně citlivé informace.

Cílová výplata v procentech základního platu činila 100 % a byla podmíněna úplným splněním cílů. V případě vyšší než cílové výkonnosti je výplata omezena na 150 % cílové hodnoty.

EIP na rok 2021 skončil výrazně nad plánem. Po pečlivém zvážení se dozorčí rada rozhodla upravit celkovou výplatu směrem dolů na 125 % cílové hodnoty. Další vysvětlení tohoto rozhodnutí je uvedeno v dopise předsedy výboru pro odměňování.

Realizovaná výkonnost

Měřítka výkonnosti	Váha	Násobitel výkonnosti	
		2021	2020
Růst tržeb (bez prodeje benzínu)	30 %	Překročeno maximum	Překročeno maximum
Základní provozní marže	30 %	144 %	Překročeno maximum
Peněžní tok z provozní činnosti	20 %	Překročeno maximum	Překročeno maximum
Strategické imperativy	20 %	Překročeno maximum	Překročeno maximum
Celkem (%)	100 %	125 %	150 %

Celkový násobitel výkonnosti pro rok 2020 byl omezen na 150 % v souladu s politikou odměňování správní rady.

Skutečná výplata EIP

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

tisíc EUR				2021	2020
	Základní plat	Cílový bonus	Násobitel výkonnosti	Skutečný bonus ¹	Skutečný bonus ²
Frans Muller Generální ředitel	1 130	100 % základního	125 %	1 412	1 653
Natalie Knight Finanční ředitelka	709	100 % základního	125 %	887	716
Kevin Holt³ Generální ředitel Ahold Delhaize	943	100 % základního	125 %	1 179	1 431
Wouter Kolk Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia	736	100 % základního platu: 736	125 %	920	1 077

1 EIP 2021 představuje nahromaděné roční peněžní pobídky, které mají být vyplaceny v roce 2022 a podléhají schválení účetní závěrky akcionářů.

2 EIP 2020 představuje skutečnou částku zaplacenou v roce 2021.

3 Údaje za roky 2021 a 2020 byly převedeny z amerických dolarů na eura; pro rok 2021 za použití průměrného směnného kurzu dolaru k euru za rok 2021 ve výši 0,8461; pro rok 2020 za použití průměrného směnného kurzu dolaru k euru za rok 2020 ve výši 0,8770.

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

Definice měřítek výkonnosti EIP

Měřítka výkonnosti	Definice	Relevance pro naši strategii
Růst tržeb (bez prodeje benzínu)	Růst tržeb (bez prodeje benzínu) kvantifikuje, o kolik meziročně vzrostly tržby, bez tržeb za prodej benzínu, vyjádřené jako procento loňských tržeb (bez tržeb za prodej benzínu).	Naším cílem je rozšířit podíl na trhu, zaměřit se na marže za účelem zvýšení ziskovosti a obezřetně řídit kapitálové a jiné výdaje, abychom zajistili silný a udržitelný peněžní tok, který nám umožní pokrýt finanční závazky, investovat do podnikání a odměňovat stávající akcionáře.
Základní provozní marže	Základní provozní marže je výsledkem dělení základního provozního výsledku (bez provozního výsledku za prodej benzínu) tržbami třetí strany (bez tržeb za prodej benzínu).	
Peněžní tok z provozní činnosti	Peněžní tok z provozní činnosti je definován jako peněžní toky generované hlavními operacemi Společnosti, upravené o čisté leasingové splátky a daně.	
Strategické imperativy	Strategické imperativy jsou jedno nebo více proměnných výkonnostních měřítek, která jsou každoročně definována dozorčí radou s cílem zdůraznit konkrétní strategické a klíčové obchodní priority Společnosti. S ohledem na zpětnou vazbu od našich zúčastněných stran o důležitosti, kterou přikládají faktorům ESG, byla pro rok 2021 vybrána tři výkonnostní měřítka, která odrážejí závazek Společnosti ke zdravé a udržitelné budoucnosti: - Zdravé produkty: procent prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastních značek. - Plýtvání potravinami: tuny potravinového odpadu na 1 milion EUR z prodeje potravin. - Uhlíkové emise: snížení absolutních emisí CO₂ v rozsahu 1 (přímé) a 2 (nepřímé).	2021: Naše podniky vzkvétají, když jsou naše komunity zdravé a odolné. Naším cílem je, aby bylo pro zákazníky a spolupracovníky snadné a zábavné jíst zdravěji, přičemž tím zároveň snížíme naši globální stopu. - Zdravé produkty: toto měřítko používáme ke zvýšení výkonnosti při plnění našeho cíle usnadnit zdravější stravování. - Plýtvání potravinami: toto měřítko využíváme k tomu, abychom posouvali výkonnost v souladu s naším cílem snížit produkci potravinového odpadu. - Uhlíkové emise: toto měřítko využíváme k tomu, abychom posouvali výkonnost v souladu s naším cílem snížit emise uhlíku.

Pro motivační účely se výkonnost růstu tržeb vypočítává pomocí konstantních sazeb, aby bylo zajištěno, že jednotlivci nebudou odměňováni ani penalizováni za vývoj směnných kurzů, ale pouze za skutečný obchodní výkon.

Pro motivační účely hodnotíme peněžní tok z provozní činnosti, abychom si byli jisti, že bereme v úvahu skutečnou obchodní výkonnost našich operací.

V případě nepředvídaných nebo neobvyklých okolností, které se během výkonnostního období vyskytnou a které mají vliv na plnění pobídkového plánu hodnoceného na konci tohoto období, může dozorčí rada zvážit úpravu v souladu se zásadami přiměřenosti a spravedlnosti.

DLOUHODOBÁ AKCIOVÁ POBÍDKA: GRO

Členové správní rady se podíleli na dlouhodobém akciovém pobídkovém plánu společnosti Ahold Delhaize nazvaném Globální příležitost k odměně (Global Reward Opportunity – GRO). V rámci plánu GRO byly výkonnostní akcie poskytnuty s tříletým rozhodným obdobím pro převzetí. Převzetí těchto akcií závisí na výkonnosti Společnosti během těchto tří let.

Výkonnostní cíle jsou stanoveny na tříleté výkonnostní období na základě strategie a dlouhodobého plánování Společnosti. Společnost Ahold Delhaize v současné době přímo nezveřejňuje skutečné cíle měřítek výkonnosti, protože je považuje za obchodně citlivé informace.

Přidělení nových akcií

Přidělení akcií v rámci GRO 2021 bylo provedeno den po výroční valné hromadě akcionářů 2021, tedy 15. dubna 2021. Převzetí výkonnostních akcií v rámci GRO 2021 v roce 2024 bude záviset na plnění tří finančních měřítek: RoC (váha: 35 %), EPS (váha: 35 %) a TSR (váha: 15 %). Kromě toho jsou zahrnuta nefinanční výkonnostní opatření (kombinovaná váha: 15 %) na podporu ambicí společnosti v oblasti zdraví a udržitelnosti. Pro přidělení akcií za rok 2021 se kritérium zdraví a udržitelnosti měří na základě tří stejně vážených měřítek výkonnosti: zdravé produkty, plýtvání potravinami a uhlíkové emise (definice najdete v tabulce na straně 168).

PŘIDĚLENÍ AKCIÍ V RÁMCI GRO PRO ROK 2021 A MAXIMÁLNÍ PŘEVZETÍ

	Výkonnostní akcie					
	RoC (35 %)	EPS (35 %)	TSR (15 %)	Udržitelnost (15 %)	Celkové přidělení při splnění cíle	Celkové maximální převzetí
Frans Muller Generální ředitel	82 %	82 %	35 %	35 %	235 %	353 %
Natalie Knight Finanční ředitelka	61 %	61 %	26 %	26 %	175 %	263 %
Kevin Holt¹ Generální ředitel Ahold Delhaize	82 %	82 %	35 %	35 %	235 %	353 %
Wouter Kolk Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia	53 %	53 %	23 %	23 %	150 %	225 %

Všecká procenta představují procento základního platu.

1. Individuální výjimka, která zvyšuje Kevinovo celkové přidělení při splnění cílů na 235 % jeho ročního základního platu, byla přijata valnou hromadou akcionářů dne 8. dubna 2020.

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

VÝPOČET PŘIDĚLENÍ AKCIÍ V RÁMCI GRO ZA ROK 2021 – PŘÍKLAD: FRANS MULLER, GENERÁLNÍ ŘEDITEL

	Přidělení akcií při splnění cílů (% základního platu)	Hodnota přidělení (přidělení při splnění cílů jako % základního platu)	Počet přidělených výkonostních akcií (hodnota)
Výkonostní akcie RoC	82 %	929 148	39 013
Výkonostní akcie EPS	82 %	929 148	39 013
Výkonostní akcie TSR	35 %	398 206	16 720
Výkonostní akcie za udržitelnost	35 %	398 206	16 720
Celkem	235 %	2 654 708	111 466

Tabulka předpokládá základní plat 1 129 663 EUR a průměrnou šestiměsíční cenu akcií 23,82 EUR.

VÝPOČET PŘIDĚLENÍ AKCIÍ V RÁMCI GRO ZA ROK 2021 – PŘÍKLAD: NATALIE KNIGHT, FINANČNÍ ŘEDITELKA

	Přidělení akcií při splnění cílů (% základního platu)	Hodnota přidělení (přidělení při splnění cílů jako % základního platu)	Počet přidělených výkonostních akcií (hodnota)
Výkonostní akcie RoC	61 %	434 569	18 247
Výkonostní akcie EPS	61 %	434 569	18 247
Výkonostní akcie TSR	26 %	186 244	7 820
Výkonostní akcie za udržitelnost	26 %	186 244	7 820
Celkem	175 %	1 241 626	52 134

Tabulka předpokládá základní plat 709 500 EUR a průměrnou šestiměsíční cenu akcií 23,82 EUR.

Převzetí předchozích přidělení

Převzetí přidělení v rámci GRO za roky 2018 a 2019 bylo podmíněno výkonností ve třech finančních ukazatelích: RoC (váha v přidělení 2018: 40 %; váha v přidělení 2019: 35 %), EPS (nezahrnuto v přidělení na rok 2018; váha v přidělení 2019: 35 %) a TSR (váha v přidělení 2018: 40 %; váha v přidělení 2019: 15 %). Zohledněna byla také výkonnost společnosti v oblasti cílů udržitelnosti (kombinovaná váha v přidělení 2018: 20 %; kombinovaná váha v přidělení 2019: 15 %). Při přidělení akcií v roce 2018 byla udržitelnost měřena na základě rovnoměrně váženého externího a interního cíle: index udržitelnosti Dow Jones Sustainability Index (externí cíl) měřil, jak si společnost vede v oblasti udržitelnosti ve srovnání s obdobnými společnostmi v odvětví, zatímco procento prodeje zdravých potravin vlastní značky (interní cíl) bylo měřítkem, které jsme použili k řízení výkonnosti v rámci plnění cíle společnosti, kterým je usnadnění zdravějšího stravování. Pro akciový grant na rok 2019 se udržitelnost měří na základě procenta prodeje zdravých produktů vlastní značky.

REALIZOVANÁ VÝKONNOST

Měřítko výkonnosti	Přidělení 2019 (k převzetí v roce		Přidělení 2018 (převzato v roce	
	Váha	Násobitel výkonnosti	Váha	Násobitel výkonnosti
Návratnost kapitálu	35 %	130 %	40 %	Překročeno maximum
Základní růst zisku na akcii	35 %	Překročeno maximum	—%	—%
Celková návratnost pro akcionáře	15 %	75 %	40 %	80 %
Udržitelnost ¹	15 %	111 %	20 %	125 %
Celkem (%)	100 %	126 %	100 %	117 %

1 U přidělení za rok 2018 je násobitel celkové výkonnosti v oblasti udržitelnosti založen na 110% dosažení cíle našeho indexu udržitelnosti Dow Jones Sustainability Index a 140% dosažení cíle tržeb za zdravé produkty potravin vlastní značky.

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

PŘIDĚLENÍ AKCIÍ V RÁMCI GRO ZA ROK 2019 (K PŘEVZETÍ V ROCE 2022)¹

	Celkový počet výkonnostních akcí udělených v roce 2019	Násobitel	Celkový počet výkonnostních akcí, které mají být převzaty v	Cena akcií ²	Odhadovaná hodnota v tis. EUR ²
Frans Muller					
Generální ředitel					
Přidělení TSR za rok 2019	17 304	75 %	12 978		
Přidělení RoC za rok 2019	40 374	130 %	52 486		
Přidělení EPS za rok 2019	40 374	150 %	60 561		
Přidělení za udržitelnost za rok 2019	17 304	111 %	19 207		
Celkově k převzetí 14. dubna 2022	115 356		145 232	30,14 EUR	4 377
Natalie Knight³					
Finanční ředitelka					
Přidělení TSR za rok 2019	3 999	75 %	2 999		
Přidělení RoC za rok 2019	9 331	130 %	12 130		
Přidělení EPS za rok 2019	9 331	150 %	13 996		
Přidělení za udržitelnost za rok 2019	3 999	111 %	4 438		
Celkově k převzetí 14. dubna 2022	26 660		33 563	30,14 EUR	1 012
Kevin Holt					
Generální ředitel Ahold Delhaize USA					
Přidělení TSR za rok 2019	12 766	75 %	9 574		
Přidělení RoC za rok 2019	29 787	130 %	38 723		
Přidělení EPS za rok 2019	29 787	150 %	44 680		
Přidělení za udržitelnost za rok 2019	12 766	111 %	14 170		
Celkově k převzetí 14. dubna 2022	85 106		107 147	30,14 EUR	3 229
Wouter Kolk					
Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia					
Přidělení TSR za rok 2019	6 607	75 %	4 955		
Přidělení RoC za rok 2019	15 416	130 %	20 040		
Přidělení EPS za rok 2019	15 416	150 %	23 124		
Přidělení za udržitelnost za rok 2019	6 607	111 %	7 333		
Celkově k převzetí 14. dubna 2022	44 046		55 452	30,14 EUR	1 671

¹ Přidělení v rámci GRO za rok 2019 byl uděleno 11. dubna 2019.

² Odhadovaná hodnota je založena na závěrečné ceně akcií v poslední obchodní den finančního roku (31. prosince 2021) ve výši 30,14 EUR. Skutečná hodnota bude stanovena při převzetí 14. dubna 2022.

³ Jako uznání dlouhodobé pobídky Natalie, která byla v době její rezignace ve společnosti Arla Foods nesplacená a propadla, získala Natalie v roce 2020 jednorázové přidělení akcií v souladu s podmínkami GRO z roku 2019.

PŘIDĚLENÍ AKCIÍ V RÁMCI GRO ZA ROK 2018 (PŘEVZATO V ROCE 2021)¹

	Celkový počet výkonnostních akcí udělených v roce 2018	Násobitel	Celkový počet výkonnostních akcí převzatých v roce 2021	Cena akcií	Celková hodnota v tisících EUR ²
Frans Muller					
Generální ředitel					
Přidělení TSR za rok 2018	51 408	80 %	41 126		
Přidělení RoC za rok 2018	51 408	150 %	77 112		
Přidělení za udržitelnost za rok 2018	25 704	125 %	32 130		
Celkově k převzetí 15. dubna 2021	128 520		150 368	23,02 EUR	3 461
Natalie Knight³					
Finanční ředitelka					
Přidělení TSR za rok 2018	10 663	80 %	8 530		
Přidělení RoC za rok 2018	10 663	150 %	15 994		
Přidělení za udržitelnost za rok 2018	5 332	125 %	6 665		
Celkově k převzetí 15. dubna 2021	26 658		31 189	23,02 EUR	718
Kevin Holt					
Generální ředitel Ahold Delhaize USA					
Přidělení TSR za rok 2018	38 066	80 %	30 452		
Přidělení RoC za rok 2018	38 066	150 %	57 099		
Přidělení za udržitelnost za rok 2018	19 033	125 %	23 791		
Celkově k převzetí 15. dubna 2021	95 165		111 342	23,02 EUR	2 563
Wouter Kolk					
Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia					
Přidělení TSR za rok 2018	21 433	80 %	17 146		
Přidělení RoC za rok 2018	21 433	150 %	32 149		
Přidělení za udržitelnost za rok 2018	10 717	125 %	13 396		
Celkově k převzetí 15. dubna 2021	53 583		62 691	23,02 EUR	1 443

¹ Přidělení v rámci GRO za rok 2018 byl uděleno 12. dubna 2018.

² Celková hodnota je založena na ceně akcií k rozhodnému datu 15. dubna 2021 ve výši 23,02 EUR. Odhadovaná hodnota každého přidělení, jak byla dříve zveřejněna ve výroční zprávě za rok 2020, byla založena na závěrečné ceně akcií v poslední obchodní den finančního roku 2020 (31. prosince 2020) ve výši 23,11 EUR.

³ Jako uznání dlouhodobé pobídky Natalie, která byla v době její rezignace ve společnosti Arla Foods nesplacená a propadla, získala Natalie v roce 2020 jednorázové přidělení akcií v souladu s podmínkami GRO z roku 2018.

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

Definice měřítek výkonnosti GRO

Měřítko výkonnosti	Definice	Relevance pro naši strategii
Celková návratnost pro akcionáře (TSR)	TSR je růst ceny akcií plus dividendy vyplácené během výkonnostního období.	TSR se používá k porovnání výkonnosti různých společností a akcií v průběhu času. Relativní pozice TSR odráží tržní vnímání celkové výkonnosti Společnosti ve vztahu k referenční skupině
Základní růst zisku na akcii (EPS)	Základní zisk na akcii je základní výnos z pokračujících činností Společnosti, dělený váženým průměrem počtu akcií za daný rok. Růst se měří vydělením EPS na konci výkonnostního období a EPS na začátku výkonnostního období.	EPS odráží naše zaměření na růst, který je měřen prostřednictvím růstu výnosů.
Návratnost kapitálu (RoC)	Návratnost kapitálu (RoC) se vypočítá jako základní provozní výsledek před odpisy a amortizací vydělený ročním klouzavým průměrem součtu společností vlastněných pozemků, budov a zařízení v kupní ceně, nehmotných aktiv (kromě goodwillu) v kupní ceně, provozních nákladů kapitálové složky a splátek leasingových závazků, děleno 8 %	RoC se používá jako měřítko toho, jak efektivní jsme při přeměně našich investic na zisk.
Zdraví a udržitelnost	Zdraví a udržitelnost zahrnuje různá měřítka výkonnosti, která odrážejí náš dlouhodobý závazek k udržitelnosti. U přidělení GRO za rok 2020 a 2021 se zdraví a udržitelnost (dříve označováno jako „udržitelný maloobchod“) měří na základě zdravých produktů, snížení plýtvání potravinami a snížení uhlíkových emisí. • Zdravé produkty: procento prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastních značek. • Plýtvání potravinami: tuny potravinového odpadu na 1 milion EUR z prodeje potravin. • Emise CO₂: procentuální snížení absolutních emisí CO₂ v rozsahu 1 (přímé) a 2	Naše podniky vzkvétají, když jsou naše komunity zdravé a odolné. Naším cílem je, aby bylo pro zákazníky a spolupracovníky snadné a zábavné jíst zdravěji, přičemž tím zároveň snížíme naši globální stopu. • Zdravé produkty: toto měřítko používáme ke zvýšení výkonnosti při plnění našeho cíle usnadnit zdravější stravování. • Plýtvání potravinami: toto měřítko využíváme k tomu, abychom posouvali výkonnost v souladu s naším cílem snížit produkci potravinového odpadu. • Emise CO₂: toto měřítko využíváme k tomu, abychom posouvali výkonnost v souladu

Pro motivační účely se výkonnost EPS vypočítává pomocí konstantních sazeb, aby bylo zajištěno, že jednotlivci nebudou odměňováni ani penalizováni za vývoj směnných kurzů, ale pouze za skutečný obchodní výkon.

V případě nepředvídaných nebo neobvyklých okolností, které se během výkonnostního období vyskytnou a které mají vliv na plnění pobídkového plánu hodnoceného na konci tohoto období, může dozorčí rada zvážit úpravu v souladu se zásadami přiměřenosti a spravedlnosti.

Pokud jde konkrétně o růst EPS, plánované nebo očekávané podnikové události, ke kterým dojde během výkonnostního období, včetně zpětných odkupů akcií, transakcí a fúzí a akvizic, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit výkonnost EPS, jsou vždy do výkonnostních cílů započítány. V případě významného neplánovaného zpětného odkupu akcií, který nebyl zahrnut do rozpočtu, bude provedena úprava, která zajistí, že výkonnost EPS pro motivační účely nebude pozitivně ovlivněna.

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

SMLOUVY (O VÝKONU FUNKCE), PENZE A DALŠÍ INDIVIDUÁLNÍ PRVKY

Společnost Ahold Delhaize neposkytuje členům správní rady půjčky ani zálohy. Neexistují žádné nesplacené půjčky ani zálohy. Společnost Ahold Delhaize nevydává záruky ve prospěch členů správní rady. Žádné takové záruky neexistují.

Frans Muller

Fransova smlouva o výkonu funkce skončí ze zákona bez výpovědní lhůty ke dni konání výroční valné hromady akcionářů v dubnu 2023 nebo dříve, pokud bude ukončena jinak. Pokud Společnost ukončí jeho smlouvu o výkonu funkce smlouvou z jiných než odůvodněných okolností, má Frans v případě ukončení v letech 2019 až 2023 nárok na odstupné ve výši jednoho základního ročního platu nebo přidělení jeho nepříznaných výkonnostních akcií jako při odchodu do důchodu. Jeho smlouvu o výkonu funkce může Společnost vypovědět s dvanáctiměsíční výpovědní lhůtou, přičemž Frans ji může vypovědět s šestiměsíční výpovědní lhůtou. Frans se účastní nizozemského penzijního plánu Společnosti.

Natalie Knight

Smlouva o výkonu funkce Natalie skončí ze zákona bez výpovědní lhůty ke dni konání výroční valné hromady akcionářů v dubnu 2024 nebo dříve, pokud bude ukončena jinak. Pokud Společnost ukončí její smlouvu o výkonu funkce z jiných než odůvodněných okolností, má Natalie nárok na odstupné ve výši jednoho ročního základního platu. Její smlouvu o výkonu funkce může Společnost vypovědět s dvanáctiměsíční výpovědní lhůtou, přičemž Natalie ji může vypovědět s šestiměsíční výpovědní lhůtou. Natalie dostává náhradu školného a dočasný příspěvek na bydlení ve výši 7 000 EUR čistého měsíčně. Účastní se nizozemského penzijního plánu Společnosti.

Jako uznání dlouhodobé pobídky, která nebyla vyplacena a propadla v době odchodu Natalie od bývalého zaměstnavatele, jí byly v roce 2020 uděleny dvě odměny ve formě výkonnostních akcií, každá v hodnotě 600 tisíc EUR, z nichž jednu převezme 15. dubna 2021 a druhou den po výroční valné hromadě akcionářů v dubnu 2022. Obě přidělení budou dále podléhat podmínkám plánu dlouhodobých pobídek (včetně výkonnostních cílů) a pětiletému období držení od data přidělení, které se vztahuje na členy správní rady.

Kevin Holt

Kevin byl znovu jmenován členem správní rady na období končící dnem výroční valné hromady akcionářů, která se bude konat v dubnu 2024. Pokud Společnost ukončí jeho pracovní smlouvu z jiných než odůvodněných okolností, má Kevin nárok na odstupné ve výši jednoho ročního základního platu, pokud nemá nárok na odchod do důchodu. Jeho pracovní smlouvu může Společnost vypovědět s dvanáctiměsíční výpovědní lhůtou, přičemž Kevin ji může vypovědět s šestiměsíční výpovědní lhůtou.

Na valné hromadě akcionářů dne 14. dubna 2020 byl Kevin opětovně jmenován do správní rady s ohledem na několik dlouhodobých strategických a provozních iniciativ, které v Ahold Delhaize USA probíhají. Pokud by byla jeho role v těchto iniciativách dokončena před koncem čtyřletého funkčního období, Kevin a Společnost budou mít možnost ukončit jeho jmenování na výroční valné hromadě akcionářů, která se bude konat 2022. dubna 2022. Vzhledem k tomu, že předávání a kontinuita výkonného vedení jsou zásadní záležitosti, Kevin by následně zůstal připojen ke Společnosti jako poradce správní rady do 31. prosince 2022 a poté by svou funkci plně opustil. S ohledem na současný stav výše uvedených iniciativ se obě strany dohodly na prodloužení opce o jeden rok, a to až do výroční valné hromady akcionářů, která se bude konat v roce 2023.

Kevin dostává příspěvek na bydlení až 7 500 EUR čistého měsíčně. Účastní se amerického penzijního plánu Společnosti.

Wouter Kolk

Současná smlouva s Wouterem platí do výroční valné hromady akcionářů v dubnu 2022, na které bude Wouter nominován na další čtyřleté funkční období. Pokud Společnost ukončí jeho smlouvu o výkonu funkce z jiných než odůvodněných okolností, má Wouter nárok na odstupné ve výši jednoho ročního základního platu. Jeho smlouvu o výkonu funkce může Společnost vypovědět s dvanáctiměsíční výpovědní lhůtou, přičemž Wouter ji může vypovědět s šestiměsíční výpovědní lhůtou. Wouter se účastní nizozemského penzijního plánu Společnosti.

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

CELKOVÁ ODMĚNA

Následující tabulka uvádí přehled nákladů na odměňování vynaložených v letech 2021 a 2020 na člena správní rady. Zde uvedené náklady se ve všech případech nerovnjí částkám, které obdrželi jednotliví členové správní rady. Výdaje na odměny vázané na akcie představují nepeněžní náklady společnosti Ahold Delhaize na výkonostní akcie přidělené členům správní rady. Tyto náklady jsou zaúčtovány během tříletého rozhodného období výkonostních akcií v souladu s IFRS 2 „Úhrady vázané na akcie“. Skutečná hodnota přidělení akcií v rámci GRO za rok 2018, jak ji v roce 2021 po převzetí obdržel každý člen správní rady, je podrobně uvedena v tabulce *přidělení akcií v rámci GRO za rok 2018 (převzato v roce 2021)*. Skutečná hodnota přidělení akcií v rámci GRO za rok 2019, které bude převzato v roce 2022, závisí na ceně akcií k rozhodnému datu 14. dubna 2022. Počet výkonostních akcií, u kterých se očekává, že budou převzaty, je podrobně uveden v tabulce *přidělení akcií v rámci GRO za rok 2019 (k převzetí v roce 2022)*.

Celková odměna v letech 2021 a 2020 na člena správní rady

	Přímá odměna						Odložená odměna									
	Základní plat		Roční peněžní pobídka: EIP ¹		Ostatní ²		Dlouhodobá akciová pobídka: GRO ³		Penze ⁴		Celková odměna		Fixní versus variabilní odměna ⁵			
tisíc EUR	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Frans Muller																
Náklady (IFRS)	1 130	1 102	1 412	1 653	268	257	2 846	2 935	62	77	5 718	6 024	21 % – 79 %	19 % – 81 %		
Nárok ⁶							4 377	3 475			7 249	6 564	16 % – 84 %	18 % – 82 %		
Natalie Knight⁷																
Náklady (IFRS)	709	477	887	716	291	260	1 103	817	107	(1)	3 097	2 269	26 % – 74 %	24 % – 76 %		
Nárok ⁶							1 012	721			3 006	2 173	27 % – 73 %	25 % – 75 %		
Kevin Holt																
Náklady (IFRS)	943	954	1 179	1 431	247	406	2 242	2 259	257	220	4 868	5 270	22 % – 78 %	21 % – 79 %		
Nárok ⁶							3 229	2 573			5 855	5 584	18 % – 82 %	19 % – 81 %		
Wouter Kolk																
Náklady (IFRS)	736	718	920	1 077	162	182	1 138	1 129	40	36	2 996	3 142	26 % – 74 %	25 % – 75 %		
Nárok ⁶							1 671	1 449			3 529	3 462	22 % – 78 %	22 % – 78 %		

1 EIP 2021 představuje nahromaděné roční peněžní pobídky, které mají být vyplaceny v roce 2022 a podléhají schválení účetní závěrky akcionářů.

2 „Ostatní“ zahrnuje zejména hrubé příspěvky na čistý důchod, daňové kompenzace (daňové vyrovnání nebo refundace pro osoby žijící mimo svou zemi), příspěvky na bydlení, náklady na stěhování, mezinárodní školné, příspěvky zaměstnavatele na plány sociálního zabezpečení, věcné výhody, jako jsou služební auta, daňové poradenství, léčebné výlohy a související dorovnání z důvodu daňové povinnosti.

3 Reálná hodnota každého ročního přidělení je stanovena k datu poskytnutí a účtována do nákladů rovnoměrně po celé rozhodné období. Náklady na rok 2021 odrážejí letošní část přidělení akcií za předchozí čtyři roky (plány 2018 až 2021).

4 Penzijní náklady jsou celkové čisté pravidelné penzijní náklady na příslušné penzijní plány.

5 Pevná část výplaty zahrnuje základní plat. Variabilní část výplaty zahrnuje roční plán peněžních pobídek a dlouhodobý akciový plán.

6 Nároková hodnota pro rok 2021 pro dlouhodobý akciový plán je odhadovaná hodnota založená na závěrečné ceně akcií k poslednímu obchodnímu dni finančního roku (31. prosince 2021) ve výši 30,14 EUR, jak je uvedeno v tabulce přidělení akcií v rámci GRO za rok 2019 (k převzetí v roce 2022).

Skutečná hodnota bude stanovena při převzetí 14. dubna 2022. Hodnota nároku pro rok 2020 pro dlouhodobý akciový plán je hodnotou přidělení z roku 2018, které byl převzato v roce 2021.

7 Natalie Knight začala ve společnosti Ahold Delhaize jako výkonná viceprezidentka pro finance a členka výkonného výboru 1. března 2020 a s účinností od 8. dubna 2020 byla jmenována členkou správní rady. Její odměna za rok 2020 vykázaná s ohledem na její pozici členky správní rady odráží dílčí rok ke dni jejího jmenování členkou správní rady. Byly jí uděleny dvě další odměny ve formě výkonostních akcií, každá v hodnotě 600 tisíc EUR, z nichž jedna byla převzata 15. dubna 2021 a druhý bude převzata den po výroční valné hromadě akcionářů společnosti Ahold Delhaize v roce 2022; na tyto odměny se vztahují podmínky dlouhodobého plánu (včetně výkonostních cílů). Související náklady ve výši 582 tisíc EUR byly zahrnuty do kategorie „Akciové náhrady“.

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY V SOUVISLOSTECH

Tato část zasazuje odměňování členů správní rady a jeho vývoj v čase do širšího kontextu odměňování našich společníků, výkonnosti Společnosti a (u generálního ředitele) externích osob na srovnatelných pozicích.

Interní kontext

Spolupracovníci stojí ve středu vztahů našich značek se zákazníky a komunitami. Při stanovování pracovních podmínek svých spolupracovníků naše značky nastavují úrovně odměn a benefitů v souladu s úrovní pracovních míst a místními tržními zvyklostmi a pravidelně přezkoumávají postupy odměňování s ohledem na společenský a tržní vývoj i hospodářské podmínky. Pro většinu spolupracovníků je odměňování založeno na kolektivních smlouvách strukturovaných především jako pevné roční platy nebo hodinové mzdy. Vedoucí prodejen a spolupracovníci na úrovni obecného vedení mají navíc nárok na roční výkonnostní bonus. Spolupracovníci na vyšších manažerských pozicích mají nárok na roční výkonnostní odměny a také na přidělení výkonnostních akcí společnosti Ahold Delhaize, které jsou spojeny s dlouhodobými cíli Společnosti. Tento přístup důsledně uplatňujeme na naše správní radu, přičemž odměňování určujeme tak, že stanovíme relevantní referenční trh, určíme cílovou úroveň v rámci tohoto referenčního trhu a nastavíme poměr variabilní a fixní složky, který odráží naši kulturu výkonnosti.

Vzhledem k tomu, že velká část odměny členů správní rady je spojena s obchodními výsledky, bude poměr mezi celkovou odměnou příslušných členů správní rady a průměrnou odměnou všech společníků napříč skupinou silně ovlivněn celkovou obchodní výkonností naší Společnosti. Proto v letech silné výkonnosti bude poměr v rámci Společnosti pravděpodobně vyšší než v letech, kdy je výkonnost pod cílem.

V následující tabulce jsou uvedeny celkové odměny pro členy správní rady, průměrné odměny všech společníků v rámci skupiny a celkový roční násobitel výkonnosti a výsledky převzetí dlouhodobých pobídek pro období 2017 až 2021. Aby byla zajištěna konzistence s naší stávající praxí v oblasti zveřejňování a aby bylo umožněno externí srovnání, odměna správní rady uvedena níže odráží náklady na odměny vynaložené na člena správní rady za příslušný rok. Podobně se průměrná odměna všech přidružených podniků vypočítá jako celkové mzdové náklady (podle IFRS) dělené počtem spolupracovníků na základě FTE. V souladu s metodickými pokyny poskytnutými monitorovacím výborem pro nizozemský zákon o správě a řízení společností se při tomto výpočtu zohledňují smluvní zaměstnanci.

Odměna správní rady a výkonnost Společnosti

tisíc EUR	2021	Změna v %	2020	Změna v %	2019	Změna v %	2018	Změna v %	2017
Odměna správní rady									
Generální ředitel ¹	5 718	(5)%	6 024	38 %	4 356	(13)%	4 989	9 %	4 577
Finanční ředitelka ²	3 097	(16)%	3 679	6 %	3 463	21 %	2 857	1 %	2 841
Generální ředitel Ahold	4 868	(8)%	5 270	42 %	3 714	3 %	3 598	20 %	2 994
Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and	2 996	(5)%	3 142	72 %	1 827				
Průměrná odměna spolupracovníků									
Průměrná odměna FTE ⁴	43	(14)%	50	19 %	42	5 %	40	—%	40
Výkonnost Společnosti									
Celkové násobitel výkonnosti ročního plánu neněžních pobídek (EIP) ⁵	125 %	(17)%	150 %	69 %	89 %	(20)%	111 %	19 %	93 %
Celkový násobitel výkonnosti dlouhodobého akciového programu	126 %	8 %	117 %	72 %	68 %	(16)%	81 %	(25)%	108 %

- Pro roky 2018 až 2021 se pozice generálního ředitele vztahuje na Franse Mullera. Pro zohlednění celoroční odměny zahrnuje odměna za rok 2018 odměnu, kterou obdržel od 1. července 2018 ve funkci náměstka generálního ředitele a odměnu, kterou obdržel od 1. července 2018 ve funkci generálního ředitele. Pro rok 2017 se pozice generálního ředitele vztahuje na Dicka Boera.
- Pro rok 2021 se pozice finanční ředitelky vztahuje na Natalie Knight. Pro rok 2020 se pozice finančního ředitele / finanční ředitelky vztahuje na Jeffa Carra pro období do 8. dubna 2020 a na Natalie Knight pro období od 8. dubna 2020 a dále. Pro roky 2017 až 2019 se pozice finančního ředitele vztahuje na Jeffa Carra.
- Vzhledem k tomu, že pozice generálního ředitele Ahold Delhaize Europe and Indonesia byla vytvořena 11. dubna 2018, nejsou k dispozici (celoroční) údaje za roky 2017 a 2018.
- V roce 2020 zaznamenala společnost Ahold Delhaize výdaje ve výši 1,7 miliardy USD (1,4 miliardy EUR) na přírůstkové penzijní závazky v důsledku dohod o odstoupení a vypořádání několika sdružených plánů pro více zaměstnavatelů v USA. Tento výdaj zvýšil průměrnou odměnu spolupracovníků na 50 tisíc na plný pracovní úvazek. Pokud by se tento výdaj vyloučil, průměrná odměna za plný pracovní úvazek by činila 44 tisíc.
- Po pečlivém zvážení se dozorčí rada rozhodla upravit multiplikátor EIP na rok 2021 směrem dolů na 125 %.
- Celkový násobitel výkonnosti GRO odráží celkovou výkonnost za tříleté výkonnostní období.

Odměna správní rady

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2021

V následující tabulce je uveden poměr odměn generálního ředitele, finanční ředitelky, generálního ředitele Ahold Delhaize USA a generálního ředitele Ahold Delhaize Europe and Indonesia v porovnání s průměrnými odměnami spolupracovníků v našich prodejnách, skladech a kancelářích podpory po celém světě.

Platový poměr	2021	2020 ¹	2019	2018	2017	
Generální ředitel ²	132	122	137	105	124	114
Finanční ředitel/ka ³	72	74	84	83	71	71
Generální ředitel Ahold Delhaize USA	113	106	120	89	90	74
Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia ⁴	69	63	72	44	—	—

1 V roce 2020 zaznamenala společnost Ahold Delhaize výdaje ve výši 1,7 miliardy USD (1,4 miliardy EUR) na přírůstkové penzijní závazky v důsledku dohod o odstoupení a vypořádání několika sdružených plánů pro více zaměstnavatelů v USA. Tyto přírůstkové platové náklady zvýšily průměrnou odměnu všech spolupracovníků na plný pracovní úvazek a ovlivnily poměr mezi celkovou odměnou příslušných členů správní rady a průměrnou odměnou všech spolupracovníků ve skupině. Pro usnadnění víceletého srovnání je v tabulce uveden poměr mezd v roce 2020 včetně těchto nákladů i bez nich.

2 Pro roky 2018 až 2021 se pozice generálního ředitele vztahuje na Franse Mullera. Pro zohlednění celoroční odměny zahrnuje odměna za rok 2018 odměnu, kterou obdržel do 1. července 2018 ve funkci náměstka generálního ředitele a odměnu, kterou obdržel od 1. července 2018 ve funkci generálního ředitele. Pro rok 2017 se pozice generálního ředitele vztahuje na Dicka Boera.

3 Pro rok 2020 se pozice finančního ředitele / finanční ředitelky vztahuje na Jeffa Carra pro období do 8. dubna 2020 a na Natalie Knight pro období od 8. dubna 2020 a dále. Pro roky 2017 až 2019 se pozice finančního ředitele vztahuje na Jeffa Carra.

4 Vzhledem k tomu, že pozice generálního ředitele Ahold Delhaize Europe and Indonesia byla vytvořena 11. dubna 2018, nejsou k dispozici (celoroční) údaje za roky 2017 a 2018.

EXTERNÍ KONTEXT

Abychom uvedli platový poměr společnosti Ahold Delhaize do souvislosti, následující tabulka a graf ilustrují srovnání platového poměru generálního ředitele společnosti Ahold Delhaize s platovým poměrem generálních ředitelů společností ve srovnatelné skupině. Veškeré údaje vycházejí z veřejně zveřejněných výročních zpráv příslušných společností za rok 2020. Pro účely srovnání byly poměry vypočteny za použití stejné metodiky, jaká se používá pro stanovení platového poměru společnosti Ahold Delhaize.

V návaznosti na mimořádné výsledky společnosti a následné vyplacení bonusů v roce 2020 byl platový poměr ve společnosti Ahold Delhaize v roce 2020 vyšší než v předchozích letech. Průměrné platové poměry našich srovnatelných společností AEX, BEL20 a evropských srovnatelných společností v roce 2020 byly výrazně nižší než v roce 2019, a to především v důsledku snížení základních platů a snížení bonusů pro řídicí pracovníky v souvislosti s pandemií COVID-19. Průměrný platový poměr našich srovnatelných společností v USA pokračoval v rostoucím trendu.

Platový poměr	2020	2019	2018	2017	2016
Ahold Delhaize	122	105	124	114	119
Průměr srovnatelných společností	63	125	128	127	115
Průměr srovnatelných společností v	136	171	170	191	179
Průměr srovnatelných společností v	418	371	353	295	238
Průměrná celé srovnatelné skupiny	206	222	217	204	177

Je důležité poznamenat, že platové poměry se mohou v jednotlivých odvětvích značně lišit a že i v rámci stejného odvětví je porovnávání platových poměrů náročné kvůli rozdílům v tržních podmínkách (např. kombinace zemí s vysokými a nízkými platy).



Při stanovování odměn správní rady bude dozorčí rada i nadále sledovat vývoj platových poměrů ve Společnosti a v porovnání se srovnatelnou skupinou.

Odměna správní rady

AKCIOVÉ NÁHRADY SPRÁVNÍ RADY

VLASTNICTVÍ AKCIÍ

K 2. lednu 2022 drželi členové správní rady (kromě bývalých členů správní rady) následující akcie a další podíly ve společnosti Ahold Delhaize:

Počet akcií	Kmenové akcie podléhající dodatečnému požadavku na držení ¹	Ostatní kmenové akcie	Celkem kmenové akcie
Frans Muller ²	116 768	207 781	324 549
Natalie Knight	21 551	0	21 551
Kevin Holt	93 338	30 644	123 982
Wouter Kolk	33 225	41 416	74 641
Celkem	264 882	279 841	544 723

1 V souladu s osvědčeným postupem 3.1.2 VI nizozemského zákona o správě a řízení společností z roku 2016 a zásadami odměňování správní rady by měly být akcie udělené a převedené členům správní rady v rámci programu GRO drženy po dobu alespoň pěti let od udělení, s výjimkou financování daně splatné k rozhodnému dni nebo alespoň do data rezignace ze správní rady, je-li toto období kratší.

2 Frans Muller navíc drží 9 579 akcií ve formě amerických depozitních certifikátů.

VÝKONNOSTNÍ AKCIE

Odměna správní rady

AKCIOVÉ NÁHRADY SPRÁVNÍ RADY

Následující tabulka shrnuje stav programu GRO v roce 2021 pro jednotlivé členy správní rady.

	Datum přidělení	Datum převzetí	Konec doby držení	Zbývajících na začátku roku 2021	Přidělené	Výkonnostní úprava ¹	Převzaté ²	Propadlé	Zbývajících na konci roku 2021	Maximální počet akcií ³	Reálná hodnota za akcii
Frans Muller											
Přidělení TSR za rok 2018	12. dubna	15. dubna	12. dubna	51 408	—	(10 282)	41 126	—	—	N/A	16,58
Přidělení RoC za rok 2018	2018	2021	2023	51 408	—	25 704	77 112	—	—	N/A	17,89
Přidělení za udržitelnost za rok 2018				25 704	—	6 426	32 130	—	—	N/A	17,89
Přidělení TSR za rok 2019				17 304	—	—	—	—	17 304	25 956	14,47
Přidělení RoC za rok 2019	11. dubna	14. dubna	11. dubna	40 374	—	—	—	—	40 374	60 561	20,01
Přidělení EPS za rok 2019	2019	2022	2024	40 374	—	—	—	—	40 374	60 561	20,01
Přidělení za udržitelnost za rok 2019				17 304	—	—	—	—	17 304	25 956	20,01
Přidělení TSR za rok 2020				17 261	—	—	—	—	17 261	25 891	14,51
Přidělení RoC za rok 2020	9. dubna	2023 VVH + 1 den	9. dubna	40 274	—	—	—	—	40 274	60 411	19,98
Přidělení EPS za rok 2020	2020		2025	40 274	—	—	—	—	40 274	60 411	19,98
Přidělení za udržitelnost za rok 2020				17 261	—	—	—	—	17 261	25 891	19,98
Přidělení TSR za rok 2021				—	16 720	—	—	—	16 720	25 080	7,41
Přidělení RoC za rok 2021	15. dubna	2024 VVH + 1 den	15. dubna	—	39 013	—	—	—	39 013	58 519	20,25
Přidělení EPS za rok 2021	2021		2026	—	39 013	—	—	—	39 013	58 519	20,25
Přidělení za udržitelnost za rok 2021				—	16 720	—	—	—	16 720	25 080	20,25

Odměna správní rady

AKCIOVÉ NÁHRADY SPRÁVNÍ RADY

	Datum přidělení	Datum převzetí	Konec doby držení	Zbývajcí na začátku roku 2021	Přidělené	Výkonnostní úprava ¹	Převzaté ²	Propadlé	Zbývajcí na konci roku 2021	Maximální počet akcií ³	Reálná hodnota za akci
Natalie Knight⁴											
Přidělení TSR za rok 2018	9. dubna	15. dubna	9. dubna	10 663	—	(2 133)	8 530	—	—	N/A	17,10
Přidělení RoC za rok 2018	2020	2021	2025	10 663	—	5 331	15 994	—	—	N/A	18,45
Přidělení za udržitelnost za rok 2018				5 332	—	1 333	6 665	—	—	N/A	18,45
Přidělení TSR za rok 2019				3 999	—	—	—	—	3 999	5 998	13,40
Přidělení RoC za rok 2019	9. dubna	14. dubna	9. dubna	9 331	—	—	—	—	9 331	13 996	18,52
Přidělení EPS za rok 2019	2020	2022	2025	9 331	—	—	—	—	9 331	13 996	18,52
Přidělení za udržitelnost za rok 2019				3 999	—	—	—	—	3 999	5 998	18,52
Přidělení TSR za rok 2020				7 698	—	—	—	—	7 698	11 547	14,51
Přidělení RoC za rok 2020	9. dubna	2023 VVH + 1 den	9. dubna 1971 2025	17 961	—	—	—	—	17 961	26 941	19,98
Přidělení EPS za rok 2020	2020			17 961	—	—	—	—	17 961	26 941	19,98
Přidělení za udržitelnost za rok 2020				7 698	—	—	—	—	7 698	11 547	19,98
Přidělení TSR za rok 2021				—	7 820	—	—	—	7 820	11 730	7,41
Přidělení RoC za rok 2021	15. dubna	2024 VVH + 1 den	15. dubna	—	18 247	—	—	—	18 247	27 370	20,25
Přidělení EPS za rok 2021	2021		2026	—	18 247	—	—	—	18 247	27 370	20,25
Přidělení za udržitelnost za rok 2021				—	7 820	—	—	—	7 820	11 730	20,25
Kevin Holt											
Přidělení TSR za rok 2018	12. dubna	15. dubna	12. dubna	38 066	—	(7 614)	30 452	—	—	N/A	16,58
Přidělení RoC za rok 2018	2018	2021	2023	38 066	—	19 033	57 099	—	—	N/A	17,89
Přidělení za udržitelnost za rok 2018				19 033	—	4 758	23 791	—	—	N/A	17,89
Přidělení TSR za rok 2019				12 766	—	—	—	—	12 766	19 149	14,47
Přidělení RoC za rok 2019	11. dubna	14. dubna	11. dubna	29 787	—	—	—	—	29 787	44 680	20,01
Přidělení EPS za rok 2019	2019	2022	2024	29 787	—	—	—	—	29 787	44 680	20,01
Přidělení za udržitelnost za rok 2019				12 766	—	—	—	—	12 766	19 149	20,01
Přidělení TSR za rok 2020				15 412	—	—	—	—	15 412	23 118	14,51
Přidělení RoC za rok 2020	9. dubna	2023 VVH + 1 den	9. dubna	35 962	—	—	—	—	35 962	53 943	19,98
Přidělení EPS za rok 2020	2020		2025	35 962	—	—	—	—	35 962	53 943	19,98
Přidělení za udržitelnost za rok 2020				15 412	—	—	—	—	15 412	23 118	19,98
Přidělení TSR za rok 2021				—	13 760	—	—	—	13 760	20 640	7,41
Přidělení RoC za rok 2021	15. dubna	2024 VVH + 1 den	15. dubna	—	32 107	—	—	—	32 107	48 160	20,25
Přidělení EPS za rok 2021	2021		2026	—	32 107	—	—	—	32 107	48 160	20,25
Přidělení za udržitelnost za rok 2021				—	13 760	—	—	—	13 760	20 640	20,25

Odměna správní rady

AKCIOVÉ NÁHRADY SPRÁVNÍ RADY

	Datum přidělení	Datum převzetí	Konec doby držení	Zbývajících na začátku roku 2021	Přidělené	Výkonnostní úprava ¹	Převzato ²	Propadlé	Zbývajících na konci roku 2021	Maximální počet akcií ³	Reálná hodnota za akcii
Wouter Kolk⁵											
Přidělení TSR za rok 2018	12. dubna	15. dubna	12. dubna	21 433	—	(4 287)	17 146	—	—	N/A	16,58
Přidělení RoC za rok 2018	2018	2021	2023	21 433	—	10 716	32 149	—	—	N/A	17,89
Přidělení za udržitelnost za rok 2018				10 717	—	2 679	13 396	—	—	N/A	17,89
Přidělení TSR za rok 2019				6 607	—	—	—	—	6 607	9 910	14,47
Přidělení RoC za rok 2019	11. dubna	14. dubna	11. dubna	15 416	—	—	—	—	15 416	23 124	20,01
Přidělení EPS za rok 2019	2019	2022	2024	15 416	—	—	—	—	15 416	23 124	20,01
Přidělení za udržitelnost za rok 2019				6 607	—	—	—	—	6 607	9 910	20,01
Přidělení TSR za rok 2020				7 175	—	—	—	—	7 175	10 762	14,51
Přidělení RoC za rok 2020	9. dubna	2023 VVH + 1 den	9. dubna	16 740	—	—	—	—	16 740	25 110	19,98
Přidělení EPS za rok 2020	2020		2025	16 740	—	—	—	—	16 740	25 110	19,98
Přidělení za udržitelnost za rok 2020				7 175	—	—	—	—	7 175	10 762	19,98
Přidělení TSR za rok 2021				—	6 950	—	—	—	6 950	10 425	7,41
Přidělení RoC za rok 2021	15. dubna	2024 VVH + 1 den	15. dubna	—	16 216	—	—	—	16 216	24 324	20,25
Přidělení EPS za rok 2021	2021		2026	—	16 216	—	—	—	16 216	24 324	20,25
Přidělení za udržitelnost za rok 2021				—	6 950	—	—	—	6 950	10 425	20,25
Mezisoučet – členové správní rady				892 060	301 666	51 664	355 590	—	889 800	1 334 690	

1 Představuje úpravu počtu přidělených výkonnostních akcií vyplývajících z TSR, RoC a výkonnosti v oblasti udržitelnosti.

2 Datum převzetí přidělení za rok 2018 bylo 15. dubna 2021. Dne 15. dubna 2021 byla cena akcie 23,02 EUR.

3 U přidělení výkonnostních akcií za TSR se maximální počet výkonnostních akcií, které mohou být potenciálně předány, rovná 175 % zbývajících výkonnostních akcií pro přidělení za rok 2018, pokud se společnost Ahold Delhaize umístí v hodnocení na prvním místě. U přidělení výkonnostních akcií za RoC, EPS a výkonnost v oblasti udržitelnosti se maximální počet výkonnostních akcií, které mohou být potenciálně převzaty, rovná 150 % zbývajících výkonnostních akcií, pokud se Společnost umístí v hodnocení na prvním místě. U přidělení výkonnostních akcií za RoC, EPS a výkonnost v oblasti udržitelnosti se maximální počet výkonnostních akcií, které mohou být potenciálně převzaty, rovná 150 % zbývajících výkonnostních akcií (jak je vysvětleno v částech [Hlavní charakteristiky výkonnostních akcií přidělených v roce 2019 až 2021](#) a [Hlavní charakteristiky výkonnostních akcií přidělených v roce 2018 z Přílohy 32](#)). Minimální počet výkonnostních akcií, které mohou být potenciálně převzaty, je nula (jak je vysvětleno výše v částech [Hlavní charakteristiky výkonnostních akcií přidělených v letech 2019 až 2021](#) a [Hlavní charakteristiky výkonnostních akcií přidělených v roce 2018 z Přílohy 32](#)).

4 Natalie Knight začala ve společnosti Ahold Delhaize jako výkonná viceprezidentka pro finance a členka výkonného výboru 1. března 2020 a s účinností od 8. dubna 2020 byla jmenována členkou správní rady. Byly ji uděleny dvě další odměny ve formě výkonnostních akcií, každá v hodnotě 600 tisíc EUR, z nichž jedna byla převzata 15. dubna 2021 a druhá bude převzata den po výroční valné hromadě akcionářů společnosti Ahold Delhaize v roce 2022; na tyto odměny se vztahují podmínky dlouhodobého plánu (včetně výkonnostních cílů).

5 Wouter Kolk, generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia je členem správní rady od 11. dubna 2018.

Odměna dozorčí rady

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ DOZORČÍ RADY

Zásady odměňování dozorčí rady byly přijaty valnou hromadou akcionářů dne 8. dubna 2020 (98,76 % hlasů pro) a nabyly účinnosti zpětně od 1. ledna 2020.

cestovní čas v závislosti na jejich činnosti a odpovědnosti. Veškeré odměny jsou denominovány a poskytovány v eurech. Rizika spojená s převodem měn nejsou Společností kryta.

SROVNATELNÁ SKUPINA PRO BENCHMARKING

Jako mezinárodní společnost musí Ahold Delhaize zůstat atraktivní pro špičkové lídry v našem oboru i mimo něj, aby si i nadále udržela silnou a různorodou dozorčí radu. Konkurenceschopnost úrovně odměňování dozorčí rady je srovnávána každé tři roky. Za mimořádných okolností lze zvážit přechodnou úpravu.

Srovnávací skupina je stejná jako pro správní radu a skládá se z celkem 18 srovnatelných společností v Evropě a Spojených státech, jakož i ze společností kotovaných na AEX a BEL20. Tato srovnávací skupina odráží geografické provozní oblasti Společnosti a trhy nejrelevantnější ve vztahu k náboru a udržení vrcholového managementu.

Srovnatelné společnosti v Evropě	Srovnatelné společnosti v USA	AEX a BEL20
Tesco	Kroger	Unilever
Carrefour	Costco	Philips
Metro Cash & Carry	Target	Heineken
Casino Guichard-Perrachon	Walgreens Boots Alliance	Randstad
J Sainsbury	Best Buy	Akzo Nobel
W M Morrison	Lowe's Companies	AB InBev

Aby se dozorčí rada vyrovnala s případnými změnami ve skupině srovnatelných subjektů na trhu práce v důsledku vyřazení z burzy, fúze nebo jiných mimořádných okolností, může podle vlastního uvážení srovnatelné společnosti nahradit jinými. Obecně platí, že geografické složení je rozhodujícím faktorem pro určení náhrady. Pokud je například vyřazena společnost se sídlem v USA, je obecně nahrazena jinou společností se sídlem v USA.

Cílová úroveň odměny je obvykle na nebo blízko mediánu, přičemž se bere v úvahu velikost společnosti Ahold Delhaize vzhledem ke srovnatelné skupině.

ODMĚŇOVÁNÍ

Vzhledem k povaze působnosti dozorčí rady jako nezávislého orgánu není její odměna vázána na výkon Společnosti, a proto je tvořena pouze pevnou odměnou, poskytovanou v hotovosti. Kromě základní odměny jsou členům dozorčí rady nabídnuty odměny za působení ve výborech a náhrady za

Odměna dozorčí rady

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ DOZORČÍ RADY

Roční základní odměny

Základní odměny nabízené členům dozorčí rady odrážejí velikost a složitost Společnosti, jakož i odpovědnost členů a čas strávený výkonem jejich rolí.

Předseda dozorčí rady	200 000
Místopředseda	125 000
Člen dozorčí rady	90 000 EUR

Roční odměna za účast ve výboru

Předsedovi a členům výborů dozorčí rady je nabídnut příplatek za další povinnosti, které převezmou v rámci výboru.

Předseda výboru pro audit, finance a rizika	30 000 EUR
Člen výboru pro audit, finance a rizika	15 000 EUR
Předseda jiného výboru	20 000 EUR
Člen jiného výboru	12 500 EUR

Náhrady za cestovní čas

Členům dozorčí rady je nabídnuta náhrada za cestovní čas ve výši 7 500 EUR za mezikontinentální zpáteční cestu a 2 500 EUR za kontinentální zpáteční cestu.

VLASTNICTVÍ AKCIÍ

Členové dozorčí rady mohou vlastnit (soukromě nabyté) akcie Společnosti.

PENZE A DALŠÍ SMLUVNÍ PODMÍNKY

Penze

Členové dozorčí rady se nemohou účastnit žádných benefičních programů nabízených Společností jejím společníkům, včetně, ale nejen, penzijních plánů.

Úvěry

Společnost neposkytuje členům dozorčí rady půjčky, ani nevydává záruky ve prospěch členů dozorčí rady.

Období

Členové dozorčí rady jsou v dozorčí radě nejdéle po dobu čtyř let a poté mohou být znovu jmenováni na další čtyřleté období. Člen dozorčí rady může být následně znovu jmenován na dobu dvou let, kterou lze prodloužit nejvýše o dva roky.

Rezignace

Členové dozorčí rady odstupují z funkce v souladu s plánem odchodu z funkce vypracovaným dozorčí radou. Neplatí zde žádná výpovědní lhůta ani platby za ukončení výkonu funkce.

Odměna dozorčí rady

ODMĚNA DOZORČÍ RADY ZA ROK 2021

Odměny vyplacené členům dozorčí rady v roce 2021 byly v souladu se zásadami odměňování dozorčí rady. V následující tabulce jsou uvedeny celkové odměny členů dozorčí rady za roky 2017 až 2021.

v tisících EUR ^{1,2}	2021	2020	2019	2018	2017
Peter Aqnefjäll (jmenován v roce 2019)	230	138	104	—	—
Bill McEwan (opětovně jmenován v roce 2020)	162	150	208	209	150
René Hooft Graafland (opětovně jmenován v roce 2018)	134	129	143	145	136
Katie Doyle (jmenována v roce 2019)	133	126	104	—	—
Helen Weir (jmenována v roce 2020)	128	88	—	—	—
Mary Anne Citrino (opětovně jmenována v roce 2020)	125	119	130	130	133
Frank van Zanten (jmenován v roce 2020)	117	83	—	—	—
Bala Subramanian (jmenován v roce 2021)	89	—	—	—	—
Jan Zijderveld (jmenován v roce 2021)	93	—	—	—	—
Ben Noteboom (odešel v roce 2021)	35	109	125	135	145
Dominique Leroy (odešel v roce 2021)	30	116	118	123	125
Jan Hommen (opětovně jmenován v roce 2017, odešel 31. prosince)	—	223	243	249	223
Jacques de Vaucleroy (odešel v roce 2020)	—	31	120	144	170
Rob van den Bergh (odstoupil v roce 2019)	—	—	39	148	148
Mark McGrath (odstoupil v roce 2019)	—	—	44	136	143
Mats Jansson (odešel v roce 2018)	—	—	—	68	255
Johnny Thijs (odstoupil v roce 2018)	—	—	—	31	128
Patrick De Maeseneire (odstoupil v roce 2018)	—	—	—	32	123
Jack Stahl (odstoupil v srpnu 2017)	—	—	—	—	111
Stephanie Shern (odstoupila v dubnu 2017)	—	—	—	—	37
Celková odměna dozorčí rady	1 276	1 312	1 378	1 550	2 027
Počet členů dozorčí rady³	11	11	11	12	14

1 Společnost při odměňování členů dozorčí rady zohlednila složení a působnost dozorčí rady a souvisejících výborů, jakož i odpovědnost příslušných jednotlivých členů v příslušných letech.

2 Pro členy, kteří byli jmenováni nebo odstoupili v průběhu roku, je odměna za daný rok zahrnuta do dílčího roku.

3 Tyto údaje zahrnují členy, kteří byli jmenováni nebo odstoupili v průběhu příslušného roku.

K 2. lednu 2022 držel Peter Aqnefjäll 7 200 kmenových akcií Ahold Delhaize, Bill McEwan držel 7 125 amerických depozitních certifikátů (ADR) kmenových akcií Ahold Delhaize. Žádný z ostatních členů dozorčí rady nevlastnil akcie společnosti Ahold Delhaize.

Společnost Ahold Delhaize neposkytuje členům dozorčí rady půjčky ani zálohy. Neexistují žádné nesplacené půjčky ani zálohy. Společnost Ahold Delhaize nevydává záruky ve prospěch členů dozorčí rady. Žádné takové záruky neexistují.

VÝKONNOST

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

284	Konsolidovaná výsledovka
285	Konsolidovaný výkaz o úplném výsledku hospodaření
286	Konsolidovaná rozvaha
287	Konsolidovaný výkaz změn vlastního kapitálu
288	Konsolidovaný výkaz peněžních toků
292	Příloha ke konsolidované účetní závěrce
404	Účetní závěrka mateřské společnosti
409	Příloha k účetní závěrce mateřské společnosti

ZPRÁVA ESG (ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A

DALŠÍ INFORMACE

443	Zpráva o ověření účetní závěrky
453	Zpráva o ověření zprávy ESG za rok 2021
456	Rozdělení zisku
457	Podrobnosti o zvláštních právech
458	Podrobnosti o akcích bez práv na zisk a o akcích bez hlasovacího práva



KONSOLIDOVANÁ VÝSLEDOVKA

v milionech EUR, s výjimkou údajů na akcii		1 Srovnatelné údaje byly přepracovány tak, aby odpovídaly prezentaci v běžném roce (viz Příloha 52.3 ke zprávě o výkonnosti). 53 ukončených týdnů	
Čisté tržby		Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.	
Náklady na prodej	8	75 601	74 736
Hrubý zisk		(54 916)	(54 160)
		20 685	20 575
Ostatní provozní výnosy	8	531	470
Prodejní výdaje	8	(14 929)	(14 620)
Režijní a administrativní náklady	8	(2 967)	(4 235)
Provozní výsledek		3 320	2 191
Výnos z úroků		29	35
Úrokové náklady		(181)	(138)
Čisté úrokové náklady na penzijní plány definovaných požitků	24	(17)	(16)
Narůstání úroků k leasingovému závazku	33	(337)	(357)
Ostatní finanční výnosy (náklady)		(10)	(9)
Čisté finanční náklady	9	(517)	(485)
Příjem před daněmi ze zisku		2 803	1 706
Daně ze zisku	10	(591)	(331)
Podíl na příjmu společných podniků	15	33	22
Příjmy z pokračujících činností		2 246	1 397
Příjem (ztráta) z ukončených činností	5	—	—
Čistý výsledek		2 246	1 397
Případaíci na:			
Kmenoví akcionáři		2 246	1 397
Nekontrolní podíl		—	—
Čistý výsledek		2 246	1 397
Zisk na akcii	29		
Čistý zisk na akcii připadající běžným akcionářům			
Základní		2.18	1,31
Zředěný		2.17	1,30
Výnosy z pokračujících činností na akcii připadající kmenovým akcionářům			
Základní		2.18	1,31
Zředěný		2.17	1,30

KONSOLIDOVANÝ VÝKAZ O ÚPLNÉM VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ

miliony EUR	Příloha	52 ukončených	53 ukončených
Čistý výsledek		2 246	1 397
Přecenění penzijních plánů definovaných požitků:			
Přecenění před zdaněním – příjem (ztráta)	24	103	(108)
Daně ze zisku	10	(24)	25
Ostatní úplný výsledek hospodaření (ztráta), který nebude přeřazen do výkazu zisku a ztráty		79	(83)
Rozdíly v převodu měn u zahraničních úroků:			
Pokračující činnosti		766	(999)
Daně ze zisku	10	(2)	1
Zajištění peněžních toků:			
Výsledek reálné hodnoty za rok		—	—
Převody do čistého zisku		1	1
Daně ze zisku		—	—
Nerealizované zisky (ztráty) z dluhových a kapitálových nástrojů:			
Výsledek reálné hodnoty za období		—	(1)
Daně ze zisku		—	—
Ostatní úplný výsledek hospodaření společných podniků – bez daní ze zisku:			
Podíl na ostatním úplném výsledku hospodaření z pokračujících činností	15	—	—
Ostatní úplný výsledek hospodaření (ztráta) reklasifikovatelný do výkazu zisku nebo ztráty		765	(997)
Ostatní úplný výsledek hospodaření celkem (ztráta)		843	(1 080)
Celkový úplný výsledek hospodaření		3 089	316
Připadající na:			
Kmenoví akcionáři		3 089	316
Nekontrolní podíl		—	—
Celkový úplný výsledek hospodaření		3 089	316
Připadající na:			
Pokračující činnosti		3 089	316
Ukončené činnosti		—	—
Celkový úplný výsledek hospodaření		3 089	316

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.

KONSOLIDOVANÁ ROZVAHA

miliony EUR	Příloha	2. ledna	3. ledna
Aktiva			
Pozemky, budovy a zařízení	11	11 838	10 696
Aktiva z práva k užívání	12	9 010	7 455
Investiční nemovitý majetek	13	708	739
Nehmotná aktiva	14	12 770	11 565
Investice do společných a přidružených podniků	15	244	227
Ostatní dlouhodobá finanční aktiva	16	1 193	705
Odložené daňové pohledávky	10	289	323
<u>Ostatní dlouhodobá aktiva</u>		76	53
Celková dlouhodobá aktiva		36 128	31 764
Aktiva držená k prodeji	5	18	19
Zásoby	17	3 728	3 245
Pohledávky	18	2 058	1 975
Ostatní krátkodobá finanční aktiva	19	356	360
Pohledávky daní ze zisku		45	58
Předplacené výdaje a ostatní běžná aktiva		387	337
Hotovost a peněžní ekvivalenty	20	2 993	2 933
Celková krátkodobá aktiva		9 584	8 928
Aktiva celkem		45 712	40 692
Vlastní kapitál a pasiva			
Vlastní kapitál připadající kmenovým akcionářům	21	13 721	12 432
Úvěry	22	4 678	3 863
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	23	10 473	8 905
Důchody a další výhody po ukončení pracovního poměru	24	1 107	1 235
Odložené daňové závazky	10	746	664
Rezervy	25	746	718
<u>Ostatní dlouhodobá pasiva</u>		62	63
Dlouhodobá pasiva celkem		17 812	15 448
Splatné závazky		7 563	6 795
Ostatní krátkodobé finanční závazky	26	2 552	2 386
Splatné daně ze zisku		96	128
Rezervy	25	484	378
<u>Ostatní krátkodobá pasiva</u>	27	3 483	3 125
Celková krátkodobá pasiva		14 179	12 812
Vlastní kapitál a pasiva celkem		45 712	40 692

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.

KONSOLIDOVANÝ VÝKAZ ZMĚN VLASTNÍHO KAPITÁLU

miliony EUR	Příloha	Základní kapitál	Emisní prémie	Rezerva pro převod měn	Rezerva pro zajištění peněžních toků	Ostatní rezervy včetně nerozděleného	Vlastní kapitál připadající kmenovým akcionářům
Zůstatek k 29. prosinci 2019		11	12 246	159	(3)	1 670	14 083
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům		—	—	—	—	1 397	1 397
Ostatní úplný výsledek hospodaření (ztráta)		—	—	(997)	1	(84)	(1 080)
Celkový úplný výsledek hospodaření (ztráta) připadající kmenovým akcionářům		—	—	(997)	1	1 313	316
Dividendy		—	—	—	—	(1 026)	(1 026)
Zpětný odkup akcií		—	—	—	—	(1 001)	(1 001)
Úhrady vázané na akcie		—	—	—	—	61	61
Jiné položky		—	—	—	—	(1)	(1)
Zůstatek k 3. lednu 2021	21	11	12 246	(839)	(3)	1 016	12 432
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům		—	—	—	—	2 246	2 246
Ostatní úplný výsledek hospodaření (ztráta)		—	—	764	1	79	843
Celkový úplný výsledek hospodaření (ztráta) připadající kmenovým akcionářům		—	—	764	1	2 325	3 089
Dividendy		—	—	—	—	(856)	(856)
Zpětný odkup akcií		—	—	—	—	(995)	(995)
Zrušení vlastních akcií		(1)	(1 258)	—	—	1 259	—
Úhrady vázané na akcie		—	—	—	—	51	51
Zůstatek k 2. lednu 2022	21	10	10 988	(75)	(2)	2 799	13 721

1 Ostatní rezervy zahrnují mimo jiné přecenění penzijních plánů definovaných požitků:

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky

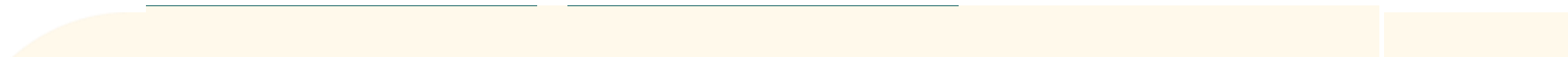
KONSOLIDOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ

miliony EUR	Poznámka	52 ukončených	53 ukončených
Splátky půjček	28	(1277)	(1238)
Změny v krátkodobých úvěrech	28	90	(556)
Splácení leasingových závazků	28	(1 569)	(1 584)
Dividendy vyplacené z kmenových akcií	21	(856)	(1 026)
Zpětný odkup akcií	21	(994)	(1 001)
Ostatní peněžní toky z derivátů	28	—	2
Ostatní		(5)	(6)
Finanční peněžní toky z pokračujících činností		(2 052)	(1 251)
Finanční peněžní toky z ukončených činností		—	—
Čistá hotovost z finanční činnosti		(3 052)	(4 251)
Čistá hotovost z provozní, investiční a finanční činnosti		(218)	(383)
Hotovost a peněžní ekvivalenty na začátku roku (kromě vázaných peněz)		2 910	3 701
Vliv směnných kurzů na hotovost a peněžní ekvivalenty	Poznámka	276	(108)
Hotovost a peněžní ekvivalenty na konci roku (kromě vázaných peněz)	28	2 968	2 910
Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.			
miliony EUR		52 ukončených	53 ukončených
Příjmy z pokračujících činností		2 246	1 397
Úpravy pro:			
Čisté finanční náklady	9	517	485
Daně ze zisku	10	591	331
Podíl na příjmu společných podniků	15	(33)	(22)
Odpisy, amortizace a znehodnocení	8	3 068	2 892
(Zisky) ztráty z leasingů a prodeje aktiv / vyřazovaných skupin držených k prodeji		(76)	(64)
Náklady na akciové náhrady	32	48	59
Provozní peněžní toky před změnami provozních aktiv a pasiv		6 361	5 078
Změny pracovního kapitálu:			
Změny zásob		(283)	(89)
Změny pohledávek a ostatních krátkodobých aktiv		(43)	(301)
Změny závazků a ostatních krátkodobých pasiv		580	1 319
Změny ostatních dlouhodobých aktiv, ostatních dlouhodobých pasiv a rezerv		(216)	821
Hotovost generovaná z činností		6 399	6 828
Zaplacené daně ze zisku – čisté	10	(931)	(186)
Provozní peněžní toky z pokračujících činností		5 468	6 343
Provozní peněžní toky z ukončených činností		—	—
Čistá hotovost z provozní činnosti		5 468	6 343
Nákup dlouhodobých aktiv		(2 371)	(2 659)
Odprodeje aktiv / vyřazovaných skupin držených za účelem prodeje		82	108
Akvizice podniků očištěná o nabytou hotovost	28	(529)	(4)
Odprodej podniků, očištěný od odprodáných peněz	28	(5)	(3)
Změny v krátkodobých vkladech a podobných nástrojích		44	(60)
Dividendy získané od společných podniků	15	28	16
Získané úroky		16	24
Přijaté leasingové platby z leasingových pohledávek		103	99
Ostatní		(2)	3
Investiční peněžní toky z pokračujících činností		(2 634)	(2 475)
Investiční peněžní toky z ukončených činností		—	—
Čistá hotovost z investiční činnosti		(2 634)	(2 475)
Výnosy z dlouhodobého dluhu	28	848	507
Vyplacené úroky		(138)	(149)

VÝKONNOST

PŘÍLOHA KE KONSOLIDOVANÉ ÚČETNÍ ZÁVĚRCE

292	1	Společnost a její činnosti	326	14	Nehmotná aktiva	365	26	Ostatní krátkodobé finanční závazky
293	2	Základ sestavení	331	15	Investice do společných a přidružených podniků	366	27	Ostatní krátkodobá pasiva
297	3	Obecná účetní pravidla	334	16	Ostatní dlouhodobá finanční aktiva	366	28	Peněžní tok
302	4	Akvizice	335	17	Zásoby	370	29	Zisk na akcii
305	5	Aktiva a pasiva držená k prodeji a ukončené činnosti	336	18	Pohledávky	372	30	Řízení finančních rizik a finanční nástroje
307	6	Vykazování podle segmentů	337	19	Ostatní krátkodobá finanční aktiva	382	31	Transakce se spřízněnými
310	7	Čisté tržby	338	20	Hotovost a peněžní	385	32	Akciové náhrady
312	8	Výdaje a ostatní provozní výnosy podle druhů	339	21	Vlastní kapitál připadající kmenovým akcionářům	388	33	Leasingy
315	9	Čisté finanční náklady	342	22	Půjčky a úvěrové facility	396	34	Závazky a podmíněné závazky
316	10	Daně ze zisku	344	23	Ostatní dlouhodobé finanční závazky	401	35	Seznam dceřiných společností, společných podniků a
320	11	Pozemky, budovy a zařízení	347	24	Důchody a další výhody po ukončení	403	36	Následné události
323	12	Aktiva z práva k užívání	363	25	Rezervy			
324	13	Investiční nemovitý majetek						



PŘÍLOHA KE KONSOLIDOVANÉ ÚČETNÍ ZÁVĚRCE

1 SPOLEČNOST A JEJÍ ČINNOSTI

Hlavní činností společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. („Ahold Delhaize“ nebo „Společnost“ nebo „Skupina“ nebo „skupina Ahold Delhaize“), akciové společnosti se sídlem a ústředím v nizozemském Zaandamu, provozuje maloobchodní prodejny potravin a elektronické obchodování především ve Spojených státech a v Evropě. Společnost je registrována v Nizozemském obchodním rejstříku pod číslem 35000363.

Dne 1. března 2022 schválila správní rada účetní závěrku. Společnost má možnost upravit a znovu vydat účetní závěrku až do okamžiku schválení účetní závěrky valnou hromadou akcionářů. Účetní závěrka uvedená v této výroční zprávě podléhá schválení valnou hromadou akcionářů společnosti Ahold Delhaize.

Významné dceřiné společnosti, společné podniky a přidružené společnosti společnosti Ahold Delhaize jsou uvedeny v Příloze 35.

2 ZÁKLAD SESTAVENÍ

Tato účetní závěrka byla připravena v souladu s Mezinárodními standardy finančního výkaznictví (International Financial Reporting Standards – IFRS) ve znění přijatém Evropskou unií (EU) a rovněž splňuje požadavky na finanční výkaznictví uvedené v části 9 knihy 2 nizozemského občanského zákoníku.

Pokud není uvedeno jinak, jsou jako oceňovací báze použity historické náklady.

Finanční rok společnosti Ahold Delhaize je období trvající 52 nebo 53 týdnů, které končí v neděli nejbližší 31. prosinci. Finanční rok 2021 sestával z 52 týdnů a skončil 2. ledna 2022. Srovnávací finanční rok 2020 sestával z 53 týdnů a skončil 3. prosince 2021.

Tato konsolidovaná účetní závěrka je uvedena v milionech euro (EUR), pokud není uvedeno jinak. Kvůli zaokrouhlování nemusí uvedená čísla přesně odpovídat uvedeným součtům.

Při sestavení této účetní závěrky byly použity následující směnné kurzy eura (EUR) vůči americkému dolaru (USD), české koruně (CZK), rumunskému leu (RON) a srbskému dináru (RSD):

	2021	2020
Americký dolar		
Průměrný směnný kurz	0,8461	0,8770
<u>Závěrečný směnný kurz na konci roku</u>	0,8795	0,8187
Česká koruna		
Průměrný směnný kurz	0,0390	0,0378
<u>Závěrečný směnný kurz na konci roku</u>	0,0402	0,0381
Rumunský leu		
Průměrný směnný kurz	0,2032	0,2067
<u>Závěrečný směnný kurz na konci roku</u>	0,2021	0,2058
Srbský dinár		
Průměrný směnný kurz	0,0085	0,0085
<u>Závěrečný směnný kurz na konci roku</u>	0,0085	0,0085

2 ZÁKLADNA SESTAVENÍ POKRAČOVÁNÍ

Významné odhady, předpoklady a úsudky

Sestavení účetní závěrky vyžaduje od vedení řadu odhadů a předpokladů, které ovlivňují vykazované částky aktiv a pasiv, výnosů a nákladů a zveřejnění podmíněných aktiv a pasiv, které se ze své podstaty jen zřídka budou rovnat skutečným výsledkům. Všechny předpoklady, očekávání a předpovědi použité jako základ pro určité odhady v této účetní závěrce představují v dobré víře hodnocení současné a budoucí výkonnosti společnosti Ahold Delhaize, o kterých se vedení domnívá, že pro ně existuje přiměřený základ. Zahrnují rizika, nejistoty a další faktory, které by mohly způsobit, že se skutečné budoucí výsledky, výkonnost a úspěchy Společnosti budou podstatně lišit od předpokládaných hodnot.

Oblast	Poznámka	Popis	Rozsudky ¹	Odhady ²
Výnosy (dárkové karty a věrnostní programy)	<u>7</u>	Čisté tržby		✓
Příspěvky pro prodejce	<u>8</u>	Náklady podle druhů		
	<u>17</u>	Zásoby	✓	✓
	<u>18</u>	Pohledávky		
Daně ze zisku	<u>10</u>	Daně ze zisku	✓	✓
	<u>34</u>	Závazky a podmíněné závazky		
Nehmotná aktiva	<u>4</u>	Akvizice	✓	✓
	<u>14</u>	Nehmotná aktiva		
Leasingy a transakce prodeje a zpětného leasingu	<u>12</u>	Aktiva z práva k užívání	✓	✓
	<u>33</u>	Leasingy		
Snížení hodnoty	<u>6</u>	Vykazování podle segmentů		
	<u>8</u>	Náklady podle druhů		
	<u>11</u>	Pozemky, budovy a zařízení	✓	✓
	<u>12</u>	Aktiva z práva k užívání		
	<u>13</u>	Investiční nemovitý majetek		
	<u>14</u>	Nehmotná aktiva		
Penzijní závazky Společnosti a sdružených plánů více	<u>24</u>	Důchody a další výhody po ukončení pracovního poměru	✓	✓
Rezervy a podmíněné závazky	<u>25</u>	Rezervy	✓	✓
	<u>34</u>	Závazky a podmíněné závazky		
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	<u>4</u>	Akvizice		
	<u>23</u>	Ostatní dlouhodobé finanční závazky		✓
Vykazované segmenty	<u>6</u>	Vykazování podle segmentů	✓	

1 Při aplikaci účetních zásad společnosti Ahold Delhaize činí vedení úsudky, které mohou mít významný vliv na částky vykázané v účetní závěrce (tj. v běžném vykazování).

2 Vedení činí předpoklady o budoucích a dalších hlavních zdrojích nejistoty odhadů na konci účetního období, které mohou mít významné riziko, že povedou k významné úpravě účetní hodnoty aktiv a pasiv v příštím finančním roce.

Informace o odhadech, předpokladech a úsudcích, které vedení považuje za nejkritičtější, jsou uvedeny v přílohách výše.

Ocenění reálnou hodnotou

Pro účely finanční výkaznictví jsou ocenění reálnou hodnotou kategorizována do úrovně 1, 2 nebo 3 na základě míry, do jaké jsou vstupy do ocenění reálnou hodnotou pozorovatelné, a významu vstupů pro ocenění reálnou hodnotou jako celku, které jsou popsány následovně:

- Vstupy na úrovni 1 jsou kotované ceny (neupravené) pro identická aktiva nebo pasiva na aktivních trzích, ke kterým má Společnost přístup k datu ocenění.
- Vstupy na úrovni 2 jsou vstupy jiné než kotované ceny zahrnuté do úrovně 1, které jsou pozorovatelné pro aktivum nebo pasivum, a to buď přímo (tj. jako ceny), nebo nepřímo (tj. odvozené z cen).
- Vstupy na úrovni 3 jsou nepozorovatelné vstupy pro aktivum nebo pasivum.

Dopad COVID-19

Pandemie COVID-19 ovlivnila výsledky Společnosti, rozvahu a peněžní toky uvedené v této konsolidované účetní závěrce. Dopad pandemie na významná účetní pravidla je uveden níže.

Použití odhadů

Sestavení této konsolidované účetní závěrky vyžaduje od vedení řadu odhadů a předpokladů, které ovlivňují vykazované částky aktiv a pasiv, výnosů a nákladů a zveřejnění podmíněných aktiv a pasiv, které se ze své podstaty jen zřídka budou rovnat skutečným výsledkům. Společnost pravidelně aktualizuje své významné předpoklady a odhady. V souvislosti s tím se pandemie COVID-19 dotkla především následujících oblastí.

SNÍŽENÍ HODNOTY

Peněžotvorné jednotky (CGU), ke kterým byl přiřazen goodwill a obchodní značky, stejně jako nehmotná aktiva ve vývoji a další nehmotná aktiva s neomezenou životností, jsou testovány na snížení hodnoty ročně nebo častěji, pokud existuje náznak, že může být CGU nebo aktivum znehodnoceno. COVID-19 a z toho vyplývající změny ekonomického prostředí v průběhu let 2021 a 2020 nevedly k takové indikaci. Společnost provedla ve čtvrtém čtvrtletí roční test na snížení hodnoty goodwillu. U všech testovaných CGU jsou zpětně získatelné částky vyšší než jejich účetní hodnoty a nebylo zaúčtováno žádné snížení hodnoty goodwillu nebo jakékoli jiné výše uvedené třídy nehmotných aktiv.

REZERVA NA PENZIJNÍ ZÁVAZKY A SAMOPOJIŠTĚNÍ

Rezervy na penzijní připojištění a samopojištění Společnosti jsou ovlivněny zvýšenou ekonomickou nejistotou a souvisejícími riziky. Dopad nižších diskontních sazeb se projevil v letech 2021 a 2020. Údaje o pojistných událostech souvisejících se samopojištěním byly revidovány a zahrnují nároky související s COVID-19. Předpokládané ztráty vycházejí z upravených odhadů expozice. Stále jsou však k dispozici omezené údaje založené na zkušenostech a naše pojistně-matematická analýza neprovádí žádné úpravy dopadu COVID-19, ať už z hlediska nároků nebo jeho vlivu na ekonomickou a právní činnost, s výjimkou hlášených nároků COVID-19. Míra nejistoty a základní volatility potenciálního budoucího výsledku se v důsledku COVID-19 zvyšuje.

2 ZÁKLADNA SESTAVENÍ POKRAČOVÁNÍ

DANĚ ZE ZISKU

COVID-19 a výsledné změny v ekonomickém prostředí neovlivnily to, zda jsou odložené daňové pohledávky realizovatelné, a tudíž vykázané v rozvaze.

TESTOVÁNÍ SNÍŽENÍ HODNOTY FINANČNÍCH AKTIV

Společnost oceňuje opravnou položku ve výši rovnající se očekávaným úvěrovým ztrátám za dobu trvání z obchodních pohledávek, smluvních aktiv a leasingových pohledávek. Aktualizované hodnocení očekávaných úvěrových ztrát za dobu trvání bylo provedeno na základě přiměřených a doložitelných informací. Celkový dopad COVID-19, zejména na pohledávky z leasingů, nebyl významný.

OCENĚNÍ REÁLNOU HODNOTOU

Z kategorií finančních nástrojů Společnosti se oceňují a v rozvaze vykazují v reálné hodnotě pouze deriváty, investice do dluhových nástrojů a aktiva (pasiva) ze zajištění.

Tato ocenění reálnou hodnotou jsou zařazena do úrovně 2 hierarchie reálné hodnoty. Zvýšená volatilita a nejistota na finančních trzích neměly významný dopad na reálné hodnoty těchto finančních aktiv.

3 OBECNÁ ÚČETNÍ PRAVIDLA

V případě potřeby jsou účetní pravidla týkající se hlaviček účetní závěrky zahrnuta do příslušných příloh ke konsolidované účetní závěrce. Ty jsou uvedeny v odstavci s názvem *Účetní pravidla* na konci každé přílohy. Účetní pravidla uvedená v této příloze jsou aplikována na celou účetní závěrku.

Konsolidace

Konsolidovaná účetní závěrka zahrnuje finanční údaje Společnosti a jejích dceřiných společností. Dceřiné společnosti jsou subjekty, které Společnost ovládá. Společnost kontroluje účetní jednotku, když je vystavena nebo má právo na proměnlivé výnosy ze své angažovanosti v účetní jednotce a má schopnost tyto výnosy ovlivnit prostřednictvím své moci ovládat účetní jednotku. Dceřiné společnosti jsou plně konsolidovány od data převzetí kontroly do data, kdy kontrola zanikne. Všechny vnitroskupinové transakce, zůstatky, výnosy a náklady jsou při konsolidaci vyloučeny. Nerealizované ztráty z vnitroskupinových transakcí jsou eliminovány, pokud transakce neposkytne důkaz o snížení hodnoty převedených aktiv.

Nekontrolní podíly jsou zachyceny v konsolidované rozvaze, v konsolidované výsledovce a v konsolidovaném výkazu o úplném výsledku hospodaření pro podíl nekontrolujících akcionářů na čistých aktivech a výnosech nebo ztrátách dceřiných společností. Podíl nekontrolních akcionářů v nabyté dceřiné společnosti je prvotně oceněn podílem nekontrolního podílu na čisté reálné hodnotě vykázaných aktiv, závazků a podmíněných závazků.

Společnost Ahold Delhaize používá metodu předpokládané akvizice v případech, kdy má právo a povinnost koupit zbývající nekontrolní podíl (tzv. call-and-put nebo call a put dohody). Podle metody předpokládaného nabytí jsou podíly nekontrolního akcionáře prezentovány jako již vlastněné, i když z právního hlediska se stále jedná o nekontrolní podíly. Vykázání souvisejícího finančního závazku znamená, že podíly, které jsou předmětem koupě, se považují za již nabyté.

V souladu s IFRS 9 společnost Ahold Delhaize prvotně vykazuje nekontrolní podíl (NCI) v reálné hodnotě snížené o transakční náklady, které lze přímo přiřadit k emisi finančního závazku. Finanční závazek je následně oceněn v amortizované hodnotě, přičemž veškeré změny v odhadovaných peněžních tocích k vypořádání nekontrolního podílu vedou k přepočtu účetní hodnoty NCI na současnou hodnotu znovu sjednaných nebo upravených smluvních peněžních toků, které jsou diskontovány původní efektivní úrokovou mírou.

Převod cizích měn

Účetní závěrky dceřiných společností, společných a přidružených podniků jsou sestaveny v jejich funkčních měnách, které jsou určeny na základě primárního ekonomického prostředí, ve kterém působí. Transakce v jiných měnách, než je funkční měna, jsou zaúčtovány směnným kurzem platným k datu transakce. Ke každému rozvahovému dni jsou peněžní položky denominované v cizích měnách převáděny do funkční měny účetní jednotky v kurzech v té době převažujících. Kurzové rozdíly vzniklé při vypořádání a přepočtu peněžních položek jsou zahrnuty do čistého zisku za období. Goodwill a úpravy reálné hodnoty vzniklé při akvizici zahraničního subjektu jsou považovány za aktiva a pasiva denominované ve funkční měně zahraničního subjektu.

Při konsolidaci se aktiva a pasiva dceřiných společností s jinou funkční měnou než euro přepočítávají na eura s použitím směnných kurzů platných k rozvahovému dni. Výnosové a nákladové položky jsou přepočteny průměrnými směnnými kurzy za příslušná období. Kurzové rozdíly vzniklé během konsolidace a z přepočtu investic do dceřiných společností jsou zahrnuty do ostatního úplného výsledku hospodaření a do vlastního kapitálu, do rezervy na přepočet měn. Vnitropodnikové půjčky zahraničním subjektům a od nich, u nichž se vypořádání neplánuje a ani pravděpodobně v dohledné době nenastane, se považuje za zvýšení nebo snížení čisté investice do tohoto zahraničního subjektu; kurzové rozdíly vztahující se k těmto půjčkám jsou proto také zahrnuty do ostatního úplného výsledku hospodaření a do vlastního kapitálu, do rezervy na přepočet měn.

Při prodeji zahraniční jednotky, který má za následek ztrátu kontroly, ztrátu společné kontroly nebo ztrátu podstatného vlivu, se související kumulativní kurzový rozdíl, který byl zahrnut do vlastního kapitálu, převede do konsolidované výsledovky.

Alternativní měřítka finanční výkonnosti

Při prezentaci a diskuzi o provozních výsledcích společnosti Ahold Delhaize používá vedení určitá alternativní měřítka finanční výkonnosti, která nejsou definována IFRS (*Příloha 6*). Tato alternativní měřítka finanční výkonnosti by neměla být posuzována izolovaně jako alternativy k ekvivalentním ukazatelům IFRS a měla by být používána jako doplňkové informace ve spojení s nejpřímější srovnatelnými ukazateli IFRS. Alternativní měřítka finanční výkonnosti nemají podle IFRS standardizovaný význam, a proto nemusí být srovnatelná s podobnými ukazateli prezentovanými jinými společnostmi. Je-li k výpočtu provozního nebo statistického ukazatele použito nefinanční měřítko, považuje se to

také za alternativní měřítko výkonnosti. Definice alternativních výkonnostních opatření naleznete v *Glosáři*.

Změny ve vykazování

Od roku 2021 se ostatní provozní výnosy vykazují ve výsledovce jako samostatný řádek, a to v důsledku zvýšení vykazovaných částek. Ostatní provozní výnosy zahrnují příjmy z nájemného, příjmy z reklamy, jakož i ostatní výnosy z provozních činností a výnosy ze smluv, které nelze považovat za čisté tržby. Tyto částky byly dříve zahrnuty do nákladů jako kompenzace nákladů na prodej, režijních nákladů a všeobecných a administrativních nákladů.

3 OBECNÁ ÚČETNÍ PRAVIDLA POKRAČOVÁNÍ

Tato změna má za následek reklasifikace v rámci výsledovky za rok 2020 a nákladů podle druhů. Úpravy srovnatelných částek společnosti Ahold Delhaize za rok 2020 z důvodu změn v prezentaci jsou následující:

	2020 jak bylo vykázáno	Změny ve vykazování	2020 přepočítáno
Konsolidovaná výsledovka			
Čisté tržby	74 736	—	74 736
Náklady na prodej	(54 053)	(107)	(54 160)
Hrubý zisk	20 683	(107)	20 575
Ostatní provozní výnosy	—	470	470
Prodejní výdaje	(14 374)	(246)	(14 620)
Režijní a administrativní náklady	(4 118)	(117)	(4 235)
Provozní výsledek	2 191	—	2 191

	2020 jak bylo vykázáno	Změny ve vykazování	2020 přepočítáno
Příloha 8 Náklady podle druhů			
Ostatní provozní náklady	6 019	308	6 327
Příjem z nájmu	(162)	162	—
Celkové náklady podle druhů	72 545	470	73 016

	2020 jak bylo vykázáno	Změny ve vykazování	2020 přepočítáno
Příloha 8 Ostatní provozní výnosy podle druhů			
Příjem z nájmu	—	162	162
Příjmy z reklamy	—	11	11
Ostatní provozní výnosy	—	297	297
Ostatní provozní výnosy celkem	—	470	470

Nová účetní pravidla účinná pro rok 2021

Dne 31. března 2021 Rada pro mezinárodní účetní standardy prodloužila o jeden rok dobu uplatňování praktické úlevy v IFRS 16 „Leasingy“, která má nájemcům pomoci účtovat úlevy na nájemném v souvislosti s pandemií COVID-19. Původní změna byla vydána v květnu 2020. Společnost Ahold Delhaize nepovinnou výjimku nepoužila a zaúčtovala úlevy na nájemné v souladu s IFRS 16. Nová úprava je účinná pro roční účetní období začínající 1. dubna 2021 nebo později.

Kromě toho k 4. lednu 2021 vstoupily v platnost následující dodatky a revize stávajících standardů pro konsolidovanou účetní závěrku společnosti Ahold Delhaize:

- Úpravy IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 a IFRS 16, „Reforma referenčních úrokových sazeb – 2. fáze“

Tyto změny nemají žádný dopad na konsolidovanou účetní závěrku společnosti.

Nová účetní pravidla, která nejsou účinná pro rok 2021

IASB vydala několik standardů nebo revizí standardů, které ještě nejsou účinné pro rok 2021,

ale vstoupí v platnost v následujících letech.

IFRS 17 „POJISTNÉ SMLOUVY“

IFRS 17 nahrazuje IFRS 4 „Pojistné smlouvy“. Vyžaduje to aktuální model měření, kde se odhady znovu oceňují každé vykazované období. Standard umožňuje volbu mezi zaúčtováním změn diskontních sazeb buď ve výsledovce, nebo přímo v ostatním úplném výsledku hospodaření. IFRS 17 je účinný pro roční účetní období začínající 1. ledna 2023 nebo později. Společnost v současné době posuzuje celkový dopad tohoto standardu.

ÚPRAVY IAS 1 „KLASIFIKACE ZÁVAZKŮ JAKO KRÁTKODOBÉ A DLOUHODOBÉ“

V lednu 2020 vydala IASB úpravy IAS 1, aby objasnila své požadavky na vykazování závazků ve zprávě o finanční situaci. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2023 nebo později. Společnost neočekává, že aplikace těchto dodatků bude mít významný vliv na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

ÚPRAVY STANDARDU IAS 1 A STANOVISKA K APLIKACI IFRS 2 „ZVEŘEJŇOVÁNÍ ÚČETNÍCH PRAVIDEL“

V únoru 2021 vydala IASB úpravy standardu IAS 1 a stanoviska k aplikaci IFRS 2. Podle úprav IAS 1 je nyní účetní jednotka povinná zveřejňovat významné (materiální) informace o svých účetních pravidlech namísto podstatných účetních pravidel. Změny stanoviska k aplikaci IFRS 2 poskytují návod, jak aplikovat koncept významnosti (materiality) na zveřejňování účetních pravidel. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2023 nebo později. Společnost neočekává, že aplikace těchto dodatků bude mít významný vliv na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

ÚPRAVY IAS 8 „DEFINICE ÚČETNÍCH ODHADŮ“

V květnu 2021 vydala IASB úpravy IAS 8. Změny objasňují, jak mají společnosti rozlišovat mezi změnami účetních zásad a změnami účetních odhadů. Toto rozlišení je důležité, protože změny v účetních odhadech se aplikují prospektivně na budoucí transakce a jiné budoucí události, ale změny v účetních pravidlech se obvykle aplikují retrospektivně na minulé transakce a jiné minulé události, jakož i na běžné období. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2023 nebo později. Společnost neočekává, že aplikace těchto dodatků bude mít významný vliv na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

ÚPRAVY IAS 12 „ODLOŽENÁ DAŇ VZTAHUJÍCÍ SE K AKTIVŮM A ZÁVAZKŮM PLYNOUCÍM Z JEDINÉ TRANSAKCE“

V květnu 2021 vydala IASB úpravy IAS 12. Změny vyžadují, aby společnosti vykazovaly odloženou daň z transakcí, které při prvotním zaúčtování vedou ke vzniku stejných zdanitelných a odčitatelných přechodných rozdílů. Obvykle se budou vztahovat na transakce, jako jsou leasingy nájemců a závazky z vyřazení z provozu, a budou vyžadovat vykazání dodatečných odložených daňových pohledávek a závazků. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2023 nebo později. Společnost neočekává, že aplikace těchto dodatků bude mít významný vliv na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

3 OBECNÁ ÚČETNÍ PRAVIDLA POKRAČOVÁNÍ

ÚPRAVY IAS 16 „POZEMKY, BUDOVY A ZAŘÍZENÍ: PŘÍJMY PŘED ZAMÝŠLENÝM POUŽITÍM“

V květnu 2020 vydala IASB úpravy IAS 16. Dodatky zakazují společnosti odečíst z pořizovací ceny pozemků, budov a zařízení částky získané z prodeje položek vyrobených v době, kdy společnost připravuje aktivum pro zamýšlené použití. Místo toho společnost vykáže takové výnosy z prodeje a související náklady v zisku nebo ztrátě. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2022 nebo později. Společnost neočekává, že aplikace těchto dodatků bude mít významný vliv na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

ÚPRAVY IAS 37 „NEVÝHODNÉ SMLOUVY – NÁKLADY NA SPLNĚNÍ SMLOUVY“

V květnu 2020 vydala IASB úpravy IAS 37. Úpravy specifikují, které náklady účetní jednotka zahrnuje při určování nákladů na splnění smlouvy za účelem posouzení, zda je smlouva nevýhodná. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2022 nebo později. Společnost neočekává, že aplikace těchto dodatků bude mít významný vliv na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

ÚPRAVY IFRS 3 „ODKAZ NA KONCEPČNÍ RÁMEC“

V květnu 2020 vydala IASB Úpravy IFRS 3 Podnikové kombinace. Úpravy aktualizovaly odkaz na Koncepční rámec finančního výkaznictví beze změny účetních povinností na podnikové kombinace. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2022 nebo později. Společnost neočekává, že aplikace těchto dodatků bude mít vliv na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

Roční cyklus vylepšení 2018–2020

Byla provedena řada úprav různých IFRS (IFRS 1, 9, 16 a IAS 41), které nemají významný dopad na konsolidovanou účetní závěrku. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2022 nebo později.

Neexistují žádné další IFRS, které byly vydány, ale dosud nejsou účinné a u nichž se očekává, že budou mít významný dopad na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

4 AKVIZICE

Společnost Ahold Delhaize dokončila akvizici společnosti FreshDirect a různé akvizice prodejen (zejména 71 prodejen BI-LO a Harveys Supermarket, 38 prodejen DEEN a různé další) za celkovou kupní cenu 881 milionů EUR. Alokace reálných hodnot nabytých identifikovatelných aktiv, převzatých závazků a goodwillu vyplývající z akvizic během roku 2021 je následující:

milióny EUR	FreshDirect	Ostatní akvizice	Akvizice celkem
Pozemky, budovy a zařízení	317	47	364
Aktiva z práva k užívání	206	438	644
Ostatní nehmotná aktiva	101	3	104
Ostatní dlouhodobá finanční aktiva	34	5	38
Odložené daňové pohledávky	—	2	2
Ostatní dlouhodobá aktiva	2	—	2
Aktiva držena k prodeji	—	171	171
Zásoby	14	19	33
Pohledávky	9	2	11
Ostatní krátkodobá finanční aktiva	1	—	1
Předplacené výdaje a ostatní běžná aktiva	4	—	4
Hotovost a peněžní ekvivalenty	23	5	28
Úvěry	(67)	—	(67)
Závazky z leasingu	(199)	(361)	(560)
Ostatní dlouhodobé finanční závazky (z titulu nekontrolního podílu)	(68)	—	(68)
Odložený daňový závazek	(42)	—	(42)
Rezervy	(7)	(1)	(9)
Ostatní dlouhodobá pasiva	(4)	—	(4)
Splatné závazky	(36)	(50)	(87)
Ostatní krátkodobé finanční závazky	(78)	(25)	(104)
Rezervy	(3)	—	(3)
Ostatní krátkodobá pasiva	(43)	(12)	(55)
Nabytá čistá identifikovatelná aktiva	162	243	405
Goodwill	109	367	476
Celková kupní cena	271	610	881
Kupní cena formou věcného plnění	—	(173)	(173)
Kupní cena zaplacená jinými stranami ¹	—	(166)	(166)
Závazky z odložené platby	—	(2)	(2)
Nabytá hotovost (bez vázaných peněz)	(5)	(5)	(11)
Akvizice podniků očištěná o nabytou hotovost	266	263	529

1. Vztahuje se ke kupní ceně, kterou prodávajícímu přímo zaplatily dvě další strany při akvizici společnosti DEEN.

4 AKVIZICE POKRAČOVÁNÍ

Akvizice FreshDirect

18. listopadu 2020 Ahold Delhaize a Centerbridge Partners oznámili, že uzavřeli definitivní dohodu o akvizici FreshDirect, online obchodníka s potravinami se sídlem v New Yorku. Dne 5. ledna 2021 byla transakce uzavřena a společnost Ahold Delhaize získala většinový podíl, který byl financován z volné peněžní hotovosti. Společnost Centerbridge Partners se stala menšinovým investorem s 20% podílem. Podíl společnosti Ahold Delhaize na kupní ceně je 271 milionů EUR (330 milionů USD).

Call a put opce vložené do nekontrolního podílu jsou klasifikovány jako „Ostatní dlouhodobé finanční závazky“ a následně oceněny v amortizované hodnotě podle IFRS 9.

Vykázaný goodwill je dán očekávanými synergii plynoucími ze spojení činností a možností posílit naši geografickou přítomnost na online trhu s vysokým růstovým potenciálem. Z goodwillu vzniklého akvizicí společnosti FreshDirect bylo 60 milionů EUR alokováno do společnosti Stop & Shop. Goodwill z akvizice společnosti FreshDirect není pro daňové účely odečitatelný.

Od akvizice přispěla společnost FreshDirect k čistým tržbám za rok 2021 částkou 594 milionů EUR (702 milionů USD) a měla mírný negativní dopad na čistý zisk za rok 2021.

Ostatní akvizice

Mezi další akvizice patří akvizice 71 prodejen BI-LO a Harveys Supermarket od společnosti Southeastern Grocers společností Food Lion, akvizice 38 supermarketů DEEN společností Albert Heijn a další akvizice prodejen. Celková kupní cena činí 610 milionů EUR. Rozdělení reálných hodnot identifikovatelných nabytých aktiv, převzatých závazků a goodwillu z ostatních akvizic je uvedeno v tabulce výše v části „Ostatní akvizice“.

Dne 3. června 2020 společnost Ahold Delhaize oznámila, že společnost Food Lion souhlasila s nákupem 62 prodejen BI-LO a Harveys Supermarkets od společnosti Southeastern Grocers. Prodejny se nacházejí v Severní Karolíně, Jižní Karolíně a Georgii. Uzavření akvizice prodejen proběhlo v rozloženém období od ledna do 2. dubna 2021. Od 14. dubna 2021 bylo všech 62 prodejen přestavěno a následně otevřeno pod značkou Food Lion. Tato transakce se společností Southeastern Grocers rovněž zahrnuje akvizici distribučního centra v Mauldinu v Jižní Karolíně. Uzavření proběhlo 3. května 2021. Dne 3. března 2021 společnost Food Lion uzavřela dohodu o převzetí dalších devíti supermarketů od společnosti Southeastern Grocers. Tato transakce byla dokončena v dubnu 2021.

Dne 16. února 2021 společnost Ahold Delhaize oznámila, že se Albert Heijn dohodl na převzetí několika supermarketů DEEN v Nizozemsku. Dohoda zahrnovala zamýšlený prodej 80 supermarketů DEEN třem stranám, Albert Heijn, Vomar Voordeemarkt a Dekamarkt. Dne 12. září 2021 byla transakce uzavřena a společnost Albert Heijn získala 100 % akcií společnosti DEEN Supermarkten B.V. a okamžitě převedla aktiva 23 prodejen na společnost Vomar Voordeemarkt a aktiva 19 prodejen a provoz distribučního centra v Beverwijku na společnost Dekamarkt. Těchto 42 prodejen je ve výše uvedené tabulce zahrnuto v položce „Aktiva držena k prodeji“ v hodnotě 166 milionů EUR. V čistém vyjádření získala společnost Albert Heijn 38 prodejen DEEN, květinovou společnost, distribuční

centrum a sídlo v Hoornu. Transakce byla zaplacená částečně v hotovosti a částečně nemovitostmi. Kupní cenu za 42 převedených prodejen zaplatily společnosti Vomar Voordeemarkt a Dekamarkt přímo společnosti DEEN. Rozdělení reálných hodnot identifikovatelných nabytých aktiv, převzatých závazků a goodwillu vzniklého akvizicí je předběžně zahrnuto ve výše uvedené tabulce v části „Ostatní akvizice“. Vykázaný goodwill je spojen s nabytými právy na provozování maloobchodu a očekávanými synergii plynoucími z posílení geografické přítomnosti v nizozemské provincii Severní Holandsko. Goodwill z akvizice společnosti DEEN není pro daňové účely odečitatelný. Všechny prodejny byly přestavěny a otevřeny pod značkou Albert Heijn.

Ostatní akvizice přispěly k čistým tržbám v roce 2021 částkou přibližně 782 milionů EUR a měly marginální negativní dopad na čistý zisk v roce 2021.

Účetní odhady a úsudky

Nehmotný majetek pořízený v rámci akvizice podniku a finanční závazek související s nekontrolním podílem se oceňují reálnou hodnotou k datu akvizice.

Pro stanovení reálné hodnoty nehmotných aktiv k datu akvizice jsou nutné odhady a předpoklady. Ocenění identifikovatelných nehmotných aktiv zahrnuje odhady očekávaných tržeb, výnosů a/nebo budoucích peněžních toků a vyžaduje použití klíčových předpokladů, jako jsou diskontní sazba, sazba licenčních poplatků a míry růstu.

Finanční závazek související s nekontrolním podílem je následně oceněn v amortizované hodnotě. Ocenění finančního závazku zahrnuje odhady peněžních toků k vypořádání nekontrolního podílu na základě nejpravděpodobnějšího scénáře uplatnění souvisejících call a put opcí.

Účetní pravidla

Společnost účtuje podnikové kombinace metodou akvizice, když je kontrola převedena na Skupinu. Protihodnota převedená při akvizici se obecně oceňuje reálnou hodnotou, stejně jako nabytá identifikovatelná čistá aktiva a převzaté závazky. Transakční náklady jsou účtovány do nákladů tak, jak vznikly. Jakákoli podmíněná protihodnota je oceněna reálnou hodnotou k datu akvizice. Pokud je podmíněná protihodnota klasifikována jako vlastní kapitál, pak se nepřeceňuje a vypořádání je zaúčtováno v rámci vlastního kapitálu. V opačném případě se následné změny reálné hodnoty podmíněné protihodnoty zaúčtují do zisku nebo ztráty.

5 AKTIVA A PASIVA DRŽENÁ K PRODEJI A UKONČENÉ ČINNOSTI

Aktiva a pasiva držená k prodeji

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Dlouhodobá aktiva a vyřazované skupiny určené k prodeji	18	19
Celková aktiva držená k prodeji	18	19

Aktiva držená k prodeji k 2. lednu 2022 zahrnují především dlouhodobá aktiva maloobchodních provozoven ve Spojených státech ve výši 5 milionů EUR (3. ledna 2021: nula) a v Evropě ve výši 13 milionů EUR (3. ledna 2021: 19 milionů EUR).

Ukončené činnosti

Ukončené činnosti za roky 2021 a 2020 (ukončené v těchto letech) zahrnovaly drobné úpravy různých ukončených činností a minulých odprodejů.

5 AKTIVA A PASIVA DRŽENÁ K PRODEJI A UKONČENÉ ČINNOSTI POKRAČOVÁNÍ



Účetní pravidla

Dlouhodobá aktiva a vyřazované skupiny jsou klasifikovány jako držené k prodeji, pokud bude jejich účetní hodnota zpětně získána prodejní transakcí spíše než pokračujícím užíváním. Aby tomu tak bylo, musí být aktivum (nebo vyřazovaná skupina) k dispozici k okamžitému prodeji ve svém současném stavu a jeho prodej musí být vysoce pravděpodobný. Dlouhodobá aktiva (nebo vyřazované skupiny) klasifikovaná jako držená k prodeji se oceňují účetní hodnotou aktiva nebo reálnou hodnotou sníženou o náklady na prodej, podle toho, která je nižší. Odepisování nebo amortizace aktiva končí, když je klasifikováno jako držené k prodeji. Kapitálové účtování končí u investice do společného nebo přidruženého podniku, když je klasifikována jako držená k prodeji; místo toho jsou přijaté dividendy vykázány v konsolidované výsledovce.

Ukončená činnost je složkou Společnosti, která byla buď vyřazena, nebo je klasifikována jako držená k prodeji, a představuje samostatnou hlavní oblast podnikání nebo zeměpisnou oblast činnosti nebo je součástí jediného koordinovaného plánu prodeje samostatného oboru hlavní činnosti nebo zeměpisné oblasti činnosti. Výsledky z ukončených činností, které jsou jasně identifikovatelné jako součást vyřazené složky a které nebudou po vyřazení vykázány, jsou vykázány samostatně jako jediná částka v konsolidované výsledovce. Výsledky a peněžní toky z ukončovaných činností jsou přeřazeny na předchozí období vykazovaná v účetní závěrce tak, aby se výsledky a peněžní toky z ukončovaných činností vztahovaly ke všem činnostem, které byly ukončeny k rozvahovému dni za poslední prezentované období.

6 VYKAZOVÁNÍ PODLE SEGMENTŮ

Vykazované segmenty

Maloobchodní operace společnosti Ahold Delhaize jsou prezentovány ve dvou vykazovaných segmentech. Kromě toho jsou samostatně prezentovány také Ostatní maloobchod, sestávající z nekonsolidovaných společných podniků Ahold Delhaize JMR – Gestão de Empresas de Retalho, SGPS, S.A. („JMR“) a P.T. Lion Super Indo („Super Indo“) a také kancelář globální podpory společnosti Ahold Delhaize.

Všechny vykazované segmenty prodávají širokou škálu rychle se kazících a trvanlivých potravin a nepotravinářského spotřebního zboží.

Vykazovaný segment	Provozní segmenty zahrnuté do vykazovaného segmentu
Spojené státy	Stop & Shop, Food Lion, The GIANT Company, Hannaford, Giant Food, FreshDirect a Peapod ¹
Evropa	Albert Heijn (včetně Nizozemska a Belgie) Delhaize („Delhaize Le Lion“ včetně Belgie a Lucemburska) bol.com (včetně Nizozemska a Belgie) Albert (Česká republika) Alfa Beta (Řecko) Mega Image (Rumunsko) Delhaize Serbia (Srbská republika) Etos (Nizozemsko)
Ostatní	Zahrnuto v ostatní
Ostatní maloobchod	Nekonsolidované společné podniky JMR (49 %) a Super Indo (51 %)
Global Support Office	Zaměstnanci Global Support Office (Nizozemsko, Belgie, Švýcarsko a Spojené státy americké)

1 Dne 18. února 2020 uzavřela společnost Ahold Delhaize USA divizi středozápad (Midwest) svého online obchodu s potravinami Peapod.

Vykazování podle segmentů 2021

miliony EUR	Spojené státy	Evropa	Global Support Office	Skupina Ahold Delhaize
Čisté tržby	45 455	30 147	—	75 601
Z toho: online tržby	3 228	4 477	—	7 704
Provozní výsledek (ztráta)	2 231	1 209	(119)	3 320
S úpravou pro:				
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování –	48	13	—	61
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku –	(49)	(21)	(6)	(76)
čisté				
Restrukturalizace a související poplatky a další	(80)	106	—	26
noložky				
Základní provozní výsledek (ztráta)	2 150	1 306	(125)	3 331
Další informace o segmentech				
Přírůstky dlouhodobých aktiv ²	3 346	2 418	12	5 776
Odpisy a amortizace ³	1 788	1 208	11	3 007
Náklady na akciové náhrady	27	11	9	48

1 Čisté snížení hodnoty pozemků, budov a zařízení, investic do nemovitého majetku, aktiv z práva k užívání a nehmotných aktiv.

2 Přírůstky pozemků, budov a zařízení, aktiv z práva k užívání, investic do nemovitého majetku a nehmotných aktiv (včetně aktiv nabytých prostřednictvím podnikových kombinací, jakož i čistých přehodnocení a úprav práv k užívání aktiv).

3 Odpisy a amortizace pozemků, budov a zařízení, aktiv z práva k užívání, investic do nemovitého majetku a nehmotného majetku.

6 VYKAZOVÁNÍ PODLE SEGMENTŮ POKRAČOVÁNÍ

Vykazování podle segmentů 2020

miliony EUR	Spojené státy	Evropa	Global Support Office	Skupina Ahold Delhaize
Čisté tržby	45 470	29 266	—	74 736
Z toho: online tržby	1 968	3 579	—	5 547
Provozní výsledek (ztráta)	1 006	1 380	(195)	2 191
S úpravou pro:				
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – (Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	27	21	—	48
Restrukturalizace a související poplatky a další položky ²	(20)	(37)	—	(57)
	1 454	(39)	(2)	1 413
Základní provozní výsledek (ztráta)	2 466	1 325	(197)	3 594

Další informace o segmentech

Přírůstky dlouhodobých aktiv ³	2 621	1 810	25	4 456
Odpisy a amortizace ⁴	1 694	1 141	9	2 844
Náklady na akciové náhrady	31	16	12	59

- 1 Čisté snížení hodnoty pozemků, budov a zařízení, investic do nemovitého majetku, aktiv z práva k užívání, nehmotných aktiv a aktiv držených k prodeji (2 miliony EUR).
- 2 Restrukturalizace a související náklady se týkají především jednorázových položek ve Spojených státech pro vypořádání penzí pro FELRA a MAP a odstoupení od penzí Národního plánu a Plánu 1500. Viz [Příloha 24](#).
- 3 Přírůstky pozemků, budov a zařízení, aktiv z práva k užívání, investic do nemovitého majetku a nehmotných aktiv (včetně aktiv nabytých prostřednictvím podnikových kombinací, jakož i čistých přehodnocení a úprav aktiv z práva k užívání).
- 4 Odpisy a amortizace pozemků, budov a zařízení, aktiv z práva k užívání, investic do nemovitého majetku a nehmotného majetku.

Informace o zeměpisných oblastech

miliony EUR	Nizozemsko (sídlo)	Spojené státy	Zbytek světa	Skupina Ahold Delhaize
2021				
Čisté tržby ¹	16 431	45 455	13 716	75 601
Dlouhodobá aktiva ²	6 135	20 942	7 249	34 326
2020				
Čisté tržby ¹	15 718	45 470	13 547	74 736
Dlouhodobá aktiva ²	5 476	18 154	6 826	30 456

- 1 Čisté tržby jsou uvedeny na základě země určení.
- 2 Dlouhodobá aktiva zahrnují pozemky, budovy a zařízení, aktiva z práva k užívání, investiční nemovitý majetek a nehmotná aktiva.

Další informace o segmentu

Výsledky segmentu nezahrnují významné nepeněžní položky jiné než odpisy, amortizace, přehodnocení, úpravy a přírůstky aktiv z práva k užívání, ztráty ze snížení hodnoty a zrušení a náklady na akciové náhrady.

Informace o segmentu společných podniků – Ostatní maloobchod (JMR a Super Indo)

Informace týkající se JMR a Super Indo jsou uvedeny v [Příloze 15](#).



Účetní odhady a úsudky

VYKAZOVANÉ SEGMENTY

Při rozhodnutí spojit evropské segmenty vykazování do jednoho segmentu používá vedení počínaje rokem 2020 úsudek při určování klíčových ekonomických charakteristik, které mají být posouzeny z hlediska podobností.

SNÍŽENÍ HODNOTY

Další informace o účetních odhadech a pravidlech úsudku v případě snížení hodnoty jsou uvedeny v [Přílohách 11 a 14](#).



Účetní pravidla

Účetní pravidla použitá pro segmenty jsou stejná jako účetní pravidla použitá pro konsolidovanou účetní závěrku. Provozní segmenty společnosti Ahold Delhaize jsou její maloobchodní provozní společnosti, které se zabývají obchodními aktivitami, z nichž získávají výnosy a na které vynakládají náklady, a jejichž provozní výsledky jsou pravidelně přezkoumávány výkonným výborem, aby ten mohl rozhodovat o zdrojích, které mají být segmentům přiděleny, a posuzovat jejich výkonnost. Při vytváření povinně vykazovaných segmentů byly agregovány určité provozní segmenty s podobnými ekonomickými charakteristikami. Vzhledem k tomu, že provozní segmenty společnosti Ahold Delhaize nabízejí podobné produkty využívající doplňkové obchodní modely a není patrný žádný rozdíl v zákaznické základně, je politika společnosti Ahold Delhaize týkající se agregace provozních segmentů do vykazovaných segmentů založena na geografickém umístění, makroekonomickém prostředí a dohledu vedení.

Výkonnost segmentů je hodnocena podle několika měřítek, z nichž nejdůležitější jsou provozní výsledek a základní provozní výsledek. Základní provozní výsledek je pravidelně přezkoumáván výkonným výborem a je definován jako celkový provozní výsledek upravený o snížení hodnoty dlouhodobého majetku, zisky a ztráty z prodeje aktiv, zisky a ztráty z pronájmů a podnájmů, restrukturalizaci a související poplatky a další položky považované za nesouvisející se základní provozní výkonností. Vedení společnosti Ahold Delhaize věří, že toto měřítko poskytuje lepší přehled o základní provozní výkonnosti činností Společnosti. Toto alternativní měřítko výkonnosti by mělo být zvažováno jako doplněk k provoznímu výsledku, nikoli však jako jeho náhrada. Prodeje mezi segmenty se uskutečňují za běžných obchodních podmínek, které by byly dostupné i nespřízněným třetím stranám.

7 ČISTÉ TRŽBY

miliony EUR	2021	2020
Tržby z vlastních prodejen	61 052	62 392
Tržby a poplatky od franšizantů a přidružených společností	6 570	6 566
Online tržby	7 704	5 547
Velkoobchodní tržby	274	230
Čisté tržby	75 601	74 736

Tržby podle segmentů pro rok 2021 jsou následující:

miliony EUR	Spojené státy	Evropa	Skupina Ahold Delhaize
Tržby z vlastních prodejen	42 053	18 999	61 052
Tržby a poplatky od franšizantů a přidružených společností	—	6 570	6 570
Online tržby	3 228	4 477	7 704
Velkoobchodní tržby	174	100	274
Čisté tržby	45 455	30 147	75 601

Tržby podle segmentů pro rok 2020 jsou následující:

miliony EUR	Spojené státy	Evropa	Skupina Ahold Delhaize
Tržby z vlastních prodejen	43 324	19 069	62 392
Tržby a poplatky od franšizantů a přidružených společností	—	6 566	6 566
Online tržby	1 968	3 579	5 547
Velkoobchodní tržby	179	52	230
Čisté tržby	45 470	29 266	74 736

Čisté tržby podle kategorie produktů jsou následující:

Procento čistých tržeb	2021	2020
Potraviny: podléhají rychlé zkáze	45 %	45 %
Potraviny: trvanlivé	35 %	39 %
Nepotraviny	16 %	12 %
Lékárna	3 %	3 %
Benzín	1 %	1 %
Čisté tržby	100 %	100 %

Účetní odhady a úsudky

Vykazování výnosů vyžaduje odhady týkající se načasování uplatnění dárkových karet a budoucích slev v rámci bonusových a věrnostních programů. Úplata obdržená od zákazníka při aktivaci dárkové karty je odložena až do splacení nebo do vypršení platnosti karty, kdy je závazek zaúčtován jako výnos. Společnost odhaduje jakékoli nevykoupení dárkových karet a zaúčtuje takové porušení na proporčním základě podle toho, jak dochází ke zpětným odkupům.

Účetní pravidla

Společnost Ahold Delhaize generuje a vykazuje čisté tržby maloobchodním zákazníkům, když splní svůj závazek k plnění v místě prodeje ve svých prodejnách a při dodání zboží prostřednictvím svého online kanálu. Společnost rovněž vytváří výnosy z prodeje produktů maloobchodním franšizantům a přidruženým společnostem, které jsou zaúčtovány při dodání. Společnost Ahold Delhaize vykazuje poplatky od franšizantů a přidružených společností jako výnosy podle toho, jak jsou poskytovány služby nebo jsou využívána udělená práva. Výnosy z prodeje dárkových karet a dárkových certifikátů jsou zaúčtovány, když je dárkový poukaz nebo dárkový certifikát uplatněn maloobchodním zákazníkem. Budoucí slevy získané zákazníky v souvislosti s bonusovými nebo věrnostními kartami a jinými programy sponzorovanými Společností jsou v době prodeje časově rozlišeny v rozvaze a následně zaúčtovány do výkazu výsledovky při jejich uplatnění. Když Společnost očekává, že dárkové karty a budoucí slevy v rámci bonusových a věrnostních programů nebudou uplatněny, nevyužitě služby, které lze odhadnout, jsou vykázány proporcionálně jako výnos v době, kdy jsou splněny závazky Společnosti k plnění (např. když zákazníci uplatní své kredity nebo nakoupí zboží prostřednictvím dárkových karet nebo poukazů).

Prodejní aktivity společnosti Ahold Delhaize nevedou k tomu, že by Společnost měla významné množství nesplněných závazků, a proto žádná smluvní aktiva nejsou účtována odděleně od pohledávek. Společnost vstupuje do transakcí se zákazníky, kde smluvní závazky vyplývají z protiplnění přijatého od zákazníka předtím, než Společnost splní své závazky k plnění. Tyto smluvní závazky jsou uvedeny v rozvaze a v komentáři jako výnosy příštích období a závazky z dárkových karet; viz [Příloha 27](#).

Obecně se čisté tržby a náklady na prodej zachycují na základě hrubé částky obdržené od zákazníka za prodané produkty a částky zaplacené prodejci za nakoupené produkty, bez daně z prodeje a daně z přidané hodnoty. U určitých produktů nebo služeb, jako je prodej prostřednictvím partnerské platformy bol.com a prodej loterijských tiketů, předplacených telefonních karet třetích stran, známek a jízdenek na veřejnou dopravu, však Ahold Delhaize vystupuje jako zástupce a následně zaznamenává ve svých čistých tržbách částku příjmů z provizí. Čisté tržby také odrážejí hodnotu produktů prodaných zákazníkům, u kterých Společnost očekává vrácení od zákazníků, pokud jsou taková vrácení považována za významné. V současné době se vrácené zboží od zákazníků považuje za podstatné pouze s ohledem na online prodej smíšeného zboží společnosti Ahold Delhaize. Minulé zkušenosti s

vrácením zboží od zákazníků poskytují základ pro stanovení očekávaných vracení, kterým je Společnost vystavena k rozvahovému dni.

8 VÝDAJE A OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY PODLE DRUHŮ

Změny ve vykazování

Od roku 2021 se ostatní provozní výnosy vykazují ve výsledovce jako samostatný řádek, a to v důsledku zvýšení vykazovaných částek. Ostatní provozní výnosy zahrnují příjmy z nájemného, příjmy z reklamy, jakož i ostatní výnosy z provozních činností a výnosy ze smluv, které nelze považovat za čisté tržby. Tyto částky byly dříve zahrnuty do nákladů jako kompenzace nákladů na prodej, režijních nákladů a všeobecných a administrativních nákladů.

Ve specifikaci výdajů podle druhu byly tyto částky dříve zahrnuty do položek Příjmy z pronájmu a Ostatní provozní náklady. V roce 2020 byla částka ve výši 162 milionů EUR týkající se příjmů z nájemného reklasifikována z položky Celkové náklady podle druhů do položky Ostatní provozní výnosy celkem a částka ve výši 308 milionů EUR byla reklasifikována z položky Ostatní provozní náklady do položky Příjmy z reklamy (11 milionů EUR), respektive Ostatní provozní výnosy (297 milionů EUR).

Náklady podle druhů

Souhrn nákladů na prodej, prodejních výdajů a režijních a administrativních nákladů je specifikován podle druhu takto:

miliony EUR	2021	2020 ²
Náklady na produkt	51 962	51 453
Náklady práce ¹	11 179	12 341
Ostatní provozní náklady	6 621	6 327
Odpisy a amortizace	3 007	2 844
Náklady na nájemné	58	59
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	61	48
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(76)	(57)
Celkové náklady podle druhů	72 812	73 016

1 Náklady práce v roce 2020 zahrnují poplatky ve výši 1 418 milionů EUR související s dohodou o vypořádání FELRA a MAP a odstoupení od Národního plánu a Plánu 1 500, částečně kompenzované ziskem 107 milionů EUR souvisejícím se změnou pravidel nizozemského penzijního plánu. Více informací o výdajích na penze a ostatní benefity po ukončení pracovního poměru naleznete v [Příloze 24](#).

2 Srovnatelné údaje byly přepracovány tak, aby odpovídaly prezentaci v běžném roce, jak je uvedeno výše.

Ostatní provozní výnosy podle druhů

Ostatní provozní výnosy jsou specifikovány takto:

miliony EUR	2021	2020 ¹
Příjem z nájmu	146	162
Příjmy z reklamy	15	11
Ostatní provozní výnosy	371	297
Ostatní provozní výnosy celkem	531	470

1 Srovnatelné údaje byly přepracovány tak, aby odpovídaly prezentaci v běžném roce, jak je uvedeno výše.

Více informací o nákladech na nájemné a výnosech z pronájmu naleznete v [Příloze 33](#).

Účetní odhady a úsudky

PŘÍSPĚVKY PRO PRODEJCE

Pokud nelze v nákupní ceně produktů konkrétně identifikovat příspěvky pro prodejce, je vyžadováno, aby vedení uplatňovalo úsudky a odhady, které se týkají zejména načasování splnění závazků k plnění, objemu nákupů, které budou provedeny během určitého časového období, zbývajících produktu v konečných zásobách a pravděpodobnosti, že bude možné získat finanční prostředky od prodejců. Na základě těchto úsudků a odhadů vedení postupuje tak, že alokuje získané příspěvky pro prodejce mezi náklady na prodej a zásoby na základě množství souvisejícího produktu, který byl prodán, a množství, které zbývá v konečných zásobách. Tato praxe je založena na obratu zásob.

SNÍŽENÍ HODNOTY

Další informace o účetních odhadech a pravidlech úsudku v případě snížení hodnoty naleznete v [Přílohách 11 a 14](#).

Účetní pravidla

NÁKLADY NA PRODEJ

Náklady na prodej zahrnují pořizovací cenu prodávaných výrobků a další náklady vynaložené na dopravu zásob na místo a uvedení do stavu, kdy jsou připraveny k prodeji. Tyto náklady zahrnují náklady na nákup; skladování; nájem; odpisy pozemků, budov a zařízení a aktiva z práva k užívání; platy; a doprava produktů v rozsahu, v jakém se vztahuje k přepravě zásob na místo a uvedení do stavu, kdy jsou připraveny k prodeji.

PŘÍSPĚVKY PRO PRODEJCE

Společnost Ahold Delhaize dostává různé typy příspěvků pro prodejce. Nejběžnější příspěvky pro prodejce jsou (i) množstevní slevy, které jsou mimo fakturu nebo jsou to částky fakturované zpět prodejcům na základě množství produktů prodaných zákazníkům nebo zakoupených od prodejce a (ii) příspěvky na propagaci, které se týkají společné reklamy a úsilí o rozvoj trhu. Množstevní slevy se vykazují jako snížení pořizovací ceny souvisejících produktů při jejich prodeji. Propagační příspěvky se vykazují jako snížení pořizovací ceny souvisejících produktů, pokud Společnost provedla činnosti specifikované ve smlouvě s prodejcem. Pokud smlouva nestanoví žádná výkonnostní kritéria, opravná položka se zaúčtuje po dobu trvání smlouvy.

Příspěvky pro prodejce jsou obecně odečteny z nákladů na prodej, pokud neexistuje jasný důkaz, že by měly být klasifikovány jako výnosy plynoucí z toho, že Společnost poskytuje určité zboží nebo službu prodejci. Společnost Ahold Delhaize účtuje příspěvky pro prodejce pouze v případě, že existuje důkaz o závazné dohodě s prodejcem, částku lze spolehlivě odhadnout a příjem takové částky je pravděpodobný.

8 VÝDAJE A OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY PODLE DRUHŮ POKRAČOVÁNÍ



Účetní pravidla pokračování

PRODEJNÍ VÝDAJE

Prodejní výdaje se týkají našich prodejen a našeho online provozu a zahrnují platy a mzdy zaměstnanců, náklady na prodejnu, odpisy související s vlastněnými a pronajatými prodejny, náklady na reklamu, náklady na odchozí logistiku (náklady na vyřízení objednávek a doručení) a další prodejní náklady.

REŽIJNÍ A ADMINISTRATIVNÍ NÁKLADY

Režijní a administrativní náklady zahrnují platy a mzdy zaměstnanců kanceláří podpory, nájemné a odpisy kanceláří podpory, ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování, zisky a ztráty z prodeje dlouhodobých aktiv a vyřazovaných skupin určených k prodeji, náklady na restrukturalizaci a další obecné a administrativní výdaje.

9 ČISTÉ FINANČNÍ NÁKLADY

miliony EUR	2021	2020
Výnos z úroků	29	35
Úrokové náklady	(181)	(138)
Čisté úrokové náklady na penzijní plány definovaných požitků	(17)	(16)
Narůstání úroků k leasingovému závazku	(337)	(357)
Kurzové zisky (ztráty)	(3)	(5)
Zisky (ztráty) z reálné hodnoty finančních nástrojů	(4)	12
Ostatní zisky (ztráty)	(4)	(16)
Ostatní finanční výnosy (náklady)	(10)	(9)
Čisté finanční náklady	(517)	(485)

Výnosy z úroků se týkají především úroků z hotovosti a peněžních ekvivalentů, krátkodobých peněžních vkladů a podobných nástrojů.

Úrokové náklady se týkají především finančních závazků (které zahrnují směnky a finanční závazky a ostatní dlouhodobé finanční závazky), narůstání úroků do rezerv a amortizace alokace kupní ceny na dluh nabytý akvizicemi. V roce 2021 zahrnují úrokové náklady z ostatních dlouhodobých finančních závazků přírůstek úroků z finančního závazku z call a put opcí vložených do NCI společnosti FreshDirect (16 milionů EUR), přírůstek úroků ze závazku z vypořádání FELRA (15 milionů EUR) a závazky z odstoupení od Národního plánu a Plánu 1500 (8 milionů EUR). Viz [Příloha 23](#).

Čisté úrokové náklady na penzijní plány definovaných požitků souvisí s tím, že penzijní plány Společnosti jsou v letech 2021 a 2020 v pozici čistých závazků.

Více informací o pronájmech a narůstání úroků z nich naleznete v [Příloze 33](#).

Ostatní zisky (ztráty) v roce 2020 zahrnovaly přecenění finančních závazků ve výši 16 milionů EUR.

Kurzové výsledky vyplývající z nákupu zboží za účelem prodeje nebo zboží a služeb spotřebovaných při operacích společnosti Ahold Delhaize jsou zahrnuty do nákladů na prodej nebo do příslušné položky provozních nákladů. V roce 2021 vykázala Společnost v provozním výsledku čistou kurzovou ztrátu ve výši 3 miliony EUR (2020: zisk 2 miliony EUR).

10 DANĚ ZE ZISKU

Daně ze zisku z pokračujících činností

Následující tabulka specifikuje splatnou a odloženou daňovou složku daní ze zisku z pokračujících činností ve výsledovce:

miliony EUR	2021	2020
Splatné daně ze zisku		
Domácí daně (Nizozemsko)	(171)	(131)
Zahraniční daně		
Spojené státy	(241)	(276)
Evropa – ostatní	(123)	(119)
Celkové stávající daňové náklady	(535)	(525)
Odložené daně ze zisku		
Domácí daně (Nizozemsko)	5	(73)
Zahraniční daně		
Spojené státy	(45)	204
Evropa – ostatní	(16)	63
Celkové odložené daňové náklady	(56)	194
Celkové daně ze zisku z pokračujících činností	(591)	(331)

Efektivní sazba daně ze zisku z pokračujících činností

Efektivní daňová sazba společnosti Ahold Delhaize v její konsolidované výsledovce se lišila od nizozemské zákonné sazby daně z příjmů ve výši 25,0 %. Následující tabulka uvádí do souladu zákonnou sazbu daně z příjmů s efektivní sazbou daně z příjmů v konsolidované výsledovce:

	2021	
	miliony EUR	Sazba daně
Příjem před daněmi ze zisku	2 803	
Daň z příjmů v zákonné daňové sazbě	(701)	25,0 %
Úpravy pro dosažení efektivní sazby daně z příjmů:		
Rozdíl sazeb (místní sazby oproti zákonné sazbě v Nizozemsku)	90	(3,2)%
Odložený daňový výnos (náklad) související se zaúčtováním odložených daňových pohledávek – čistý	2	(0,1)%
Nezdanitelný příjem (náklad)	6	(0,2)%
Ostatní	12	(0,4)%
Daně ze zisku celkem	(591)	21,1 %

	2020	
	miliony EUR	Sazba daně
Příjem před daněmi ze zisku	1 706	
Daň z příjmů v zákonné daňové sazbě	(427)	25,0 %
Úpravy pro dosažení efektivní sazby daně z příjmů:		
Rozdíl sazeb (místní sazby oproti zákonné sazbě v Nizozemsku)	55	(3,2)%
Odložený daňový výnos (náklad) související se zaúčtováním odložených daňových pohledávek – čistý	42	(2,5)%
Nezdanitelný příjem (náklad)	15	(0,9)%
Ostatní	(16)	0,9 %
Daně ze zisku celkem	(331)	19,4 %

Rozdíl v sazbách ukazuje na účinek toho, že je zdanitelný příjem společnosti Ahold Delhaize vytvářen a zdaňován v jurisdikcích, kde se daňové sazby liší od zákonné daňové sazby v Nizozemsku. V roce 2020 společnost Ahold Delhaize zaznamenala daňové uznatelný náklad ve výši 1,7 miliardy USD (1,4 miliardy EUR) za přírůstkové penzijní závazky v důsledku odstoupení a dohod o vypořádání několika sdružených plánů pro více zaměstnavatelů v USA, jak je vysvětleno v *Příloze 24*. Tyto přírůstkové penzijní závazky výrazně snížily naše zisky před zdaněním v USA, což mělo dopad na rozdíl v sazbách. Pokud bychom tyto přírůstkové penzijní závazky vyloučili, naše vykázaná efektivní daňová sazba za rok 2020 by se pro forma zvýšila z 19,4 % na 23,0 %.

Kategorie ostatní zahrnuje diskrétní položky a jednorázové transakce. Pro rok 2021 zahrnuje čistý daňový náklad ve výši 7 milionů EUR související s pohybem nejistých daňových pozic v několika jurisdikcích (2020: 34 milionů EUR).

Daně ze zisku z ukončených činností

Splatná a odložená daň z příjmů související s ukončenými činnostmi dosáhla v roce 2021 nuly (2020: nula).

10 DANĚ ZE ZISKU POKRAČOVÁNÍ

Odložená daň z příjmu

Významné složky a roční pohyby odložených daňových pohledávek a závazků k 2. lednu 2022 a 3. lednu 2021 jsou následující:

miliony EUR	29. prosince 2019	Vykázáno ve výsledovce	Ostatní	3. ledna 2021	Vykázáno ve výsledovce	Ostatní	2. ledna 2022
Leasingy a financování	439	(12)	(35)	393	(6)	18	404
Důchody a další výhody při zaměstnání nebo po ukončení pracovního poměru	288	193	2	482	(30)	9	461
Rezervy	89	17	(20)	86	17	2	105
Úroky	90	(35)	(3)	51	8	15	74
Ostatní	19	57	8	84	(27)	8	65
Celkové hrubé odčitatelné dočasné rozdíly	925	219	(49)	1 095	(39)	53	1 109
Nevykázané odčitatelné dočasné rozdíly	(57)	52	3	(2)	—	(5)	(7)
Celkové vykázané odčitatelné dočasné rozdíly	868	271	(46)	1 093	(39)	48	1 102
Daňové ztráty a daňové slevy	414	(44)	(12)	358	(32)	41	366
Nevykázané daňové ztráty a daňové slevy	(253)	6	5	(241)	2	(28)	(267)
Celkové nevykázané daňové ztráty a daňové slevy	161	(38)	(7)	116	(30)	13	99
Celková čistá pozice odložených daňových pohledávek	1 029	232	(53)	1 209	(69)	61	1 202
Pozemky, budovy a zařízení a nehmotná aktiva	(1 398)	(36)	69	(1 365)	47	(120)	(1 438)
Zásoby	(184)	(3)	16	(170)	(34)	(14)	(217)
Ostatní	(19)	—	4	(15)	—	12	(3)
Celkové odložené daňové závazky	(1 601)	(38)	89	(1 550)	13	(122)	(1 659)
Čisté odložené daňové pohledávky (závazky)	(573)	194	36	(341)	(56)	(60)	(457)

Sloupec ostatní ve výše uvedené tabulce obsahuje částky zaúčtované ve vlastním kapitálu, akvizice, odprodeje a kurzové rozdíly, jakož i přefazování mezi složkami odložených daní a uplatnění daňových ztrát a daňových slev proti závazkům daně z příjmů běžného roku.

Odložené daňové pohledávky a závazky jsou započteny v rozvaze, pokud existuje právně vymahatelné právo započítat krátkodobé daňové pohledávky proti krátkodobým daňovým závazkům a pokud se odložené daně ze zisku vztahují k daním ze zisku vybíraným stejným finančním úřadem. Odložené daňové pohledávky a závazky jsou v rozvaze vykázány jako dlouhodobá aktiva a dlouhodobé závazky takto:

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Odložené daňové pohledávky	289	323
Odložené daňové závazky	(746)	(664)
Čisté odložené daňové závazky	(457)	(341)

10 DANĚ ZE ZISKU POKRAČOVÁNÍ

K 2. lednu 2022 měla společnost Ahold Delhaize převedené provozní a kapitálové ztráty v celkové nominální hodnotě 2 075 milionů EUR (3. ledna 2021: 2 314 milionů EUR). Následující tabulka uvádí roky, ve kterých je naplánováno ukončení provozních a kapitálových ztrát společnosti Ahold Delhaize a daňových slev:

miliony EUR	2022	2023	2024	2025	2026	2027–2031	2032–2036	Po roce 2036	Nepodléhá vypršení	Celkem
Provozní a kapitálové ztráty (nominální hodnota)	6	19	116	95	12	408	250	55	1 115	2 075
Provozní a kapitálové ztráty (daňová hodnota)	—	1	7	7	1	29	15	6	289	354
Daňové slevy	1	1	2	2	2	1	—	—	4	12
Daňové ztráty a daňové slevy	1	2	9	9	3	30	15	6	293	366
Nevykázané daňové ztráty a daňové slevy	—	(1)	(1)	(3)	(1)	(1)	—	—	(259)	(267)
Celkové nevykázané daňové ztráty a daňové slevy	1	1	8	6	2	29	14	6	34	99

Většina výše uvedených odložených daňových pohledávek se týká daňových jurisdikcí, ve kterých společnost Ahold Delhaize utrpěla daňovou ztrátu v běžném nebo předchozím období. Převody provozních a kapitálových ztrát související s jednou jurisdikcí nelze použít k vyrovnání daní ze zisku v jiných jurisdikcích. Z převedených ztrát se 947 milionů EUR týká státních daní v USA, pro které platí vážená průměrná daňová sazba 6,7 %.

Z nerozdělených zisků dceřiných společností a společných podniků společnosti Ahold Delhaize se nevyskytují žádné odložené daně ze zisku, protože nerozdělené zisky nebudou v dohledné době rozděleny. Kumulativní částka nerozděleného zisku, ze kterého Skupina nevykázala odložené daně ze zisku, byla k 2. lednu 2022 přibližně 135 milionů EUR (3. ledna 2021: 124 milionů EUR).

Daně ze zisku ve vlastním kapitálu a úplném výsledku

Splatné a odložené daně ze zisku vykázané a převedené z vlastního kapitálu a úplného výsledku jsou následující:

miliony EUR	2021	2020
Přecenění dávkově definovaných penzijních plánů	(24)	25
Rozdíly v převodu měn u půjček	(2)	1
Zpětný odkup akcií	(2)	—
Akciové náhrady	4	2
Celkem	(24)	29

Zaplacené daně ze zisku

Následující tabulka uvádí daně ze zisku zaplacené v jednotlivých zemích:

miliony EUR	2021	2020
Spojené státy	(260)	(260)
Nizozemsko	(155)	(140)
Belgie	(390)	(17)
Řecko	(10)	(6)
Česká republika	(11)	(1)
Srbsko	(8)	(5)
Rumunsko	(3)	(14)
Evropa - ostatní	(94)	(43)
Celkem zaplacené daně ze zisku	(931)	(486)

V roce 2021 byly platby daní v Belgii ovlivněny platbou belgickému daňovému úřadu za opravné oznámení týkající se daňového přiznání za rok 2018. Společnost Ahold Delhaize se rozhodla, že důvod pro vydání dodatečného platebního výměru ve výši přibližně 380 milionů EUR je neopodstatněný, a proto společnost zaúčtovala pohledávku v plné výši. Více informací naleznete v části *Daně v Příloze 34*.

10 DANĚ ZE ZISKU POKRAČOVÁNÍ



Účetní odhady a úsudky

Konečné daňové dopady transakcí mohou být po značnou dobu nejisté, což vyžaduje, aby vedení odhadlo související splatné a odložené daňové pozice. Společnost vykazuje závazky za nejisté daňové pozice, je-li pravděpodobné, že bude dodatečná daň splatná. Společnost vykazuje aktiva za nejisté daňové pozice, pokud je pravděpodobné, že užitek poplyne do Společnosti a lze jej spolehlivě měřit. Pravděpodobnost se odhaduje na základě výkladu právních předpisů a příslušné judikatury Společnosti a Společnost předpokládá, že finanční úřady jsou plně obeznámeny se všemi skutečnostmi a okolnostmi.

Od vedení se vyžaduje, aby učinilo významný úsudek při určování, zda jsou odložené daňové pohledávky realizovatelné. Společnost to určuje na základě očekávaných zdanitelných zisků vyplývajících ze zrušení vykázaných odložených daňových závazků a na základě rozpočtů, prognóz peněžních toků a modelů snížení hodnoty. Společnost posuzuje a zvažuje všechny pozitivní a negativní znaky ovlivňující toto rozhodnutí. Pokud se využití nepovažuje za pravděpodobné, odložené daňové pohledávky se v rozvaze nevykazují.



Účetní pravidla

Náklad na daň z příjmů představuje součet splatné a odložené daně. Daň z příjmů je vykázána ve výsledovce s výjimkou případů, kdy se vztahuje k položkám vykázaným přímo ve vlastním kapitálu nebo v ostatním úplném výsledku hospodaření. Splatný daňový náklad je založen na nejlepším odhadu zdanitelného příjmu za rok s použitím daňových sazeb, které byly uzákoněny nebo věcně uzákoněny k rozvahovému dni, a úprav o splatné daně (pohledávky) za předchozí roky. Odložená daň je daň, u které se očekává, že bude splatná nebo vymahatelná z rozdílů mezi účetní hodnotou aktiv a závazků a odpovídajícím daňovým základem použitým při výpočtu zdanitelného zisku. Odložené daňové pohledávky a závazky se obecně vykazují u všech dočasných rozdílů. Odložené daňové závazky však nejsou vykázány, pokud vyplývají z prvotního vykázaní goodwillu. Odložená daň z příjmu se neúčtuje, pokud vyplývá z prvotního vykázaní aktiva nebo závazku v rámci jiné transakce, než je podniková kombinace, která v době transakce neovlivňuje účetní ani daňový zisk nebo ztrátu. Odložená daň z příjmů je stanovena pomocí daňových sazeb (a zákonů), které byly uzákoněny nebo věcně přijaty ke konci účetního období a u kterých se očekává, že budou platit v době, kdy bude související odložená daňová pohledávka realizována nebo odložený daňový závazek vyrovnán.

Odložené daňové pohledávky, včetně odložených daňových pohledávek za převedené pozice daňové ztráty a převedené pozice daňových slev, jsou zaúčtovány v rozsahu, v jakém je pravděpodobné, že budou k dispozici budoucí zdanitelné příjmy, proti nimž lze uplatnit dočasné rozdíly, nevyužité daňové ztráty nebo nevyužité daňové slevy. Účetní hodnota odložených daňových pohledávek je ke každému rozvahovému dni revidována a snížena v rozsahu, v jakém již není pravděpodobné, že bude k dispozici dostatečný zdanitelný příjem, který by umožnil zpětné získání všech nebo části pohledávek.

Odložené daňové pohledávky a závazky nejsou diskontovány. Odložené daňové pohledávky a závazky jsou započteny v rozvaze, pokud existuje právně vymahatelné právo započítat krátkodobé daňové pohledávky proti krátkodobým daňovým závazkům a pokud se odložené daně ze zisku vztahují k daním ze zisku vybíraným stejným finančním úřadem. Pohledávky a závazky splatné daně z příjmů jsou v rozvaze započteny, pokud existuje právně vymahatelné právo na započtení a pokud Společnost hodlá buď vypořádat na čistém základě nebo realizovat aktiva a současně vyrovnat závazek.

Konečné daňové dopady některých transakcí mohou být po značnou dobu nejisté, což vyžaduje, aby vedení odhadlo související splatné a odložené daňové pozice. Společnost vykazuje závazky za nejisté daňové pozice, je-li pravděpodobné, že budou dodatečné daně splatné. Společnost vykazuje aktiva za nejisté daňové pozice, pokud je pravděpodobné, že užitek poplyne do Společnosti a lze jej spolehlivě měřit. Pro změření závazku za nejistou daňovou pozici vedení určí, zda je nutné nejistoty posuzovat samostatně nebo společně na základě toho, který přístup lépe předpovídá vyřešení nejistoty. Společnost rovněž vykazuje závazek buď ve výši nejpravděpodobnější částky, nebo očekávané hodnoty (vážený průměr pravděpodobnosti), v závislosti na tom, u které metody očekává lepší predikci řešení.

Tyto závazky jsou vykázány jako běžné splatné daně ze zisku, s výjimkou jurisdikcí, kde jsou předchozí daňové ztráty převedeny do dalšího období, aby mohly být použity ke kompenzaci budoucích splatných daní; v těchto případech jsou závazky prezentovány jako snížení odložených daňových pohledávek. Naběhlý úrok z nejistých daňových pozic je považován za finanční náklad Společnosti. Jakékoli další úpravy závazků nejisté daňové pozice jsou vykázány v rámci daňových nákladů.

(Dobrovolná) úhrada sporné částky daňovému úřadu splňuje definici aktiva a je vykázána jako krátkodobá nebo dlouhodobá pohledávka z titulu daně z příjmů v závislosti na době očekávaného vyřešení sporu. Tato platba je pro Společnost aktivem, protože ji buď vrátí daňový úřad, nebo bude použita na úhradu daňového závazku vyplývajících z vyřešení sporu.

11 POZEMKY, BUDOVY A ZAŘÍZENÍ

miliony EUR	Budovy a pozemky	Ostatní	Ve výstavbě	Celkem
K 29. prosinci 2019				
Oceněny pořizovacími náklady	12 476	8 941	429	21 846
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(5 675)	(5 653)	—	(11 327)
Účetní hodnota	6 801	3 289	429	10 519
Rok končící 3. ledna 2021				
Přírůstky	488	708	1 060	2 256
Převody z položek ve výstavbě	523	460	(983)	—
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	—	1	—	1
Odpisy	(607)	(827)	(1)	(1 435)
Ztráty ze snížení hodnoty	(25)	(12)	—	(37)
Reverzování snížení hodnoty	2	—	—	2
Aktiva přeřazena (do) z držených k prodeji nebo	(20)	(5)	(1)	(26)
Ostatní pohyby	—	5	1	6
Kurzové rozdíly	(379)	(187)	(22)	(588)
Závěrečná účetní hodnota	6 783	3 431	483	10 696
Od 3. ledna 2021				
Oceněny pořizovacími náklady	12 289	8 913	483	21 685
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(5 506)	(5 482)	—	(10 989)
Účetní hodnota	6 783	3 431	483	10 696
Rok končící 2. ledna 2022				
Přírůstky	294	631	1 017	1 942
Převody z položek ve výstavbě	465	476	(941)	—
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	261	103	—	364
Odpisy	(614)	(879)	(1)	(1 494)
Ztráty ze snížení hodnoty	(28)	(13)	(1)	(42)
Reverzování snížení hodnoty	4	—	—	5
Aktiva přeřazena (do) z držených k prodeji nebo	(126)	(6)	(1)	(133)
Ostatní pohyby	(12)	(4)	6	(10)
Kurzové rozdíly	328	169	14	511
Závěrečná účetní hodnota	7 355	3 907	576	11 838
Od 2. ledna 2022				
Oceněny pořizovacími náklady	13 600	10 167	576	24 343
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(6 245)	(6 260)	—	(12 505)
Účetní hodnota	7 355	3 907	576	11 838

Budovy a pozemky zahrnují prodejny, distribuční centra, sklady a vylepšení těchto aktiv. Ostatní pozemky, budovy a zařízení tvoří zejména vybavení, stroje a zařízení, nákladní automobily, přívěsy a další vozidla. Aktiva ve výstavbě sestávají především z prodejen a modernizací skladů a vybavení, strojů a zařízení.

Vyšší hodnota z užívání nebo reálná hodnota snížená o náklady na prodej představuje zpětně ziskatelnou částku aktiva. Metoda hodnoty z užívání zahrnuje odhad budoucích peněžních toků. Současná hodnota odhadovaných budoucích peněžních toků byla vypočtena pomocí diskontních sazeb před zdaněním v rozmezí 5,9 % až 12,0 % (2020: 6,0 % – 12,2 %). Reálná hodnota představuje cenu, která by byla získána za prodej aktiva v řádné transakci mezi tržními účastníky, a je obecně oceněna pomocí výnosového nebo tržního přístupu. Výnosový přístup se obecně aplikuje použitím projekcí diskontovaných peněžních toků založených na nejvyšším a nejlepším využití aktiv z pohledu tržních účastníků. Tržní přístup vyžaduje srovnání předmětných aktiv s transakcemi zahrnujícími srovnatelná aktiva pomocí vstupů, jako jsou nabídkové nebo prodejní ceny nebo tržní násobky.

V roce 2021 vykázala společnost Ahold Delhaize u pozemků, budov a zařízení čisté ztráty ze snížení hodnoty ve výši 37 milionů EUR (2020: 35 milionů EUR). Ty se týkaly Spojených států (2021: 28 milionů EUR, (2020: 19 milionů EUR) a Evropy (2021: 9 milionů EUR, 2020: 16 milionů EUR) a byly vykázány hlavně za nevykonané a uzavřené prodejny.

Přírůstky pozemků, budov a zařízení zahrnují kapitalizované výpůjční náklady ve výši 5 milionů EUR (2020: 6 milionů EUR). Obecně je míra kapitalizace použita k určení výše kapitalizovaných výpůjčních nákladů váženým průměrem úrokové sazby platné pro příslušné provozní společnosti. Tato sazba se pohybovala mezi 2,4 % a 6,5 % (2020: 2,5 % – 7,1 %).

Ostatní pohyby zahrnují zejména převody mezi třídami aktiv a převody do investičního nemovitého majetku.

Účetní hodnota budov a pozemků zahrnuje částky související s aktivy drženými v rámci financování ve výši 109 milionů EUR (3. prosince 2021: 113 milionů EUR). Společnost Ahold Delhaize nemá na tato aktiva právní nárok.

Pozemky, budovy a zařízení vlastněné společností s účetní hodnotou 352 milionů EUR (3. prosince 2021: 96 milionů EUR) byly přislíbeny jako záruka za závazky, zejména za půjčky. V této částce jsou k 2. lednu 2022 zahrnuty budova, stroje a zařízení společnosti FreshDirect v účetní hodnotě 276 milionů EUR, které byly zastaveny jako zajištění půjček.



Účetní odhady a úsudky

Je nutné provést úsudky, a to nejen za účelem zjištění, zda existují náznaky, že by aktivum mohlo být sníženo, ale také zda existují náznaky, že dříve vykázané ztráty ze snížení hodnoty již neexistují nebo se mohly snížit (reverzování snížení hodnoty). Poté, co byly identifikovány náznaky snížení hodnoty, jsou při stanovení zpětně ziskatelné částky dlouhodobého aktiva použity odhady a předpoklady. Ty zahrnují odhady očekávaných budoucích peněžních toků (na základě budoucích temp růstu a zbývajících

doby životnosti) a předpoklady zbytkové hodnoty, jakož i diskontní sazby pro výpočet současné hodnoty budoucích peněžních toků.

11 POZEMKY, BUDOVY A ZAŘÍZENÍ POKRAČOVÁNÍ

Účetní pravidla

POZEMKY, BUDOVY A ZAŘÍZENÍ

Položky pozemků, budov a zařízení jsou oceněny pořizovací cenou sníženou o kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty. Pořizovací cena zahrnuje výdaje, které jsou přímo přiřaditelné pořízení nebo výstavbě aktiva a výpůjční náklady vynaložené během výstavby. Tam, kde je to vhodné, jsou odhadované náklady na vyřazení aktiv přičteny k pořizovací ceně aktiva. Následné výdaje jsou kapitalizovány pouze tehdy, je-li pravděpodobné, že budoucí ekonomické užítky spojené s položkou poplynou do Společnosti a náklady lze spolehlivě měřit. Všechny ostatní následné výdaje představují opravy a údržbu a jsou účtovány tak, jak vzniknou.

Odpisy jsou počítány lineární metodou na základě předpokládané doby životnosti položek pozemků, budov a zařízení s přihlédnutím k odhadované zbytkové hodnotě. Pokud položka pozemků, budov a zařízení obsahuje hlavní součásti s různou dobou životnosti, je každá taková část odepisována samostatně.

Rozmezí odhadované životnosti pozemků, budov a zařízení jsou:

Pozemky	neurčité
Budovy	30–40 let
Některé konstrukční prvky budov	10–20 let
Povrchové součásti budov	5–10 let
Stroje a zařízení	3–15 let
Ostatní	5–10 let

Doba životnosti, metoda odpisování a zbytková hodnota se prověřují ke každému rozvahovému dni a v případě potřeby se upravují.

Odpisy zhodnocení pronajatého majetku se počítají lineárně buď po dobu leasingu (včetně období obnovování, je-li obnovování přiměřeně zajištěno), nebo po odhadovanou dobu životnosti aktiva, podle toho, co je kratší.

Snížení hodnoty dlouhodobých aktiv jiných než goodwill

Společnost Ahold Delhaize čtvrtletně posuzuje, zda existují náznaky, že by mohlo dojít ke snížení hodnoty dlouhodobých aktiv. Pokud existují ukazatele snížení hodnoty, Společnost odhadne zpětně ziskatelnou částku aktiva. Pokud není možné odhadnout zpětně ziskatelnou částku jednotlivého aktiva, odhadne Společnost zpětně ziskatelnou částku peněžotvorné jednotky (CGU), ke které patří. Jednotlivé prodejny jsou pro účely testování snížení hodnoty považovány za samostatné CGU. Účetní hodnota prodejny zahrnuje zejména její pozemky, budovy a zařízení a aktiva z práva k užívání (pokud jsou drženy na základě leasingové smlouvy).

Zpětně ziskatelná částka je reálnou hodnotou aktiva sníženou o náklady na prodej nebo hodnotou z užívání aktiva, přičemž se vždy použije vyšší z hodnot. Při stanovení hodnoty z užívání jsou odhadované budoucí peněžní toky diskontovány na jejich současnou hodnotu pomocí diskontní sazby před zdaněním, která odráží aktuální tržní ocenění časové hodnoty peněz a rizik specifických pro dané aktivum. Odhadované budoucí peněžní toky nezahrnují splátky, pokud je peněžotvorná jednotka držena na základě leasingové smlouvy, ale zahrnují náhradní kapitálové výdaje, pokud je to nutné k udržení současného provozu během prognózovaného období.

Ztráta ze snížení hodnoty se zaúčtuje do výkazu výsledovky ve výši, o kterou účetní hodnota aktiva převyšuje jeho zpětně ziskatelnou částku.

V následujících letech Ahold Delhaize posuzuje, zda existují náznaky, že ztráty ze snížení hodnoty dříve uznané u dlouhodobých aktiv jiných než goodwill již nemusí existovat nebo se mohou snížit. Pokud takový náznak existuje, zpětně ziskatelná částka tohoto aktiva je přepočítána a v případě potřeby je jeho účetní hodnota zvýšena na revidovanou zpětně ziskatelnou částku. Toto zvýšení je vykázáno v provozních výnosech jako reverzování snížení hodnoty. Reverzování snížení hodnoty se zaúčtuje pouze tehdy, pokud vyplývá ze změny předpokladů, které byly použity pro výpočet zpětně ziskatelné částky. Zvýšení účetní hodnoty aktiva v důsledku reverzování snížení hodnoty je omezeno na odepsanou částku, která by byla uznána, kdyby k původnímu snížení hodnoty nedošlo.

Jak bylo uvedeno výše, společnosti jsou povinny ke každému datu účetní závěrky posoudit, zda existují náznaky možného snížení hodnoty dlouhodobého aktiva. Jedním z těchto ukazatelů jsou významné změny s nepříznivými dopady v technologickém, tržním, ekonomickém nebo právním prostředí, ve kterém společnost působí, k nimž došlo v daném období (nebo k nimž dojde v blízké budoucnosti). Přechod na nízkouhlíkové hospodářství může takové nepříznivé účinky vyvolat. Společnost Ahold Delhaize proto při posuzování, zda může dojít ke snížení hodnoty aktiv nebo zda je nutné zkrátit dobu použitelnosti aktiv z důvodu jejich předčasné výměny, bere v úvahu i dopady klimatických změn.

12 AKTIVA Z PRÁVA K UŽÍVÁNÍ

miliony EUR	Budovy a pozemky	Ostatní	Celkem
Účetní hodnota k 29. prosinci 2019	7 184	124	7 308
Rok končící 3. ledna 2021			
Přírůstky	584	47	630
Přehodnocení a úpravy leasingů	1 105	(3)	1 102
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	2	—	2
Odpisy	(1 015)	(41)	(1 056)
Ukončení leasingů	(48)	(1)	(49)
Ztráty ze snížení hodnoty	(2)	—	(2)
Převod (do) z aktiv z práva k užívání – investiční nemovitý	41	(5)	36
Přeřazení (do) z čisté investice do leasingu	(79)	—	(79)
Kurzové rozdíly	(432)	(5)	(437)
Účetní hodnota k 3. prosinci 2021	7 340	116	7 455
Rok končící 2. ledna 2022			
Přírůstky	653	73	726
Přehodnocení a úpravy leasingů	1 020	(8)	1 012
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	633	12	644
Odpisy	(1 062)	(49)	(1 111)
Ukončení leasingů	(26)	(1)	(28)
Ztráty ze snížení hodnoty	(3)	—	(3)
Převod (do) z aktiv z práva k užívání – investiční nemovitý	(1)	2	1
Přeřazení (do) z čisté investice do leasingu	(87)	—	(88)
Kurzové rozdíly	395	5	400
Účetní hodnota k 2. prosinci 2022	8 861	149	9 010

Budovy a pozemky zahrnují prodejny, distribuční centra a sklady. Ostatní tvoří především vybavení, stroje a zařízení a vozidla. Aktiva z práva k užívání, která splňují kritéria investičního nemovitého majetku, jsou uvedena v [Příloze 13](#). Více informací o leasingu naleznete v [Příloze 33](#).

Účetní odhady a úsudky

Další informací o účetních odhadech a pravidlech úsudků pro leasingy naleznete v [Příloze 33](#), informace o snížení hodnoty naleznete v [Příloze 11](#).

Účetní pravidla

Více informací o účetních pravidlech pro leasingy naleznete [Příloze 33](#).

13 INVESTIČNÍ NEMOVITÝ MAJETEK

miliony EUR	Aktiva z práva k užívání – investiční nemovitý majetek	Investiční nemovitý majetek vlastněný Společností	Celkem Investiční nemovitý majetek
K 29. prosinci 2019			
Oceněny pořizovacími náklady	881	977	1 858
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(544)	(431)	(975)
Účetní hodnota	337	546	883
Rok končící 3. ledna 2021			
Přírůstky	18	8	27
Přehodnocení a úpravy leasingů	5	—	5
Odpisy	(27)	(23)	(50)
Ztráty ze snížení hodnoty	(1)	(6)	(8)
Ukončení leasingů	(6)	—	(6)
Aktiva přeřazena (do) z držených k prodeji nebo prodaných	—	(9)	(9)
Přeřazení (do) z čisté investice do leasingu	(8)	—	(8)
Převody (do) z aktiv z práva k užívání, pozemků, budov a zařízení a nehmotných aktiv	(36)	(4)	(39)
Kurzové rozdíly	(23)	(33)	(56)
Závěrečná účetní hodnota	259	480	739
Od 3. ledna 2021			
Oceněny pořizovacími náklady	689	866	1 554
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(430)	(386)	(816)
Účetní hodnota	259	480	739

13 INVESTIČNÍ NEMOVITÝ MAJETEK POKRAČOVÁNÍ

milióny EUR	Aktiva z práva k užívání – investiční nemovitý majetek	Investiční majetek vlastněný Společností	Celkem Investiční nemovitý majetek
Rok končící 2. ledna 2022			
Přírůstky	2	29	31
Přehodnocení a úpravy leasingů	7	—	7
Odpisy	(23)	(22)	(45)
Ztráty ze snížení hodnoty	—	(20)	(20)
Ukončení leasingů	(13)	—	(13)
Aktiva přeřazena (do) z držených k prodeji nebo prodaných	—	(33)	(33)
Přeřazení (do) z čisté investice do leasingu	(7)	—	(7)
Převody (do) z aktiv z práva k užívání, pozemků, budov a zařízení a nehmotných aktiv	(1)	8	7
Kurzové rozdíly	16	25	42
Závěrečná účetní hodnota	241	467	708
Od 2. ledna 2022			
Oceněny pořizovacími náklady	712	941	1 653
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(471)	(474)	(945)
Účetní hodnota	241	467	708

Významnou část investičního nemovitého majetku Společnosti tvoří nákupní centra obsahující jak prodejnu Ahold Delhaize, tak maloobchodní jednotky třetích stran. Maloobchodní jednotky třetích stran generují příjmy z pronájmu, ale pro společnost Ahold Delhaize mají v jejích maloobchodních operacích především strategický význam. Společnost Ahold Delhaize vykazuje část nákupního centra pronajatou maloobchodnímu prodejci třetí strany jako investiční nemovitý majetek, pokud nepředstavuje nevýznamnou část nemovitosti.

Vykázané ztráty ze snížení hodnoty se týkaly především Spojených států amerických (2021: 20 milionů EUR, 2020: 8 milionů EUR).

Investiční nemovitý majetek ve vlastnictví společnosti zahrnuje částku související s aktivy drženými v rámci financování ve výši 17 milionů EUR (3. prosince 2021: 17 milionů EUR). Společnost Ahold Delhaize nemá na tato aktiva právní nárok. Investiční nemovitý majetek ve vlastnictví společnosti s účetní hodnotou 72 milionů EUR (3. prosince 2021: 63 milionů EUR) byl přislíben jako záruka za závazky, zejména za půjčky.

Reálná hodnota investičního nemovitého majetku k 2. lednu 2022 činila přibližně 948 milionů EUR (3. ledna 2021: 1 010 milionů EUR). Reálná hodnota investičního nemovitého majetku byla obecně měřena pomocí výnosového nebo tržního přístupu. Reálná hodnota investičního nemovitého majetku – aktiv z práva k užívání je reálná hodnota samotného práva k užívání, nikoli reálná hodnota pronajaté nemovitosti. Přibližně 78 % ocenění reálnou hodnotou společností Ahold Delhaize je zařazeno do úrovně 2. Nejvýznamnějšími vstupy do tohoto přístupu k oceňování jsou pozorovatelné tržní maloobchodní výnosy a nájemné pro nájemce pro výpočet reálné hodnoty. Zbývající ocenění reálnou hodnotou, která jsou zařazena do úrovně 3, zahrnují především ocenění reálnou hodnotou založenou na vlastních oceňovacích metodách Společnosti a reálnou hodnotu určitých nemovitostí se smíšeným využitím a nemovitostí držených pro strategické účely. U určitých nemovitostí pro smíšené použití a nemovitostí držených pro strategické účely nemůže společnost Ahold Delhaize spolehlivě určit reálnou hodnotu investičního nemovitého majetku. V takových případech se předpokládá, že se reálná hodnota rovná účetní hodnotě.

Příjmy z pronájmu investičního nemovitého majetku (jak aktiv ve vlastnictví společnosti, tak aktiv z práva k užívání) zahrnuté do výsledovky v roce 2021 činily 75 milionů EUR (2020: 64 milionů EUR). Přímé provozní náklady (včetně oprav a údržby, ale bez nákladů na odpisy) vyplývající z investičního nemovitého majetku vytvářejícího i nevytvářejícího příjmy z pronájmu v roce 2021 činily 23 milionů EUR (2020: 24 milionů EUR).



Účetní odhady a úsudky

Další informace o účetních odhadech a pravidlech úsudku v případě snížení hodnoty naleznete v [Příloze 11](#).



Účetní pravidla

Investiční nemovitý majetek sestává z pozemků a budov v držení společnosti Ahold Delhaize za účelem získání příjmu z pronájmu nebo kapitálového zhodnocení, případně obojího. Společnost tyto nemovitosti nevyužívá v rámci běžné obchodní činnosti. Společnost často vlastní (nebo si pronajímá) nákupní centra obsahující prodejny Ahold Delhaize i maloobchodní jednotky třetích stran. V těchto případech generují maloobchodní jednotky třetích stran příjmy z pronájmu, ale pro společnost Ahold Delhaize mají v jejích maloobchodních operacích především strategický význam pro provozní účely. Společnost vykazuje část vlastněného (nebo pronajatého) nákupního centra, která je pronajátá maloobchodním prodejcům třetích stran, jako investiční nemovitý majetek, pokud nepředstavuje nevýznamnou část nemovitosti. Pozemky a budovy pronajaté franšizantům se nepovažují za investiční nemovitý majetek, protože přímo přispívají k maloobchodním operacím společnosti Ahold Delhaize. Investiční nemovitý majetek se oceňuje na stejném základě jako pozemky, budovy a zařízení.

Aktiva z práva k užívání jsou v rozvaze uvedena jako samostatný řádek, ale aktiva z práva k užívání, která splňují definici investičního nemovitého majetku, jsou zahrnuta v položce „Investiční nemovitý majetek“ a samostatně jsou uvedena v příloze.

14 NEHMOTNÁ AKTIVA

miliony EUR	Goodwill	Názvy značek	Programové vybavení	Vztahy se zákazníky	Ostatní	Ve výstavbě	Celkem
K 29. prosinci 2019							
Oceněny pořizovacími náklady	7 242	3 249	1 578	211	941	185	13 406
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(8)	(8)	(1 019)	(113)	(198)	—	(1 347)
Účetní hodnota	7 233	3 241	559	98	743	185	12 060
Rok končící 3. ledna 2021							
Přírůstky	—	—	110	—	16	302	428
Převody z položek ve výstavbě	—	—	251	—	10	(261)	—
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	5	—	—	—	—	—	6
Amortizace	—	(2)	(255)	(13)	(34)	(1)	(304)
Snížení hodnoty	—	—	—	—	—	—	—
Ostatní pohyby	—	—	2	—	—	(5)	(2)
Kurzové rozdíly	(407)	(178)	(18)	(3)	(8)	(8)	(621)
Závěrečná účetní hodnota	6 831	3 061	651	82	728	212	11 565
Od 3. ledna 2021							
Oceněny pořizovacími náklady	6 839	3 070	1 796	196	948	212	13 062
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(8)	(10)	(1 145)	(114)	(220)	—	(1 497)
Účetní hodnota	6 831	3 061	651	82	728	212	11 565
Rok končící 2. ledna 2022							
Přírůstky	—	—	91	1	10	365	468
Převody z položek ve výstavbě	—	—	241	—	—	(241)	—
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	476	76	14	10	3	1	580
Amortizace	—	(2)	(307)	(13)	(35)	—	(357)
Snížení hodnoty	(1)	—	—	—	—	—	(1)
Aktiva přeřazena do kategorie držených k prodeji nebo prodaných	(3)	—	—	(1)	—	—	(4)
Ostatní pohyby	—	—	—	—	1	—	—
Kurzové rozdíly	337	145	16	3	6	11	518
Závěrečná účetní hodnota	7 641	3 280	706	82	713	348	12 770
Od 2. ledna 2022							
Oceněny pořizovacími náklady	7 649	3 292	2 177	215	967	348	14 649
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(8)	(13)	(1 471)	(133)	(255)	—	(1 879)
Účetní hodnota	7 641	3 280	706	82	713	348	12 770

Goodwill získaný v podnikových kombinacích je při akvizici alokován mezi peněžotvorné jednotky (CGU) nebo skupiny CGU, u kterých se očekává, že budou mít z podnikové kombinace prospěch.

Názvy značek zahrnují maloobchodní značky i určité vlastní značky odkazující na řadu produktů. Maloobchodní značky jsou silné a dobře zavedené značky supermarketů, prodejen se smíšeným

zbožím a internetových obchodů chráněné ochrannými známkami, které lze na příslušných trzích neomezeně obnovovat. Nepředpokládá se, že by existovala nějaká zákonná, regulační nebo smluvní ustanovení, která by omezovala dobu životnosti. Značky Ahold Delhaize hrají důležitou roli v obchodní strategii Společnosti. Společnost Ahold Delhaize se domnívá, že v současné době neexistuje žádný

předvídatelný limit pro období, po které se očekává, že maloobchodní značky budou generovat čisté peněžní toky, a proto se odhaduje, že mají neomezenou životnost.

Vztahy se zákazníky se skládají především z předpisů pro lékárny a seznamů zákazníků vykázaných prostřednictvím akvizice společnosti bol.com v roce 2012 a společnosti FreshDirect v roce 2021. Ostatní zahrnují zejména nehmotná aktiva související se vztahy s franšízanty a přidruženými společnostmi vykázanými v souvislosti s fúzí společnosti Ahold Delhaize,

14 NEHMOTNÁ AKTIVA POKRAČOVÁNÍ

právy na rozvoj jednotlivých umístění, písemnými dohodami o omezení použití majetku a podobnými aktivy. Nehmotná aktiva ve vývoje se týkají především vývoje softwaru.

Účetní hodnoty goodwillu přiděleného CGU a značkám společnosti Ahold Delhaize, které byly vykázaný na základě akvizic podniků, jsou následující:

miliony EUR		Goodwill 2. ledna 2022	Goodwill 3. ledna 2021	Názvy značek 2. ledna 2022 ¹	Názvy značek 3. ledna 2021 ¹
Spojené státy	Peněžitovná jednotka (CGU)				
	Stop & Shop ²	985	862	—	—
	Food Lion	1 053	944	1 273	1 186
	The GIANT Company	565	526	—	—
	Hannaford	1 783	1 659	757	706
	Giant Food	332	309	—	—
	FreshDirect ²	58	—	82	—
Evropa	Albert Heijn (včetně Nizozemska a Belgie)	1 746	1 425	—	—
	Delhaize (včetně Belgie a Lucemburska)	439	432	786	786
	bol.com (včetně Nizozemska a Belgie)	201	201	86	86
	Albert (Česká republika)	186	176	—	—
	Alfa Beta (Řecko)	142	142	137	137
	Mega Image (Rumunsko)	131	133	83	85
	Delhaize Serbia (Srbská republika)	12	12	76	75
	Etos	8	8	—	—
	Gall & Gall	1	1	—	—
	Skupina Ahold Delhaize	7 641	6 831	3 280	3 061

1 Zahnuté vlastní značky ve Food Lion (6 milionů EUR; 3. ledna 2021: 7 milionů EUR), Hannaford (6 milionů EUR; 3. ledna 2021: 7 milionů EUR), FreshDirect (9 milionů EUR; 3. ledna 2021: nula), Řecko (2 milionů EUR; 3. ledna 2021: 3 milionů EUR) a Rumunsko (2 milionů EUR; 3. ledna 2021: 2 milionů EUR).

2 Z goodwillu vzniklého akvizicí společnosti FreshDirect bylo 60 milionů EUR alokováno do společnosti Stop & Shop.

Testování snížení hodnoty goodwillu

Při každoročním testu snížení hodnoty goodwillu v roce 2021 byly zpětně ziskatelné částky peněžtovných jednotek založeny na reálné hodnotě snížené o náklady na prodej.

Prodej CGU by vyžadoval, aby kupující převzal související leasingové závazky za prodejny a distribuční centra, a tedy nutnost platit smluvní leasingové platby. Reálná hodnota snížená o náklady na prodej CGU by byla prodejní cenou CGU včetně závazků z leasingu, snížená o náklady na prodej. Proto projekce peněžních toků použité pro stanovení zpětně ziskatelné částky zahrnovaly leasingové platby. Účetní hodnoty testovaných CGU zahrnovaly jejich aktiva z práva k užívání. Aby bylo možné provést smysluplné srovnání, byly účetní hodnoty závazků z leasingu při určování účetních hodnot testovaných CGU odečteny.

Reálná hodnota představuje cenu, která by byla získána prodejem aktiva v řádné transakci mezi tržními účastníky, a je obecně oceněna pomocí výnosového a/nebo tržního přístupu. Společnost použila projekce diskontovaných peněžních toků na základě nejvyššího a nejlepšího využití aktiv z pohledu tržního účastníka; jako základ vzala finanční plány schválené vedením (hodnocení 3. úrovně). Projekce diskontovaných peněžních toků obecně pokrývají období pěti let. Vzhledem k očekávanému pokračování vysokého růstu na relevantním online maloobchodním trhu projektovala Společnost peněžní toky pro bol.com a FreshDirect na období 10 let, aby lépe odrážely očekávání růstu tržeb, ziskovosti a pěnízotvorby, jelikož tyto podniky ještě nedosáhly ustáleného stavu. Společnost dále odhadla reálnou hodnotu společnosti FreshDirect sníženou o náklady na prodej pomocí násobku hodnoty prodeje podniku stanoveného na základě souboru zjistitelných tržních násobků pro srovnatelné podniky.

Klíčové předpoklady pro projekce diskontovaných peněžních toků se týkají vážených průměrných nákladů kapitálu (dále jen „diskontní sazba“), růstu tržeb, provozní marže a míry růstu (konečná hodnota). Diskontní sazby po zdanění odrážejí specifická rizika související s příslušnými peněžtovnými jednotkami a klíčovými předpoklady použitými v projekcích peněžních toků a složení aktiv a závazků zahrnutých v účetní hodnotě peněžtovných jednotek. Diskontní sazby po zdanění jsou následující:

	Diskontní sazba po zdanění
Značky v USA (kromě FreshDirect)	5,5 %
FreshDirect	7,4 %
Značky v Nizozemsku (s výjimkou bol.com)	5,2 %
Delhaize	5,7 %
bol.com	9,8 %
Albert (Česká republika)	5,8 %
Alfa Beta (Řecko)	6,8 %
Mega Image (Rumunsko)	9,1 %
Delhaize Serbia (Srbská republika)	8,7 %

Míry růstu tržeb a provozní marže používané k odhadu budoucí výkonnosti jsou založeny na minulých výkonnosti a našich zkušenostech s tempy růstu a provozními maržemi dosažitelnými na hlavních trzích společnosti Ahold Delhaize. Průměrné složené roční míry růstu tržeb použité v prognózovaných obdobích se pohybovaly mezi 1,0 % a 10,7 % na CGU s výjimkou FreshDirect a bol.com. Průměrné provozní marže uplatňované v prognózovaných obdobích se pohybovaly mezi 2,9 % a 6,5 % na CGU s

výjimkou FreshDirect a bol.com. V případě společnosti FreshDirect zahrnovaly prognózy peněžních toků postupně klesající růst tržeb s postupně se zlepšujícími kladnými provozními maržemi ve druhé části období explicitní prognózy. Pro bol.com byla reálná hodnota snižena o náklady na prodej odhadnuta na základě mírného růstu tržeb a mírných kladných provozních marží ve druhé části prognózovaného období. S výjimkou společnosti FreshDirect zahrnovala konečná hodnota pro extrapolaci peněžních toků za období explicitní prognózy zahrnovala jeden rok dodatečného růstu na základě dlouhodobých inflačních očekávání, která se u CGU pohybovala mezi 1,6 % a 2,7 %; poté se již nepředpokládal žádný další růst. V případě společnosti FreshDirect zahrnovala terminální hodnota pro extrapolaci peněžních toků po uplynutí období explicitní prognózy míru růstu založenou na dlouhodobých inflačních očekáváních.

14 NEHMOTNÁ AKTIVA POKRAČOVÁNÍ

Clíkové předpoklady týkající se CGU, kterým je přiřazeno významné množství goodwillu nebo nehmotných aktiv s neurčitou dobou životnosti, jsou následující:

	Diskontní sazba po zdanění	Míra růstu (koncová)
Stop & Shop	5,5 %	2,4 %
Food Lion	5,5 %	2,4 %
Hannaford	5,5 %	2,4 %
Albert Heijn	5,2 %	1,9 %
Delhaize	5,7 %	2,0 %

Analýza citlivosti ukazuje, že zpětně získatelná hodnota společnosti Delhaize by se rovnala její účetní hodnotě, pokud by se provozní marže CGU v období projekce snížily o 0,6 % nebo pokud by sazba WACC použitá pro diskontování projekcí peněžních toků byla vyšší o 1,1 %.



Účetní odhady a úsudky

NEHMOTNÁ AKTIVA

Účetní odhady a úsudky týkající se nehmotných aktiv naleznete v [Příloze 4](#).

SNÍŽENÍ HODNOTY

K určení, zda existují náznaky, že u CGU, které byl přiřazen goodwill, může dojít ke snížení hodnoty, jsou vyžadovány úsudky. Při určování zpětně získatelné částky penězotvorných jednotek jsou zahrnuty odhady a předpoklady. Patří mezi ně předpoklady související s diskontními sazbami a projekcemi peněžních toků (jako jsou míry růstu tržeb, provozní marže a tempa růstu pro určení konečné hodnoty).



Účetní pravidla

GOODWILL A SNÍŽENÍ HODNOTY GOODWILLU

Goodwill vzniká při akvizici dceřiných společností a představuje nadbytek převedeného protiplnění nad podílem Společnosti na čisté reálné hodnotě identifikovatelných aktiv, závazků a převzatých podmíněných závazků k datu akvizice. Vykazuje se v pořizovací ceně snížené o kumulované ztráty ze snížení hodnoty. Goodwill z akvizic společných podniků a přidružených podniků je zahrnut do účetní hodnoty investice.

Pro účely testování snížení hodnoty se goodwill přiřadí každé z CGU (nebo ze skupin CGU), u kterých se očekává, že budou těžit ze synergií podnikové kombinace. Goodwill je přiřazen k CGU (nebo skupině CGU), která představuje nejvyšší úroveň v rámci Společnosti, na které je goodwill sledován pro účely interního řízení a nikdy není větší než provozní segment před agregací. CGU, k nimž byl přiřazen goodwill, jsou testovány na snížení hodnoty ročně nebo častěji, pokud existuje náznak, že by mohlo dojít ke snížení hodnoty CGU. Goodwill z akvizic společných a přidružených podniků je posuzován z hlediska snížení hodnoty jako součást investice, kdykoli existuje náznak, že by mohlo dojít ke snížení

hodnoty investice. Ztráta ze snížení hodnoty se zaúčtuje ve výši, o kterou účetní hodnota CGU převyšuje její zpětně získatelnou částku. Zpětně získatelná částka je reálnou hodnotou CGU sníženou o náklady na prodej nebo hodnotou z užívání CGU, přičemž se vždy použije vyšší z hodnot. Ztráta ze snížení hodnoty se nejprve přiřadí ke snížení účetní hodnoty goodwillu a poté k ostatním aktivům CGU, a to poměrně na základě účetní hodnoty každého aktiva. Ztráta ze snížení hodnoty goodwillu není v následujících obdobích reverzována.

Při částečném nebo úplném vyřazení činnosti je goodwill přiřaditelný této činnosti zahrnut do stanovení zisku nebo ztráty z prodeje.

OSTATNÍ NEHMOTNÁ AKTIVA

Samostatně pořízená nehmotná aktiva a interně vyvinutý software jsou oceněny pořizovací cenou sníženou o amortizaci a ztráty ze snížení hodnoty. Nehmotná aktiva získaná v rámci podnikové kombinace jsou oceněna reálnou hodnotou k datu akvizice (která je považována za jejich pořizovací cenu).

Názvy značek a vztahy se zákazníky, franšízami a přidružené společnosti získané v rámci obchodních akvizic jsou oceněny reálnou hodnotou stanovenou výnosovým přístupem. Přímé náklady související s vývojem softwaru pro vlastní potřebu jsou kapitalizovány pouze v případě, že náklady lze spolehlivě měřit, byla prokázána technologická proveditelnost, jsou pravděpodobné budoucí ekonomické přínosy a Společnost hodlá vývoj dokončit a software používat. Všechny ostatní náklady, včetně všech režijních, všeobecných a administrativních nákladů a nákladů na školení, jsou účtovány do nákladů v okamžiku jejich vzniku.

Amortizace se počítá lineární metodou na základě odhadované doby životnosti, která je následující:

Programové vybavení (software)	3–10 let
Vztahy se zákazníky	7–25 let
Maloobchodní značky	neurčité
Vlastní značky	10–15 let
Franšízové vztahy a vztahy s přidruženými	14–40 let
Ostatní	5 let až neurčito

Doba životnosti, metoda amortizace a zbytková hodnota se prověřují ke každému rozvahovému dni a v případě potřeby se upravují. Názvy značky, nehmotná aktiva ve výstavbě a jiná nehmotná aktiva s neurčitou životností jsou posuzována z hlediska snížení hodnoty jednou ročně nebo kdykoli se vyskytne náznak, že by mohlo dojít ke snížení hodnoty aktiva.

15 INVESTICE DO SPOLEČNÝCH A PŘIDRUŽENÝCH PODNIKŮ

V roce 1992 se Ahold Delhaize spojil s Jerónimo Martins, SGPS, S.A. ve společném podniku JMR – Gestão de Empresas de Retalho, SGPS, S.A. („JMR“). Ahold Delhaize drží 49 % akcií JMR a sdílí stejné hlasovací právo v představenstvu JMR s Jerónimo Martins, SGPS, S.A. JMR provozuje maloobchodní prodejny potravin v Portugalsku pod značkou Pingo Doce.

Ahold Delhaize drží 51 % akcií P.T. Lion Super Indo („Super Indo“). Super Indo provozuje supermarkety v Indonésii. Ačkoli Ahold Delhaize má v Super Indo 51% investici, Společnost nemůže uplatňovat svá většinová hlasovací práva zejména kvůli (i) požadavku na usnášeníschopnost pro představenstvo, aby rozhodlo o kritických provozních a finančních činnostech, a (ii) požadavku jednomyslnosti kladných rozhodnutí představenstva o významných a strategických investičních a finančních záležitostech, jako jsou rozpočty a obchodní plány a jakákoli rozhodnutí o rozdělení zisku a dividend.

JMR a Super Indo jsou tedy společné podniky a účtují se ekvivalenční metodou. Nejsou k dispozici žádné kotované tržní ceny.

Ahold Delhaize je také partnerem v různých menších společných podnicích a přidružených společnostech, které pro Skupinu nejsou jednotlivě významné.

Změny v účetní hodnotě podílu Ahold Delhaize ve společných podnicích a přidružených společnostech jsou následující:

miliony EUR	JMR 2021	Super Indo 2021	Ostatní 2021	Celkem 2021
Začátek roku	158	59	10	227
Investice do přidružených podniků	—	—	7	7
Podíl na příjmu (ztrátě) společných podniků	24	8	1	33
Dividenda	(17)	(9)	(2)	(28)
Kurzové rozdíly	—	4	1	4
Konec roku	165	62	18	244

miliony EUR	JMR 2020	Super Indo 2020	Ostatní 2020	Celkem 2020
Začátek roku	160	54	14	229
Podíl na příjmu (ztrátě) společných podniků	13	10	(2)	22
Dividenda	(15)	—	(1)	(16)
Kurzové rozdíly	—	(5)	(1)	(6)
Konec roku	158	59	10	227

Podíl na příjmu (ztrátě) z pokračujících činností pro podíly Ahold Delhaize ve všech jednotlivě nevýznamných společných podnicích činil zisk 1 milion EUR (2020: ztráta 2 miliony EUR); pro jednotlivě nevýznamné přidružené společnosti byl nula (2020: nula).

Níže jsou uvedeny souhrnné finanční informace pro JMR a Super Indo (na 100% základě).

miliony EUR	JMR 2021	JMR 2020	Super Indo 2021	Super Indo 2020
Souhrnný výkaz o úplném výsledku hospodaření				
Čisté tržby	4 462	4 253	556	559
Odpisy a amortizace	(150)	(148)	(16)	(16)
Výnos z úroků	—	—	2	2
Úrokové náklady	(2)	(2)	—	—
Narůstání úroků k leasingovému závazku	(22)	(22)	(3)	(2)
Výdaj na daň z příjmů	(12)	(6)	(3)	(4)
Příjmy z pokračujících činností	49	26	15	20
Čistý výsledek	49	26	15	20
Ostatní úplný výsledek hospodaření	—	—	—	—
Celkový úplný výsledek hospodaření	49	26	15	20

miliony EUR	JMR 2. ledna	JMR 3. ledna	Super Indo 2. ledna	Super Indo 3. ledna
Souhrnná rozvaha				
Dlouhodobá aktiva	1 600	1 601	110	90
Krátkodobá aktiva				
Hotovost a peněžní ekvivalenty	43	39	88	84
Ostatní běžná aktiva	416	398	70	60
Celková krátkodobá aktiva	459	438	158	143
Dlouhodobá pasiva				
Finanční závazky	364	367	42	30
Ostatní pasiva	42	38	7	7
Dlouhodobá pasiva celkem	406	405	48	37
Krátkodobá pasiva				
Finanční závazky (kromě obchodních závazků)	81	191	6	7
Ostatní krátkodobá pasiva	1 235	1 120	112	92
Celková krátkodobá pasiva	1 316	1 311	118	99
Čistá aktiva	336	322	102	98

15 INVESTICE DO SPOLEČNÝCH A PŘIDRUŽENÝCH PODNIKŮ POKRAČOVÁNÍ

Sesouhlasení souhrnných finančních informací uvedených výše s účetní hodnotou JMR a Super Indo je následující:

miliony EUR	JMR 2021	JMR 2020	Super Indo 2021	Super Indo 2020
Čistá aktiva na začátku	322	328	98	86
Čistý výsledek	49	26	15	20
Dividenda	(35)	(31)	(17)	—
Kurzové rozdíly	—	—	6	(8)
Závěrečná čistá aktiva	336	322	102	98
Podíl na společném podniku	49 %	49 %	51 %	51 %
Závěrečná čistá aktiva zahrnutá v účetní hodnotě	165	158	52	50
Goodwill	—	—	10	9
Účetní hodnota	165	158	62	59

Závazky a podmíněné závazky ve vztahu ke společným a přidruženým podnikům

Společnost JMR je zapojena do vyšetřování úřadu pro hospodářskou soutěž v Portugalsku ohledně údajného porušení příslušných antimonopolních zákonů u některých produktů prodávaných její 100% vlastněnou dceřinou společností Pingo Doce v Portugalsku. Po prohlídkách a zabaveních provedených koncem roku 2016 a začátkem roku 2017 v několika společnostech působících v odvětví distribuce potravin se portugalský úřad pro hospodářskou soutěž (AdC) rozhodl zahájit několik šetření. V rámci těchto šetření od té doby vydal prohlášení o námitkách pro údajné protisoutěžní praktiky vůči různým dodavatelům a maloobchodníkům, včetně společnosti Pingo Doce. Společnost Pingo Doce obdržela devět prohlášení o námitkách pro údajné protisoutěžní praktiky, které spočívaly ve sladování cen určitých produktů. Během těchto vyšetřování společnost Pingo Doce plně spolupracovala s úřady.

Do konce roku 2021 byla společnost Pingo Doce informována o rozhodnutích vydaných AdC v pěti z výše uvedených řízení, kterými byly uloženy pokuty několika maloobchodníkům, včetně Pingo Doce, a pěti jejich dodavatelům. V případě Pingo Doce tato rozhodnutí znamenala pokuty v celkové výši 124 milionů EUR.

Pingo Doce nesouhlasí s těmito rozhodnutími a považuje za zcela nepodložená. Společnost Pingo Doce jako taková podala a/nebo podá příslušná odvolání k portugalskému soudu pro hospodářskou soutěž, regulaci a dohled („Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão“) v souladu s platnými lhůtami. Podle platných právních předpisů společnost Pingo Doce rovněž požádala o odkladný účinek odvolání pod podmínkou poskytnutí záruky, aby zabránila okamžitému zaplacení pokuty. Na základě názoru svých právních a ekonomických poradců je společnost Pingo Doce plně přesvědčena o síle a přednostech svého postavení. Na tuto uloženou pokutu proto v účetnictví JMR nebyla vykázána žádná rezerva.

Co se týče zbývajících čtyř řízení, společnost Pingo Doce již podala příslušná vyjádření k žalobě, neboť všechna vyjádření k námitkám považuje za neopodstatněná – a bude čekat na příslušná rozhodnutí úřadu AdC.

Náš společný podnik JMR je navíc zapojen do několika daňových řízení zahájených portugalskými daňovými úřady. Tyto daňové pohledávky náš společný podnik JMR zpochybňuje. Na tyto daňové pohledávky vydala společnost JMR několik bankovních záruk v celkové výši 157 milionů EUR. Nepřímý podíl společnosti Ahold Delhaize na těchto zárukách vydaných JMR je 77 milionů EUR, na základě našeho vlastnického podílu.

Neexistují žádné další významné podmíněné závazky nebo omezení týkající se podílu Společnosti ve společných a přidružených podnicích. Tyto závazky jsou uvedeny v [Příloze 34](#).



Účetní pravidla

Investice do společných ujednání jsou zařazeny buď jako společné operace nebo společné podniky v závislosti na smluvních právech a povinnostech každého investora, spíše než na právní struktuře společného ujednání. Společné operace vznikají tam, kde má Ahold Delhaize jak práva k aktivům, tak závazky související s ujednáním, a proto Společnost účtuje o svém podílu na aktivech, závazcích, výnosech a nákladech. Společné podniky vznikají tam, kde má Ahold Delhaize práva na čistá aktiva z ujednání, a proto Společnost účtuje o svém podílu ekvivalentně.

Přidružené společnosti jsou subjekty, ve kterých má Ahold Delhaize významný vliv, ale nikoli kontrolu, což obecně doprovází držení akcií mezi 20 % a 50 % hlasovacích práv. Podstatný vliv je definován jako pravomoc podílet se na rozhodování o finančních a provozních zásadách a pravidlech účetní jednotky, ale nikoli kontrola nebo společná kontrola těchto zásad a pravidel. O přidružených společnostech se účtuje ekvivalenční metodou.

Podle ekvivalenční metody se investice do společných a přidružených podniků prvotně oceňují pořizovací cenou a následně se upravují o poakviziční změny v podílu společnosti Ahold Delhaize na čistých aktivech investice (bez kumulovaného snížení hodnoty jednotlivých investic). Tam, kde je to nutné, jsou provedeny úpravy finančních údajů společných a přidružených podniků, aby byl zajištěn soulad s účetními postupy Společnosti.

Nerealizované zisky z transakcí mezi společnostmi Ahold Delhaize a jejími společnými a přidruženými podniky jsou eliminovány v rozsahu podílu Společnosti na těchto investicích. Nerealizované ztráty jsou rovněž eliminovány, pokud transakce neposkytne důkaz o snížení hodnoty převedených aktiv.

16 OSTATNÍ DLOUHODOBÁ FINANČNÍ AKTIVA

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Čistá investice do leasingu	475	397
Zajistná aktiva	209	174
Pohledávky z úvěrů	41	42
Aktivum z definovaných požitků	71	78
Dlouhodobá pohledávka z titulu daně z příjmů	382	—
Ostatní	15	14
Celková ostatní dlouhodobá finanční aktiva	1 193	705

Více informací o čisté investici do leasingu naleznete v [Příloze 33](#).

Část samopojištěného rizika je postoupena na základě zajistné smlouvy, což je ujednání o sdružování mezi nespřízněnými společnostmi. Ahold Delhaize zároveň přebírá podíl na rizicích zajistné smlouvy, který se měří procentem účasti společnosti Ahold Delhaize na smlouvě. Procento účasti je poměr pojistného zaplaceného společností Ahold Delhaize k celkovému pojistnému zaplacenému všemi členy smlouvy. V souvislosti s touto dohodou o sdružování vykazuje Společnost v rozvaze aktiva ze zajištění a závazky ze zajištění (viz také [Příloha 19](#), [Příloha 23](#) a [Příloha 26](#)). Během roku 2021 nebo 2020 nedošlo k žádným významným ziskům ani ztrátám souvisejícím s tímto ujednáním o sdružování.

Z dlouhodobých pohledávek je 36 milionů EUR splatných za jeden rok až pět let a 6 milionů EUR po více než pěti letech (3. ledna 2021: 21 milionů EUR mezi jedním rokem až pěti lety a 21 milionů EUR po více než pěti letech). Krátkodobá část pohledávek z úvěrů ve výši 43 milionů EUR (3. ledna 2021: 5 milionů EUR) je zahrnuta do ostatních krátkodobých finančních aktiv (viz [Příloha 19](#)).

Aktivum z definovaných požitků k 2. lednu 2022 představuje penzijní plány s definovanými požitky, u nichž reálná hodnota aktiv plánu převyšuje současnou hodnotu závazků z definovaných požitků. Další informace o plánech s definovanými požitky naleznete v [Příloze 24](#).

Dlouhodobá pohledávka z titulu daně z příjmů se týká platby ve výši 382 milionů EUR belgickému daňovému úřadu za dodatečné platební výměry vydané za daňové přiznání za rok 2018. Společnost Ahold Delhaize se rozhodla, že důvod pro vydání dodatečného platebního výměru ve výši 382 milionů EUR je neopodstatněný, a proto společnost zaúčtovala pohledávku v plné výši. Více informací naleznete v části *Daně* v [Příloze 34](#).



Účetní pravidla

Více informací o účetních pravidlech pro finanční aktiva a zajistná aktiva naleznete v

[Příloze 30](#).

17 ZÁSoby

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Zásoby konečných produktů a zboží	3 644	3 181
Suroviny, obalové materiály, technické potřeby a další	83	64
Celkové zásoby	3 728	3 245

V roce 2021 bylo ve výsledovce vykázáno 1 608 milionů EUR jako odpis zásob (2020: 1 567 milionů EUR). Mezi odpisy patří mimo jiné znehodnocení, poškození produktů a produkty darované potravinovým bankám.



Účetní odhady a úsudky

Další informace o účetních odhadech a pravidlech úsudku v případě příspěvků pro prodejce naleznete v [Příloze 8](#).



Účetní pravidla

ZÁSoby

Zásoby jsou oceněny pořizovací cenou nebo čistou realizovatelnou hodnotou, přičemž se vždy použije nižší hodnota. Pořizovací cena se skládá ze všech nákladů na nákup, nákladů na přeměnu a dalších nákladů vynaložených na přepravu zásob na místo a uvedení do stavu připraveného k prodeji, po odečtení příspěvků pro prodejce přiřaditelných k zásobám. U některých zásob se pořizovací cena aproximuje maloobchodní metodou, kdy se prodejní hodnota zásob snižuje o příslušné procento hrubé marže. Ocenění zásob je stanoveno buď metodou první do skladu, první ze skladu (FIFO) nebo metodou váženého průměru pořizovacích cen v závislosti na jejich druhu nebo použití. Čistá realizovatelná hodnota je odhadovaná prodejní cena při běžném podnikání snižena o odhadované náklady na marketing, distribuci a prodej.

Do hodnoty zásob je zahrnuta částka představující odhadovanou hodnotu zásob, které již byly prodány a u nichž Společnost očekává, že budou zákazníci vráceny za účelem vrácení peněz.

NÁKLADY NA PRODEJ

Více informací o účetních pravidlech pro náklady na prodej naleznete v [Příloze 8](#).

PŘÍSPĚVKY PRO PRODEJCE

Více informací o účetních pravidlech pro příspěvky pro prodejce naleznete v [Příloze 8](#).

18 POHLEDÁVKY

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Pohledávky z obchodního styku (obchodní pohledávky)	1 151	1 122
Pohledávky z příspěvků pro prodejce	625	616
Ostatní pohledávky	378	334
	2 153	2 072
Rezerva na snížení hodnoty	(96)	(97)
Pohledávky celkem	2 058	1 975

Zůstatky pohledávek jsou prezentovány očištěné o splatné závazky a podléhají vymahatelné dohodě o vzájemném započtení mezi Společností a protistranou. Celkový efekt započtení k 2. lednu 2022 je 260 milionů EUR (3. ledna 2021: 235 milionů EUR).

K 2. lednu 2022 byla analýza stárí pohledávek následující:

miliony EUR	Celkem	Není po splatnosti	Po splatnosti			
			0–3 měsíců	3–6 měsíců	6–12 měsíců	> 12 měsíců
Pohledávky z	1 151	778	287	10	16	60
Pohledávky z příspěvků pro prodejce	625	446	124	22	23	10
Ostatní pohledávky	378	191	98	30	11	48
	2 153	1 414	509	62	51	117
Rezerva na snížení	(96)	(8)	(10)	(4)	(10)	(64)
Pohledávky celkem	2 058	1 406	499	58	41	53
Očekávané úvěrové	4,5 %	0,6 %	2,0 %	6,4 %	18,7 %	54,7 %

K 3. lednu 2021 byla analýza stárí pohledávek následující:

miliony EUR	Celkem	Není po splatnosti	Po splatnosti			
			0–3 měsíců	3–6 měsíců	6–12 měsíců	> 12 měsíců
Pohledávky z	1 122	776	260	9	15	62
Pohledávky z příspěvků pro prodejce	616	456	96	23	12	30
Ostatní pohledávky	334	170	74	23	17	51
	2 072	1 402	429	55	44	143
Rezerva na snížení	(97)	(5)	(7)	(5)	(18)	(61)
Pohledávky celkem	1 975	1 397	422	49	26	82
Očekávané úvěrové	4,7 %	0,3 %	1,6 %	9,9 %	41,5 %	42,9 %

Koncentrace úvěrového rizika s ohledem na pohledávky je omezená, protože zákaznická a dodavatelská základna Společnosti je široká a nesouvisející. Společnost nedrží žádný významný kolaterál svých pohledávek. Vedení se domnívá, že na základě analýzy stárnutí provedené k 2. lednu 2022 není vyžadována žádná další rezerva na úvěrová rizika nad rámec běžného individuálního a kolektivního posouzení snížení hodnoty. Další informace o úvěrovém riziku naleznete v [Příloze 30](#).

Změny v rezervě na snížení hodnoty byly následující:

miliony EUR	2021	2020
Začátek roku	(97)	(81)
Účtované do výnosů	(38)	(57)
Použité	40	40
Kurzové rozdíly	(1)	2
Konec roku	(96)	(97)



Účetní odhady a úsudky

Další informace o účetních odhadech a pravidlech úsudku v případě příspěvků pro prodejce naleznete v [Příloze 8](#).

19 OSTATNÍ KRÁTKODOBÁ FINANČNÍ AKTIVA

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Čistá investice do leasingu – běžná část	91	88
Investice do dluhových nástrojů (FVPL ¹) – běžná část	135	129
Krátkodobé vklady a podobné nástroje	15	58
Zajištná aktiva – běžná část (viz <i>Příloha 16</i>)	71	80
Krátkodobé pohledávky z úvěrů	43	5
Ostatní	1	2
Celková ostatní krátkodobá finanční aktiva	356	360

1 Reálná hodnota do zisku nebo ztráty (FVPL).

Více informací o běžné části čisté investice do leasingu naleznete v *Příloze 33*.

Investice do dluhových nástrojů se týkají především investic do fondů amerických státních dluhopisů, které drží jedna z kaptivních pojišťoven Společnosti.

Od 2. ledna 2022 zahrnovaly krátkodobé vklady a podobné nástroje krátkodobé investice se splatností při pořízení od tří do 12 měsíců. Z krátkodobých vkladů a podobných nástrojů bylo k 2. lednu 2022 vázáno 15 milionů EUR (3. ledna 2021: 14 milionů EUR). Omezené investice jsou drženy pro účely pojištění pro programy odškodnění a obecné odpovědnosti zaměstnanců v USA.

Ke každému rozvahovému dni Společnost posuzuje, zda existují důkazy o tom, že došlo ke snížení hodnoty finančního aktiva nebo skupiny finančních aktiv, a vytváří opravnou položku na očekávané úvěrové ztráty u finančních aktiv oceněných amortizovanou hodnotou. V roce 2021 Společnost vykázala čisté snížení hodnoty těchto finančních aktiv ve výši 2 miliony EUR (2020: nula). Čistá snížení hodnoty byla zahrnuta do ostatních zisků (ztrát); viz *Příloha 9*.



Účetní pravidla

Více informací o účetních pravidlech pro finanční aktiva a zajištná aktiva naleznete v

Příloze 30.

20 HOTOVOST A PENĚŽNÍ EKVIVALENTY

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Hotovost v bankách a peněžní ekvivalenty	2 752	2 707
Pokladní hotovost	241	226
Celková hotovost a peněžní ekvivalenty	2 993	2 933

Hotovost a peněžní ekvivalenty zahrnují všechny pokladní zůstatky, šeky, pohledávky z debetních a kreditních karet, krátkodobé vysoce likvidní hotovostní investice a termínované vklady s původní dobou splatnosti do tří měsíců. Termínované vklady a podobné nástroje s původní dobou splatnosti delší než tři měsíce, ale kratší než 12 měsíců jsou klasifikovány jako ostatní krátkodobá finanční aktiva. Kontokorentní úvěry jsou součástí krátkodobých půjček.

Z hotovosti a peněžních ekvivalentů bylo k 2. lednu 2022 vázáno 25 milionů EUR (3. ledna 2021: 23 milionů EUR).

Hotovost a peněžní ekvivalenty zahrnují 807 milionů EUR (3. ledna 2021: 681 milionů EUR) držených v rámci ujednání o fiktivním sdružování hotovosti (cash pooling). Tato peněžní částka byla plně kompenzována stejnou částkou zahrnutou v ostatních krátkodobých finančních závazcích. Z provozního hlediska jsou zůstatky ve sloučené pokladně (cash poolu) započteny. V souladu s pokyny IAS 32 týkajícími se kompenzace debetních a kreditních zůstatků pro účely finančního výkaznictví však musí být tyto zůstatky v rozvaze vykázány v hrubé výši (viz [Příloha 26](#) a [Příloha 30](#)).

Bankovní ujednání společnosti Ahold Delhaize umožňují Společnosti financovat neproplacené šeky, když jsou bance předloženy k platbě. Tato praxe řízení hotovosti může vést k čistému přečerpání peněžních prostředků, ke kterému dochází, když celkový počet vystavených šeků překročí disponibilní hotovostní zůstatky v rámci struktury peněžní koncentrace Společnosti. Taková přečerpání jsou klasifikována v závazcích a činila 397 milionů EUR (3. ledna 2021: 441 milionů EUR). Pro tyto pozice přečerpání neexistuje žádné právo na kompenzaci ostatními bankovními zůstatky.

21 VLASTNÍ KAPITÁL PŘIPADAJÍCÍ KMENOVÝM AKCIONÁŘŮM

Akcie a základní kapitál

Schválený základní kapitál zahrnuje následující třídy akcií:

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Kmenové akcie		
(2021 a 2020: 1 923 515 827 v nominální hodnotě 0,01 EUR za kus)	19	19
Kumulativní prioritní akcie		
(2021 a 2020: 2 250 000 000 v nominální hodnotě 0,01 EUR za kus)	23	23
Kumulativní prioritní finanční akcie		
(2021 a 2020: 326 484 173 v nominální hodnotě 0,01 EUR za kus)	3	3
Celkový schválený základní kapitál	45	45

VYDANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL

K 2. lednu 2022 a 3. lednu 2021 tvoří kmenové akcie 100 % vydaného základního kapitálu. Ahold Delhaize neměl k 2. lednu 2022 a 3. lednu 2021 v oběhu žádné kumulativní prioritní akcie ani žádné kumulativní prioritní finanční akcie.

Držitelé kmenových akcií mají právo na jeden hlas na akcii a právo podílet se na výplatě dividend a výnosu z likvidace. Tato práva se nevztahují na vlastní akcie, které drží Společnost.

Kmenové akcie a dodatečný splacený kapitál

Změny v počtu kmenových akcií a počtu vlastních akcií byly následující:

	Počet vydaných a plně splacených kmenových akcií (x 1 000)	Počet vlastních akcií (x 1 000)	Počet kmenových akcií v oběhu (x 1 000)
Zůstatek k 29. prosinci 2019	1 100 725	12 769	1 087 956
Zpětný odkup akcií	—	43 417	(43 417)
Úhrady vázané na akcie ¹	—	(2 497)	2 497
Zůstatek k 3. lednu 2021	1 100 725	53 689	1 047 036
Zpětný odkup akcií	—	38 650	(38 650)
Zrušení vlastních akcií	(55 000)	(55 000)	—
Úhrady vázané na akcie ¹	—	(2 952)	2 952
Zůstatek k 2. lednu 2022	1 045 725	34 387	1 011 338

1 Představuje vlastní akcie použité pro dodání akcií, na jejichž převzetí vznikl v průběhu roku nárok v souvislosti s programem GRO (viz [Příloha 32](#)).

DIVIDENDY Z KMENOVÝCH AKCIÍ

Dne 14. dubna 2021 schválila valná hromada akcionářů dividendu za rok 2020 ve výši 0,90 EUR na kmenovou akcii. Konečná dividendu za rok 2020 ve výši 0,40 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena 29. dubna 2021, přičemž záloha dividendu za rok 2020 ve výši 0,50 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena 27. srpna 2020.

Dne 11. srpna 2021 Společnost oznámila zálohu na dividendu za rok 2021 ve výši 0,43 EUR na kmenovou akcii, která byla vyplacena 2. září 2021. V souhrnu Společnost v roce 2021 vyplatila dividendy z kmenových akcií ve výši 856 milionů EUR.

Správní rada se souhlasem dozorčí rady navrhuje vyplácení dividendy ve výši 0,95 EUR na kmenovou akcii s ohledem na rok 2021. Tato dividendu podléhá schválení valnou hromadou akcionářů. V případě schválení bude 28. dubna 2022 vyplacena konečná dividendu ve výši 0,52 EUR na kmenovou akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,43 EUR na kmenovou akcii, která byla již vyplacena 2. září 2021. Celková výplata dividend za celý rok 2021 by tedy činila 0,95 EUR na kmenovou akcii (2020: 0,90 EUR).

Konečná dividendu ve výši 0,52 EUR na kmenovou akcii nebyla k 2. lednu 2022 zahrnuta jako závazek v konsolidované rozvaze. Výplata této dividendy nebude mít pro Společnost daňové důsledky.

ZPĚTNÝ ODKUP AKCIÍ

Program zpětného odkupu akcií ve výši 1 miliardy EUR, který byl zahájen 4. ledna 2021, byl úspěšně dokončen 13. prosince 2021. Celkem bylo zpětně odkoupeno 38 649 629 vlastních akcií Společnosti za průměrnou cenu 25,87 EUR za akcii. Realizace zpětného odkupu akcií vedla k čisté transakční slevě ze strany obchodníků ve výši 6 milionů EUR.

Dne 3. ledna 2022 zahájila Společnost program zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR, který byl oznámen 15. listopadu 2021. Očekává se, že program bude dokončen do konce roku 2022.

ÚHRADY VÁZANÉ NA AKCIE

Úhrady vázané na akcie zaúčtované do vlastního kapitálu ve výši 51 milionů EUR (2020: 61 milionů EUR) se týkají nákladů na akciové náhrady (viz [Příloha 32](#)) v rámci programu 2021 Globální příležitost k odměně (Global Reward Opportunity – GRO) a souvisejících splatných a odložených daní ze zisku.

Kumulativní prioritní akcie

Stanovy Společnosti upravují možné vydání kumulativních prioritních akcií. Společnost se domnívá, že její schopnost vydat tuto třídu akcií by mohla přinejmenším oddálit pokus potenciálního zájemce o nepřátelskou nabídku na převzetí, což by Společnosti a jejím akcionářům poskytlo čas prodiskutovat nabídku a reagovat na ni v řádném procesu. Podle nizozemského práva je hlasovací nástroj časově omezen, a proto nemůže trvale blokovat převzetí příslušné společnosti. Místo toho si klade za cíl usnadnit řádný proces, ve kterém jsou zájmy kontinuity Společnosti, jejích akcionářů a dalších zainteresovaných stran zabezpečeny tím nejlepším možným způsobem.

Kromě toho, mimo rámec veřejné nabídky, ale i za jiných okolností může možnost vydávat tuto třídu akcií chránit zájmy Společnosti a jejích akcionářů a odolávat vlivům, které by mohly být v rozporu s

těmito zájmy, a to ovlivněním kontinuity, nezávislosti nebo identity Společnosti. K 2. lednu 2022 ani během let 2021 a 2020 nebyly v oběhu žádné kumulativní prioritní akcie.

V březnu 1989 Společnost uzavřela smlouvu s nizozemskou nadací Stichting Continuïteit Ahold Delhaize (SCAD, dříve nazvaná Stichting Ahold Continuïteit), ve znění pozdějších změn a úprav z dubna 1994, března 1997, prosince 2001, prosince 2003 a května 2018 (dále jen „Opční smlouva“). Na základě této Opční smlouvy byla nadaci SCAD udělena opce na nákup kumulativních prioritních akcií od Společnosti, čas od času a bez úplaty.

21 VLASTNÍ KAPITÁL PŘIPADAJÍCÍ KMENOVÝM AKCIONÁŘŮM POKRAČOVÁNÍ

Opční smlouva opravňuje nadaci SCAD za určitých okolností získat kumulativní prioritní akcie od Společnosti až do celkové jmenovité hodnoty, která se rovná celkové jmenovité hodnotě všech vydaných a nesplacených akcií základního kapitálu společnosti Ahold Delhaize, s výjimkou kumulativních prioritních akcií, v době uplatnění opce. Pokud se schválený základní kapitál Společnosti během doby platnosti opce změní, opční smlouva stanoví odpovídající změnu celkové jmenovité hodnoty kumulativních prioritních akcií v rámci opce.

Držitelé kumulativních prioritních akcií mají nárok na jeden hlas na akcii a kumulativní dividendu vyjádřenou jako procento z částky požadované a zaplacené při nákupu kumulativních prioritních akcií. Procento, které má být použito, je součtem (1) průměrné základní úrokové sazby refinanční transakce stanovené Evropskou centrální bankou – měřeno počtem dní, během kterých byla tato sazba v platnosti ve fiskálním roce, za který je dividendy vyplácena – plus 2,1 % a (2) průměrné úrokové přírůstky – měřené počtem dní, během kterých byla tato sazba v platnosti ve fiskálním roce, za který jsou dividendy vypláceny – kterou by účtovala největší úvěrová instituce v Nizozemsko (na základě celkové rozvahy ke konci fiskálního roku bezprostředně předcházejícího fiskálnímu roku, za který je dividendy vyplácena). Minimální použitelné procento je 5,75 %. S výhradou omezených výjimek vyžaduje jakýkoli potenciální převod kumulativních prioritních akcií souhlas správní rady. Kumulativní prioritní akcie mohou být vydány pouze ve formě na jméno. Společnost může stanovit, že při upsání kumulativních prioritních akcií bude vyplaceno pouze 25 % nominální hodnoty, dokud nebude Společnost později požadovat platbu v plné výši. SCAD by pak měla nárok pouze na tržní úrokovou návratnost své investice.

SCAD je nadace organizovaná podle zákonů Nizozemska. Jejím účelem podle jejích stanov je chránit zájmy Společnosti a jejích akcionářů a podle svých nejlepších schopností odolávat vlivům, které by mohly být v rozporu s těmito zájmy tím, že by ovlivnily kontinuitu, nezávislost nebo identitu Společnosti. SCAD se snaží realizovat své cíle získáváním a držením kumulativních prioritních akcií a výkonem práv spojených s těmito akciemi, včetně hlasovacích práv. Představenstvo SCAD má čtyři členy, které jmenuje samo představenstvo SCAD.

Pokud představenstvo SCAD zvažuje získání kumulativních prioritních akcií nebo výkon hlasovacích práv ke kumulativním prioritním akciím, provede nezávislé posouzení a v souladu s nizozemským právem musí zajistit, aby jeho kroky byly rozumné a přiměřené. Pokud SCAD získá kumulativní prioritní akcie, bude je držet pouze po omezenou dobu. Tyto zásady jsou v souladu s nizozemským právem, které umožňuje pouze přiměřená, rozumná a časově omezená reakční opatření. V případě likvidace rozhodne představenstvo SCAD o použití zbývajících zbytkového majetku.

ZÁKONNÉ REZERVY

V souladu s nizozemským občanským zákoníkem a zákonnými požadavky v jiných zemích musí být za určitých okolností vytvořeny zákonné rezervy. Zákonné rezervy nejsou k dispozici pro rozdělení akcionářům Společnosti. Rezerva z přepočtu měn, rezerva na zajištění peněžních toků a ostatní rezervy zahrnují nerozdělitelné částky. Z celkového vlastního kapitálu k 2. lednu 2022 ve výši 13 721 milionů EUR je nerozdělitelná částka 460 milionů EUR (3. ledna 2021: 431 milionů EUR z celkového vlastního kapitálu ve výši 12 432 milionů EUR). Další podrobnosti o zákonných rezervách naleznete [Příloze 9](#) k účetní závěrce mateřské společnosti.

Účetní pravidla

Kapitálové nástroje emitované Společností jsou zaúčtovány v hodnotě přijatých výnosů. Vlastní kapitálové nástroje, které jsou odkoupeny zpět (vlastní akcie), jsou odečteny od vlastního kapitálu. Při opětovném vydání nebo zrušení jsou akcie odstraněny z vlastních akcií způsobem FIFO a jsou zaznamenány jako snížení dodatečného splaceného kapitálu v souladu se stanovami Společnosti. Inkrementální náklady, které jsou přímo přiřaditelné emisi nebo zpětnému odkupu vlastních kapitálových nástrojů, jsou vykázány přímo ve vlastním kapitálu po odečtení související daně. Při nákupu, prodeji, vydání nebo zrušení vlastních kapitálových nástrojů Společnosti se ve výsledovce nevykazují žádné zisky ani ztráty.

22 PŮJČKY A ÚVĚROVÉ FACILITY (PŘÍSLIBY)

Dluhopisy v níže uvedené tabulce byly buď vydány nebo zaručeny společností Ahold Delhaize, pokud není uvedeno jinak. Amortizace alokace kupní ceny k dluhu nabytému prostřednictvím podnikových kombinací je přiřazena do příslušných pásem splatnosti.

V milionech EUR, pokud není uvedeno jinak	Nesplacená jmenovitá částka při splacení		2. ledna 2022			3. ledna 2021		
			Krátkodobá část	Dlouhodobá část	Celkem	Krátkodobá část	Dlouhodobá část	Celkem
Dluhopisy EURIBOR 300 EUR + 18 bps, splatné v roce 2021	EUR	300	—	—	—	300	—	300
Dluhopisy 55 USD 5,6 %, splatné v roce 2022 ¹	USD	55	51	—	51	—	—	—
Dluhopisy 750 EUR 0,875 %, splatné v roce 2024	EUR	750	—	750	750	—	750	750
Dluhopisy 600 EUR 0,250 %, splatné v roce 2025	EUR	600	—	600	600	—	600	600
Zadlužení 63 USD 8,62 %, splatné v roce 2025	USD	63	17	38	56	10	40	51
Dluhopisy 500 EUR 1,125 %, splatné v roce 2026	EUR	500	—	500	500	—	500	500
Dluhopisy 500 EUR 1,75 %, splatné v roce 2027	EUR	500	—	500	500	—	500	500
Dluhopisy 71 USD 8,05 %, splatné v roce 2027	USD	71	2	73	75	2	70	72
Dluhopisy 500 USD 6,875 %, splatné v roce 2029	USD	500	—	439	439	—	409	409
Dluhopisy 600 EUR 0,375 %, splatné v roce 2030	EUR	600	—	600	600	—	—	—
Dluhopisy 271 USD 9,00 %, splatné v roce 2031	USD	271	6	302	308	5	287	292
Dluhopisy 827 USD 5,70 %, splatné v roce 2040	USD	477	3	496	499	3	464	467
Odložení finanční náklady			(5)	(18)	(23)	(4)	(17)	(21)
Celkové dluhopisy			74	4 280	4 354	316	3 604	3 920
Finanční závazky ²			22	183	205	21	193	214
Splatné hypotéky ³			41	—	41	11	63	74
Ostatní půjčky ⁴			60	214	274	—	2	2
Úvěry celkem			197	4 678	4 874	348	3 863	4 210

1 Dluhopisy 55 USD byly součástí úvěrů získaných při akvizici společnosti FreshDirect; viz [Příloha 4](#). Společnost Ahold Delhaize za tyto dluhopisy neručí.

2 Vážená průměrná úroková sazba pro finanční závazky činila na konci roku 2021 6,8 % (2020: 7,4 %).

3 Splatné hypotéky jsou zajištěny budovami a pozemky. Vážená průměrná úroková sazba pro tyto splatné hypotéky na konci roku 2021 činila 8,4 % (2020: 7,5 %).

4 Ostatní půjčky zahrnují zejména čerpání úvěru ve výši 250 milionů EUR v rámci vázaného úvěru (60 milionů EUR se splatností v roce 2022 a 190 milionů EUR se splatností v roce 2023).

22 PŮJČKY A ÚVĚROVÉ FACILITY (PŘÍSLIBY) POKRAČOVÁNÍ

Dne 27. února 2020 společnost Ahold Delhaize splatila své 3,125% dluhopisy v hodnotě 400 milionů EUR ke dni splatnosti.

Dne 26. března 2020 společnost Ahold Delhaize spustila a ocenila dluhopisy s pevnou sazbou v hodnotě 500 milionů EUR splatné v roce 2027. Sedmileté dluhopisy s pevnou úrokovou sazbou mají roční kupón 1,75 % a byly vydány za cenu 99,44 % jmenovité hodnoty.

Dne 11. března 2021 společnost Ahold Delhaize oznámila, že úspěšně prodala svůj první dluhopis vázaný na udržitelnost v hodnotě 600 milionů EUR s devítiletou splatností 18. března 2030. Dluhopis vyplácí roční kupón ve výši 0,375 % a byl vydán za cenu 99,63 % nominální hodnoty. Dluhopis byl vypořádán 18. března 2021 a je kótován na burze Euronext Amsterdam. Výnosy byly použity na refinancování splatných dluhů a obecné obchodní účely. Dluhopis je vázán na to, že společnost Ahold Delhaize dosáhne do roku 2025 dvou cílů v oblasti udržitelného rozvoje (SPT):

- SPT 1: Snížení emisí ekvivalentu CO₂ v rozsahu 1 a 2 o 29 % výchozí hodnotě z roku 2018.
- SPT 2: Snížení množství potravinového odpadu o 32 % oproti výchozí hodnotě z roku 2016.

Navázání na udržitelnost povede k úpravě kuponu, pokud výkonnost společnosti Ahold Delhaize nedosáhne jednoho nebo obou stanovených SPT. Referenční datum pro výkonnost v oblasti udržitelnosti je 28. prosince 2025. Případná úprava úrokové sazby nabývá účinnosti a narůstá od dne splátky úroků bezprostředně následujícího po 28. prosinci 2025 (tj. prospektivně).

Dne 19. března 2021 splatila společnost Ahold Delhaize své pohyblivé dluhopisy 300 EUR v den splatnosti.

Reálné hodnoty finančních nástrojů, odpovídajících derivátů a zásady řízení měnového a úrokového rizika uplatňované společností Ahold Delhaize naleznete v [Příloze 30](#).

Úvěrové facility (přísliby)

Ahold Delhaize má přístup k vázanému, nezajištěnému, víceměnovému a syndikovanému úvěru ve výši 1,0 miliardy EUR. V prosinci 2020 společnost Ahold Delhaize uzavřela tříletou revolvingovou úvěrovou facility v hodnotě 1,0 miliardy EUR se dvěma opcemi na prodloužení o jeden rok. V roce 2021 se společnost úspěšně dohodla s věřiteli na první opci na prodloužení úvěru do roku 2024. Tato facility refinancovala facility ve výši 1,0 miliardy EUR z roku 2015.

Úvěrová facility má mechanismus pro úpravu marže na základě výkonnosti Společnosti v předem definovaných cílech udržitelnosti. Úvěrová facility obsahuje obvyklé smlouvy a podléhá finanční úmluvě, která vyžaduje, aby společnost Ahold Delhaize v případě, že její rating od Standard & Poor's a Moody's bude nižší než BBB / Baa2, nepřekročila maximální pákový poměr 5,5:1.

V letech 2021 a 2020 společnost tyto úmluvy dodržovala. Díky úvěrovému ratingu Společnosti však nebylo nutné tyto finanční úmluvy testovat. K 2. lednu 2022 neexistovaly v rámci tohoto nástroje žádné jiné nesplacené půjčky [3. ledna 2021: žádné jiné nesplacené půjčky v rámci této facility kromě akreditiv v celkové výši 178 milionů USD (146 milionů EUR)].

Společnost Ahold Delhaize má také přístup k vázaným a nevázaným úvěrovým nástrojům pro pokrytí požadavků na provozní kapitál, vydávání záruk a akreditivů. K 2. lednu 2022 bylo využito 468 milionů EUR (3. ledna 2021: 64 milionů EUR).

23 OSTATNÍ DLOUHODOBÉ FINANČNÍ ZÁVAZKY

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Závazky z leasingu	10 061	8 442
Zajištění závazky	205	170
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	196	283
Derivátové finanční nástroje	1	—
Finanční záruky	10	10
Celkové ostatní dlouhodobé finanční závazky	10 473	8 905

Více informací o závazcích z leasingu naleznete v [Příloze 33](#).

Společnost vykazuje ve své rozvaze závazky ze zajištění v souvislosti s dohodou o poolingů mezi nespřízněnými společnostmi (viz [Příloha 16](#)).

Od 2. ledna 2022 tvoří ostatní dlouhodobé finanční závazky zejména:

- 103 milionů USD (91 milionů EUR) finanční závazek za call a put opce vložené do NCI společnosti FreshDirect. Dne 5. ledna 2021 získala společnost Ahold Delhaize většinový 80% podíl ve společnosti FreshDirect a má právo a povinnost získat od společnosti Centerbridge zbývajících 20 %; viz [Příloha 4](#).
- finanční závazek 110 milionů USD (97 milionů EUR) za odstoupení Plánu 1500. Dlouhodobá část činí 53 milionů USD (47 milionů EUR) a krátkodobá část závazku z odstoupení od Plánu 1500 činí 57 milionů USD (50 milionů EUR); viz [Příloha 26](#). Závazek z odstoupení od Národního plánu byl plně uhrazen v roce 2021. K 3. lednu 2021 činily závazky z titulu odstoupení od Plánu 1500 110 milionů USD (90 milionů EUR) a závazky z titulu odstoupení od Národního plánu 176 milionů USD (144 milionů EUR). Další informace naleznete v [Příloze 24](#);
- závazek ve výši 44 milionů USD (39 milionů EUR) za diskontovanou částku zbývajcího závazku z vypořádání souvisejícího s dohodou z roku 2013 s New England Teamsters and Trucking Industry Pension Fund (NETTI) o vyrovnání penzijních závazků společnosti Stop & Shop ve fondu [3. ledna 2021: 43 milionů USD (35 milionů EUR)]; a
- finančního závazku ve výši 6 milionů USD (5 milionů EUR) za platby nájemného za devět prodejen Tops, které se Společnost zavázala platit po dobu 72 měsíců [3. ledna 2021: 10 milionů USD (8 milionů EUR)]; viz [Příloha 34](#).



Účetní odhady a úsudky

Další informace o účetních odhadech ostatních dlouhodobých finančních závazků jsou uvedeny v [Příloze 4](#).

23 OSTATNÍ DLOUHODOBÉ FINANČNÍ ZÁVAZKY POKRAČOVÁNÍ



Účetní pravidla

FINANČNÍ ZÁRUKY

Finanční záruky poskytnuté společnostmi Ahold Delhaize třetím stranám, které mohou od Společnosti vyžadovat budoucí peněžní odtoky, pokud bude vyzvána k uspokojení, jsou na počátku vykazovány jako závazky v reálné hodnotě. Reálná hodnota se měří jako přijatá premie, pokud existuje, nebo se vypočítá pomocí analýzy scénáře. Následně je závazek oceněn nejlepším odhadem výdajů potřebných k vypořádání závazku nebo původně vykázanou částkou sníženou o kumulativní amortizaci odpovídající vypršení nebo splacení podkladové záruční částky, podle toho, která z nich je vyšší.

ZAJISTNÉ ZÁVAZKY

Více informací o účetních pravidlech pro zajistné závazky naleznete v [Příloze 30](#).

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PŘI ZAMĚŠTNÁNÍ NEBO PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Závazky z definovaných požitků	613	763
Jiné závazky z dlouhodobého penzijního plánu	493	472
Celkové důchody a další výhody po ukončení pracovního poměru	1 107	1 235

Požítiky po skončení pracovního poměru jsou poskytovány prostřednictvím řady financovaných a nefinancovaných plánů definovaných požitků a plánů definovaných příspěvků, z nichž nejvýznamnější jsou ve Spojených státech a v Nizozemsku. Další informace o závazcích z definovaných požitků a dalších závazcích z dlouhodobého penzijního plánu, jak je uvedeno ve výše uvedené tabulce, naleznete v částech nazvaných *Plány definovaných požitků*, *Sdružené plány více zaměstnavatelů (MEP)* a *Dohoda o vypořádání FELRA a MAP*. Krátkodobá část ostatních závazků z dlouhodobého penzijního plánu ve výši 28 milionů EUR je uvedena v *Příloze 27* (3. ledna 2021: 26 milionů EUR).

Následující tabulka poskytuje přehled o výdajích na důchody a ostatní požitky po skončení pracovního poměru evidovaných ve výsledovce:

miliony EUR	2021	2020
Náklady na definované požitky	266	129
Náklady na definované požitky – dohoda o vypořádání FELRA a MAP	(136)	174
Celkové náklady na definované požitky (viz část <i>Plány definovaných požitků</i>)	130	303
Plány definovaných příspěvků (viz část <i>Plány definovaných příspěvků</i>)	128	120
Sdružené plány pro více zaměstnavatelů [viz část <i>Sdružené plány pro více</i>		
Plány definovaných požitků	20	77
Plány definovaných příspěvků	283	293
Odstoupení a vypořádání:		
Dohoda o vypořádání FELRA a MAP	—	502
Odstoupení od Národního plánu	7	559
Odstoupení od Plánu 1500	—	183
Celkové náklady na důchody a další výhody po ukončení pracovního	568	2 037

1 V roce 2021 zahrnovaly celkové náklady na penzijní připojištění a ostatní požitky po skončení pracovního poměru čistý jednorázový zisk ve výši 129 milionů EUR, který souvisel zejména s úpravou závazků z nadměrných požitků FELRA a MAP v důsledku přehodnocení v souvislosti se zákonem o americkém záchranném plánu z roku 2021 (ARPA), viz část *ARPA* (2020: ztráta 1 418 milionů EUR v souvislosti s dohodou o vypořádání FELRA a MAP a s odstoupením od Národního plánu a Plánu 1500).

Další informace o těchto plánech definovaných požitků a plánech definovaných příspěvků jsou uvedeny v částech níže.

Plány definovaných požitků

Společnost Ahold Delhaize má řadu penzijních plánů definovaných požitků, které pokrývají značný počet zaměstnanců, bývalých zaměstnanců a důchodců v Nizozemsku, Spojených státech, Belgii, Řecku a Srbsku.

Čistá aktiva související s jedním plánem nejsou kompenzována se závazky jiného plánu, což má za následek následující zobrazení penzijních a jiných požitků po ukončení pracovního poměru v konsolidované rozvaze:

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Závazky z definovaných požitků	613	763
Aktiva z definovaných požitků	(71)	(78)
Celkový čistý stav financování plánů definovaných požitků	540	685

Aktiva z definovaných požitků jsou součástí ostatních dlouhodobých finančních aktiv; více informací viz [Příloha 16](#).

V Nizozemsku má Společnost průměrný kariérní plán, který zahrnuje všechny zaměstnance starší 21 let, s výjimkou zaměstnanců bol.com, . Plán poskytuje výhody účastníkům nebo příjemcům při odchodu do důchodu, úmrtí nebo vzniku zdravotním postižení. Aktiva plánu, která se skládají z příspěvků společnosti Ahold Delhaize a jejích zaměstnanců, spravuje nezávislá nadace Stichting Ahold Delhaize Pensioen („Ahold Delhaize Pensioen“). Příspěvky jsou stanoveny ve smlouvě o financování mezi Ahold Delhaize, zástupci zaměstnanců a Ahold Delhaize Pensioen a jsou běžně bývají stanoveny každých pět let nebo v při změně plánu. Příspěvky jsou stanoveny procentem z penzijního základu zaměstnance.

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

Ve Spojených státech Společnost udržuje financovaný plán pokrývající omezenou část zaměstnanců. Tento plán je pro nové účastníky uzavřen. Plán poskytuje doživotní rentu založenou na konečné výplatě účastníkům nebo příjemcům při odchodu do důchodu, úmrtí nebo vzniku zdravotního postižení. Aktiva plánu, která se skládají z příspěvků společnosti Ahold Delhaize, jsou spravována různými správci. Příspěvky do plánu jsou podle současné politiky financování vyžadovány, pokud poměr financování na konci předchozího roku klesne pod 100 %, měřeno pomocí regulačních úrokových sazeb bez úlevy při financování, aby se zabránilo variabilnímu pojistnému společnosti Pension Benefit Guaranty Corporation (PBGC). Kromě toho Společnost poskytuje také dodatečné penzijní benefity pro některé vedoucí pracovníky Společnosti a benefity životního pojištění a lékařské péče pro některé zaměstnance v důchodu splňující požadavky na věk a odslouženou dobu ve svých dceřiných společnostech v USA, z nichž všechny Společnost financuje jak nároky vznikají.

V Belgii sponzoruje Společnost plány pro v podstatě všechny své zaměstnance. Plány jsou financovány pevnými měsíčními příspěvky od Společnosti i zaměstnanců, které jsou každoročně

upravovány podle belgického indexu spotřebitelských cen. Někteří zaměstnanci, kteří byli zaměstnáni před rokem 2005, se mohli rozhodnout, že se na zaměstnaneckém příspěvku v rámci plánu nebudou podílet. Plány zaručují, že zaměstnanci obdrží jednorázovou platbu při odchodu do důchodu na základě zaplacených příspěvků, a poskytují zaměstnancům benefity při úmrtí v pracovním poměru. Belgické právo předepisuje proměnlivou minimální zaručenou míru návratnosti s belgickými 10letými státními dluhopisy jako podkladovým benchmarkem a zajištěním 1,75 % a 3,75 %. Společnost tyto výnosy pojišťuje u externích pojišťoven, které přijímají a spravují příspěvky do plánů. Podle příslušných právních předpisů musí schodek nahradit zaměstnavatel pouze v okamžiku, kdy zaměstnanec odejde do důchodu nebo ze Společnosti. Vzhledem k tomu, že tyto plány mají prvky definovaných požitků (když výnos poskytovaný pojišťovnou může být nižší než zákonem požadovaný minimální výnos, v takovém případě musí zaměstnavatel schodek pokrýt dodatečnými příspěvky), Společnost s těmito plány zachází jako s plány definovaných požitků. Aby se schodku vyhnula nebo jej snížila na minimum, otevřela Společnost od 1. července 2017 v Belgii nový plán hotovostního zůstatku podle pravidel „branch 23“. Všichni noví zaměstnanci, kteří začnou pracovat po tomto datu, budou zahrnuti do tohoto nového plánu. Výše příspěvků zůstává nezměněna, ale očekává se, že nový plán zaznamená v dlouhodobém horizontu vyšší výnosy než ty, které jsou vytvářeny staršími plány podle pravidel „branch 21“.

Kromě toho v Belgii společnost udržuje plán pokrývající vedoucí pracovníky Společnosti, který poskytuje účastníkům jednorázové výhody při úmrtí nebo odchodu do důchodu na základě vzorce použitého na poslední roční plat účastníka před jeho odchodem do důchodu nebo úmrtím. Plán podléhá zákonnému požadavku zaručit minimální návratnost příspěvků. Aktiva plánu, která se skládají z příspěvků, jsou spravována prostřednictvím fondu, který je spravován nezávislou pojišťovnou poskytující minimální garantovanou návratnost. Příspěvky účastníka plánu jsou definovány v podmínkách plánu, přičemž roční příspěvky, které má zaplatit Společnost, se určují na základě úrovně financování plánu a vypočítávají se na základě aktuálních mezd s přihlédnutím k zákonnému požadavku na minimální financování, který je založen na právně zaručených rezervách, na které mají zaměstnanci nárok při odchodu do důchodu nebo při úmrtí. Plán investuje především do dlouhodobých cenných papírů s cílem dosáhnout požadovaného minimálního výnosu. Společnost nese jakékoli riziko nad rámec minimální záruky poskytnuté pojišťovnou. Neexistují žádná omezení horní hranice aktiv. Aby se předešlo tomu, že výnosy budou nižší než minimální garantovaný výnos, nebo aby bylo takové riziko sníženo na minimum, byla výše příspěvků k 1. červenci 2017 omezena a aplikována podle klasických pravidel „branch 21“. Jakékoli zvýšení příspěvků po 1. červenci 2017 bude řízeno v souladu s pravidly „branch 23“, u kterých se očekává, že budou dlouhodobě dosahovat vyšších výnosů.

V Řecku Společnost provozuje nefinancovaný plán definovaných požitků po skončení pracovního poměru. Tento plán se týká penzijních požitků předepsaných řeckými zákony, které sestávají z jednorázové náhrady splatné v případě řádného odchodu do důchodu nebo ukončení pracovního poměru. Výše plnění se odvíjí od měsíčního výdělku zaměstnance a násobku v závislosti na odpracované době a postavení zaměstnance. Neexistuje žádný právní požadavek na financování těchto plánů příspěvky nebo jinými aktivy plánu. Zaměstnanci se účastní plánu, jakmile odpracují určitou minimální dobu, která je obvykle jeden rok.

V Srbsku má Společnost nefinancovaný plán definovaných požitků, který poskytuje jednorázovou částku při odchodu zaměstnance do důchodu, jak předepisují srbské zákony. Požitek je založen na pevném násobku vyšší z hodnot (i) průměrné hrubé mzdy zaměstnance, (ii) průměrné hrubé mzdy ve Společnosti nebo (iii) průměrné hrubé mzdy v zemi, přičemž každá z nich je stanovena ve chvíli, kdy zaměstnanec odchází do důchodu. Neexistuje žádný právní požadavek na financování těchto plánů příspěvky nebo jinými aktivy plánu.

Penzijní plány vystavují Společnost pojistně-matematickým rizikům, jako jsou: riziko dlouhověkosti, úrokové riziko, měnové riziko, mzdové riziko a investiční riziko. Riziko dlouhověkosti se vztahuje k předpokladům úmrtnosti, které se používají k ocenění závazku z definovaných požitků, kde zvýšení očekávané délky života účastníků zvýší závazek plánu. Úrokové riziko se vztahuje k diskontní sazbě použité k ocenění závazku z definovaných požitků, kde snížení diskontní sazby zvýší závazek plánu; to však bude částečně kompenzováno zvýšením návratnosti investic plánu do dluhových nástrojů. Penzijní plány mohou zmírňovat úrokové riziko uzavřením smluv o úrokových swapech. Měnové riziko souvisí se skutečností, že plán drží investice, které nemusí být denominovány ve stejné měně jako závazky plánu. Penzijní plány mohou zmírnit měnové riziko nákupem forwardových měnových nástrojů. Mzdové riziko souvisí s předpoklady zvýšení platu použitými k ocenění závazku z definovaných požitků, kdy zvýšení povede k vyššímu závazku plánu. Další podrobnosti o strategii párování aktiv a pasiv Společnosti používané k řízení investičního rizika naleznete v části *Aktiva plánů*.

Čisté náklady na definované požitky v roce 2021 a 2020 byly následující:

miliony EUR	2021	2020
Náklady na službu:		
Náklady na službu v běžném období	242	206
Náklady na službu v minulém období	(143)	67
Čisté úrokové náklady	17	16
Administrativní náklady	13	13
Výhody při ukončení pracovního poměru	2	1
Složky nákladů na definované požitky vykázané ve výsledovce	130	303
Vykázaná přeměření:		
Výnosy z aktiv plánu, s výjimkou částek zahrnutých do čistých úrokových (výnosů) nákladů	(177)	(578)
(Zisk) ztráta ze změn demografických předpokladů	(9)	(194)
(Zisk) ztráta ze změn finančních předpokladů	117	912
(Zisky) ztráty ze zkušenosti	(34)	(32)
Složky nákladů na definované požitky vykázané v ostatním úplném výsledku	(103)	108
Celkové čisté náklady na definované požitky	28	411

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

Změny závazků z definovaných požitků a aktiv plánů v roce 2021 a 2020 byly následující:

miliony EUR	Nizozemsko		Spojené státy		Zbytek světa		Celkem	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Závazky z definovaných požitků								
Začátek roku	6 492	5 911	1 721	1 547	387	351	8 600	7 809
Náklady na službu v běžném období	177	163	45	24	20	18	242	206
Náklady na službu v minulém období	—	(107)	(143)	174	—	—	(143)	67
Úrokové náklady	55	73	50	52	3	4	108	129
Výhody při ukončení pracovního poměru	—	—	—	—	2	1	2	1
Příspěvky účastníků plánu	30	25	—	—	1	1	31	26
Vyplacené požitky	(125)	(96)	(75)	(76)	(15)	(10)	(214)	(181)
(Zisk) ztráta ze změn demografických předpokladů	(9)	(192)	—	(2)	—	—	(9)	(194)
(Zisk) ztráta ze změn finančních předpokladů	185	749	(50)	141	(18)	23	117	912
(Zisky) ztráty ze zkušenosti	(5)	(34)	11	5	(40)	(3)	(34)	(32)
Kurzové rozdíly	—	—	137	(143)	—	—	137	(143)
Konec roku	6 799	6 492	1 696	1 721	339	387	8 835	8 600
Aktiva plánů								
Reálná hodnota aktiv, začátek roku	6 339	5 642	1 298	1 285	278	249	7 915	7 177
Výnos z úroků	52	68	36	43	2	2	90	114
Příspěvek Společnosti	152	264	39	47	21	18	212	328
Příspěvky účastníků plánu	30	25	—	—	1	1	31	26
Vyplacené požitky	(125)	(96)	(75)	(76)	(15)	(10)	(214)	(181)
Administrativní náklady	(10)	(9)	(3)	(3)	—	—	(13)	(13)
Výnosy z aktiv plánu, s výjimkou částek zahrnutých do čistých úrokových (výnosů) nákladů	148	445	35	116	(7)	17	177	578
Kurzové rozdíly	—	—	97	(113)	—	—	97	(113)
Reálná hodnota aktiv, konec roku	6 587	6 339	1 429	1 298	279	278	8 295	7 915
Stav financování	(212)	(153)	(268)	(423)	(60)	(109)	(540)	(685)

Celkový závazek z definovaných požitků ve výši 8 835 milionů EUR k 2. lednu 2022 zahrnuje 239 milionů EUR souvisejících s plány, které jsou zcela nefinancované. Tyto plány zahrnují penzijní plány v Řecku a Srbsku a další požitky (jako jsou životní pojištění a lékařská péče) a doplňkové penzijní plány pro vedoucí pracovníky ve Spojených státech.

V roce 2020 došlo v Nizozemsku a ve Spojených státech ke změnám plánů, což vedlo ke ztrátě ve výši 67 milionů EUR. Od 1. ledna 2021 se změnila pravidla nizozemského penzijního plánu, což má za

následek celkový kredit za službu v minulém období ve výši 107 milionů EUR v roce 2020. Mezi tyto změny patří:

- Snížení aktuální sazby z 2,0 % na 1,75 %, což vedlo k zisku 111 milionů EUR
- Zvýšení maximálního platového stropu na zákonné maximum (112 189 EUR), což vedlo ke ztrátě 4 miliony EUR

- Zvýšení výše příspěvků zaměstnavatele a zaměstnance. Tato změna neměla na konci roku žádný vliv na závazek z definovaných požitků

V návaznosti na novelu nizozemského penzijního plánu z roku 2020 se aktuální sazba posuzuje každoročně. V roce 2021 bylo dohodnuto zvýšení aktuální sazby z 1,75 % na 1,825 %.

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

V roce 2020 vedlo zavedení plánu FELRA a plánu MAP pro jednoho zaměstnavatele pro nadměrné požitky k nákladům na služby v minulém období ve výši 211 milionů USD (174 milionů EUR) ve Spojených státech. V roce 2021 došlo v důsledku přijetí zákona o americkém záchranném plánu k částečnému uvolnění závazku z nadměrných požitků FELRA a MAP ve výši 160 milionů USD (142 milionů EUR), který je vykázán jako náklad na služby v minulém období (viz část *Plány definovaných požitků pro více zaměstnavatelů – Dohoda o vypořádání FELRA a MAP*).

V Řecku byly pojistně-matematické výpočty aktualizovány v souladu s rozhodnutím Výboru pro výklad IFRS vydaným v květnu 2021. To vedlo k úpravě ve výši 40 milionů EUR, která je ve výše uvedené tabulce uvedena jako (zisky) ztráty ze zkušenost v položce Ostatní Evropa.

V průběhu roku 2017 se společnost Ahold Delhaize rozhodla převést s účinností od 1. ledna 2020 vybranou část zaměstnanců, kteří se účastní jejího penzijního plánu s definovanými požitky ve Spojených státech, na plán definovaných příspěvků. Naběhlé požitky podle plánu definovaných požitků pro tyto zaměstnance byly k 31. prosinci 2019 zmrazeny. V roce 2020 poskytla Společnost přechodné příspěvky ve výši 3 miliony EUR na kompenzaci postiženým zaměstnancům za zmrazení výhod. Tyto přechodné příspěvky byly naběhlé již v roce 2017.

HOTOVOSTNÍ PŘÍSPĚVKY

V letech 2021 až 2022 se očekává, že příspěvky Společnosti: se sníží ze 152 milionů EUR na 85 milionů EUR v Nizozemsku (ovlivněno předplacením příspěvků na rok 2022 ve výši 55 milionů EUR); se sníží ze 47 milionů USD (39 milionů EUR) na 45 milionů USD (40 milionů EUR) u všech plánů definovaných požitků ve Spojených státech; zůstanou na úrovni 21 milionů EUR u všech plánů ve zbytku světa.

Ke konci roku 2021 byl poměr financování nizozemského plánu vypočtený v souladu s regulačními požadavky 115 %. Podle dohody o financování s Ahold Delhaize Pensioen se příspěvky odvádějí jako procento z penzijních základů zaměstnanců a dělí se mezi Ahold Delhaize a zaměstnance. Dohoda také umožňuje snížení pojistného, pokud jsou splněny určité podmínky financování. Kromě toho může být po společnosti Ahold Delhaize požadováno, aby přispěla maximální částkou 150 milionů EUR během pětiletého období, pokud je poměr financování nižší než 105 %. Na konci roku 2016 byl poměr financování 104 % a Společnost a Ahold Delhaize Pensioen souhlasily s dodatečným financováním ve výši 28 milionů EUR v rámci dohody o financování, které bylo zahrnuto v hotovostních příspěvcích za rok 2017. V roce 2020 se Společnost a Ahold Delhaize Pensioen dohodly na zbývajícím dodatečném financování ve výši 122 milionů EUR, které bylo zahrnuto do hotovostních příspěvků v roce 2020.

Poměr financování penzijního plánu Ahold Delhaize USA na konci roku 2021 byl 136 %, měřeno pomocí regulačních úrokových sazeb povolených americkou vládou v rámci úlev při financování, které jsou vyšší, než by bylo jinak povoleno. Na základě tohoto poměru financování podle současné politiky financování neočekáváme, že budeme v roce 2022 poskytovat finanční příspěvek do penzijního plánu Ahold Delhaize USA.

POJISTNĚ-MATEMATICKÉ PŘEDPOKLADY

Výpočty závazku z definovaných požitků a čistých nákladů na definované požitky jsou citlivé na níže uvedené předpoklady. Tyto předpoklady vyžadují velkou míru úsudku. Skutečná situace se může od provedených předpokladů lišit. Předpoklady požadované pro výpočet pojistně-matematické současné hodnoty závazků z požitků a čistých nákladů na definované požitky jsou stanoveny podle plánu a jsou následující (vyjádřeny jako vážené průměry):

	Nizozemsko		Spojené státy		Zbytek světa	
%	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Diskontní sazba	1,3	0,8	3,1	2,8	1,1	0,7
Budoucí zvýšení platů	2,5	2,5	4,3	4,3	4,0	3,7
Budoucí zvýšení důchodů	1,4	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0

Předpoklady týkající se dlouhověkosti jsou založeny na publikovaných statistikách a tabulkách úmrtnosti. Tyto předpoklady se promítají do průměrné délky života v letech pro důchodce odcházejícího do důchodu ve věku 65 let:

	Nizozemsko		Spojené státy		Zbytek světa	
Roky	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Délka života ve věku 65 let pro současné důchodce						
Muž	21,1	21,0	20,1	20,2	N/A	N/A
Žena	23,4	23,3	22,1	22,1	N/A	N/A
Délka života ve věku 65 let pro současné členy ve věku 50 let						
Muž	22,6	22,5	21,2	21,3	N/A	N/A
Žena	24,8	24,7	23,2	23,2	N/A	N/A

Následující tabulka shrnuje, jak by se účinek na závazky z definovaných požitků ke konci účetního období zvýšil (snížil) v důsledku 0,5% změny příslušných předpokladů a jednoročního prodloužení odhadované délky života.

miliony EUR	Nizozemsko	Spojené státy	Zbytek světa	Celkem
Diskontní sazba				
0,5% zvýšení	(798)	(98)	(22)	(918)
0,5% snížení	952	109	25	1 086
Budoucí zvýšení platů				
0,5% zvýšení	95	—	7	103
0,5% snížení	(92)	—	(7)	(98)
Budoucí zvýšení důchodů				
0,5% zvýšení	894	—	N/A	894
0,5% snížení	(762)	—	N/A	(762)
Odhadovaná délka života				
Nárůst o 1 rok ve věku 65 let	297	60	1	357

Výše uvedené analýzy citlivosti jsou založeny na změně každého příslušného předpokladu, přičemž všechny ostatní předpoklady zůstávají konstantní. Ve skutečnosti lze očekávat provázání mezi předpoklady, zejména mezi diskontní sazbou a budoucím zvýšením platů, protože obojí závisí do určité míry na očekávané míře inflace. Metody a typy předpokladů použité při zpracování analýz citlivosti se oproti předchozímu období nezměnily.

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

AKTIVA PLÁNŮ

Alokace aktiv penzijního plánu se u každého plánu liší. Alokace aktiv plánů byla následující:

miliony EUR	Nizozemsko		Spojené státy		Zbytek světa	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Kapitálové nástroje:						
Spotřební zboží	412	388	21	18	—	—
Finanční služby	212	188	17	13	—	—
Telekomunikace a informace	261	223	11	11	—	—
Energie a	105	96	27	19	—	—
Průmysl	470	423	9	8	—	—
Ostatní	445	346	148	102	9	8
Dluhové nástroje:						
Státní dluhopisy	2 035	1 653	119	161	—	—
Podnikové dluhopisy (investiční)	488	446	641	601	—	—
Podnikové dluhopisy (neinvestiční)	7	8	13	—	—	—
Ostatní	—	—	100	70	40	30
Nemovitosti:						
Maloobchod	1	2	—	—	—	—
Kanceláře	—	1	—	—	—	—
Obytné	2	1	—	—	—	—
Ostatní	—	—	57	43	—	—
Investiční fondy	1 956	1 842	107	145	—	—
Pojistné smlouvy	—	—	—	—	230	239
Deriváty:						
Úrokové swapy	(52)	280	—	—	—	—
Forwardové měnové kontrakty	(16)	27	—	—	—	—
Hotovost a peněžní ekvivalenty	260	409	70	21	—	—
Ostatní	1	7	89	84	—	—
Celkem	6 587	6 339	1 429	1 298	279	278

Prakticky všechny kapitálové a dluhové nástroje mají kotované ceny na aktivních trzích. Deriváty lze klasifikovat jako nástroje úrovně 2 a nemovitosti a některé investiční fondy jako nástroje úrovně 3 na základě definic v IFRS 13, „Oceňování reálnou hodnotou“. Zásadou společnosti Ahold Delhaize Pensioen je používat úrokové swapy k částečnému zajištění své expozice vůči úrokovému riziku u penzijního závazku. Expozice v cizí měně jsou zajištěny pomocí forwardových měnových kontraktů.

V Nizozemsku jsou aktiva plánu spravována externími investičními správci podle investičních strategií založených na složení závazků plánu. Pomocí modelování řízení aktiv a pasiv jsou prováděny analýzy možných budoucích ekonomických scénářů a investičních portfolií. Na základě těchto analýz jsou stanoveny investiční strategie, které zajistí optimální návratnost investic při přijatelné úrovni rizika poměru financování. Součástí těchto scénářů mohou být i méně příznivé roky. Během roku 2021 byly strategické cíle pro alokaci aktiv nizozemského penzijního plánu následující: 50 % portfolio s návratností (akcie, dluhy s vysokým výnosem, dluhy na rozvíjejících se trzích, soukromý kapitál a nemovitosti) a 50 % portfolio s vyrovnávací úpravou (státní dluhopisy, úrokové swapy, úvěry v eurech, hypotéky a hotovost).

Ve Spojených státech jsou aktiva plánu spravována externími investičními správci a pravidelně vyvažována. Aktiva penzijního plánu jsou investována do trustu, jehož cílem je splnit zákon o zabezpečení příjmu v důchodu zaměstnanců z roku 1974 (Employee Retirement Income Security Act – ERISA), ve znění pozdějších předpisů, daňový zákoník Spojených států amerických a příslušné svěřenské normy. V roce 2020 byla společnost AON schválena výborem pro svěřenství (Fiduciary Committee) jako outsourcovaný hlavní správce investic (Outsourced Chief Investment Officer – OCIO) penzijního plánu. OCIO spravuje celé portfolio penzijních plánů a působí jako svěřenec pod ERISA. Výbor pro svěřenství sleduje výkon OCIO. Dlouhodobým investičním cílem pro aktiva plánu je udržovat přijatelný poměr financování aktiv a pasiv plánu bez nepřiměřeného vystavení riziku. V roce 2021 schválil výbor pro svěřenství nový přístup k alokaci aktiv, který ukončil strategickou váhu hedgeových fondů a nahradil ji dluhovými fondy s vysokým výnosem. Schválena byla také revidovaná sestupná křivka plánu (rozdělení mezi aktiva usilující o návratnost a aktiva zajišťující závazky). Na konci roku 2021 byly strategické cíle následující: 8,4 % akciové cenné papíry, 3,6 % dluhové cenné papíry s vysokým výnosem a 88 % dluhové cenné papíry zajišťující závazky.

V roce 2021 měl nizozemský plán aktiva plánu investovaná do finančních nástrojů společnosti Ahold Delhaize ve výši 2 miliony EUR (2020: 2 miliony EUR). V roce 2021 ani 2020 neměly plány USA žádná aktiva plánu investovaná do finančních nástrojů Ahold Delhaize.

Skutečná návratnost aktiv plánu v roce 2021 byla u nizozemského plánu 3,3 % (2020: 9,1 %) a 0,6 % u penzijního plánu Ahold Delhaize USA (2020: 14,1 %).

SPLATNOSTI POŽITKŮ

Vážený průměr trvání závazků z definovaných požitků plánů v Nizozemsku, Spojených státech amerických a ve zbytku světa je 26,5; 13,7; a 14,1 let.

Očekávaný rozvrh výplat požitků pro plány je následující:

miliony EUR	Nizozemsko	Spojené státy	Zbytek světa	Celkem
Částka splatná do jednoho roku	100	83	10	192
Částka splatná od dvou do pěti let	397	349	63	809
Částka splatná mezi šesti a deseti lety	656	483	71	1 210

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

Plány definovaných příspěvků

Společnost provozuje plány definovaných příspěvků v Nizozemsku, Spojených státech, Belgii, Řecku a České republice. Jak bylo uvedeno výše, plány definovaných příspěvků v Belgii jsou účtovány jako plány definovaných požitků kvůli prvkům zaručeného výnosu plánů. Největší plány definovaných příspěvků existují ve Spojených státech amerických, kde Společnost sponzoruje penzijní plány s podílem na zisku, které obsahují funkci 401(k), která umožňuje zúčastněným zaměstnancům volitelně odkládat jejich odměny a vyžaduje, aby Společnost platila odpovídající příspěvky.

V letech 2021 a 2020 Společnost přispěla 128 milionů EUR a 120 milionů EUR do svých plánů definovaných příspěvků. Tyto příspěvky byly vykázány jako náklad ve výsledovce a týkaly se výhradně pokračujících činností v letech 2021 a 2020.

Sdružené plány pro více zaměstnavatelů (MEP)

Na řadu zaměstnanců odborů ve Spojených státech se vztahují sdružené plány MEP na základě závazků vyplývajících ze smluv kolektivního vyjednávání. Tyto plány poskytují účastníkům penzijní a jiné požitky obecně na základě jejich práce pro přispívající zaměstnavatele. Dávky jsou vypláceny z aktiv, které jsou za tímto účelem drženy ve svěřenském fondu. Správci majetku jsou jmenováni ve stejném počtu zaměstnavateli a odbory a obvykle odpovídají za dohled nad investováním majetku a správou plánu. Výše příspěvků a v některých případech výše dávek se obecně určují prostřednictvím procesu kolektivního vyjednávání mezi zúčastněnými zaměstnavateli a odbory. Ke konci roku žádná ze smluv kolektivního vyjednávání Společnosti nevyžadovala zvýšení celkových penzijních příspěvků Společnosti pro sdružené plány MEP, aby byly splněny minimální požadavky na financování.

Většina těchto plánů jsou plány definovaných příspěvků. Plány, které jsou plány definovaných požitků, se na základě podmínek poskytovaných požitků účtují jako plány definovaných příspěvků, protože kromě jiného nejsou k dispozici dostatečné informace pro zaúčtování těchto plánů jako plánů definovaných požitků. Tyto plány jsou obecně plány paušálních dolarových výhod. Společnost Ahold Delhaize je obecně jedním z několika zaměstnavatelů, kteří se účastní většiny těchto plánů, a v případě, že Ahold Delhaize odstoupí od plánu, bude její přídělitelný podíl na povinnostech plánu (s určitými výjimkami) založen na nefinancovaných oprávněných požitcích v plánu v době takového odstoupení. Povinnost společnosti Ahold Delhaize zaplatit za svůj přídělitelný podíl na nefinancovaných oprávněných požitcích plánu se nazývá závazek z odstoupení. Závazek z odstoupení od smlouvy splatný společností Ahold Delhaize v době, kdy dojde k odstoupení od plánu, je založen na příslušném zákonném vzorci, metodách výpočtu plánu a pojistně-matematických předpokladech a na výši nefinancovaných požitků plánu. Společnost Ahold Delhaize nemá dostatečné informace, aby mohla

MEP – PLÁNY DEFINOVANÝCH POŽITKŮ

Na konci let 2020 a 2021 se společnost Ahold Delhaize účastnila sedmi plánů MEP, které jsou plány definovaných požitků na základě podmínek poskytovaných požitků. Účast Společnosti v těchto plánech MEP je uvedena v následujících tabulkách.

Procento účasti společnosti Ahold Delhaize je údaj založený na příslušné výši jejich příspěvků během roku ve vztahu k celkové částce příspěvků do plánu.

Odhad čistého proporcionálního podílu Společnosti na deficitech plánů je založen na nejnovějších dostupných informacích získaných z těchto plánů, jako jsou oceňování aktiv plánů a použití diskontních sazeb mezi 6,5 % a 7,5 %. Odhad nepředstavuje přímý závazek společnosti Ahold Delhaize. I když se jedná o náš nejlepší odhad založený na informacích, které máme k dispozici, je tento odhad nepřesný a nelze provést spolehlivý odhad výše tohoto závazku.

Sloupec EIN/číslo penzijního plánu obsahuje identifikační číslo zaměstnavatele (EIN) a třímístné číslo penzijního plánu. Stejně jako všechny penzijní plány jsou sdružené penzijní plány pro více zaměstnavatelů v USA regulovány, mimo jiné, ERISA; daňovým zákoníkem Spojených států amerických, v platném znění; zákonem o ochraně důchodů z roku 2006 (Pension Protection Act – PPA); a zákonem o důchodové reformě více zaměstnavatelů z roku 2014 (Multi-employer Pension Reform Act – MPRA).

přesně určit svůj ocenitelný podíl na plánech a aktivech podle účetních zásad definovaných požitků, a účetní závěrky sdružených plánů MEP jsou sestavovány na základě jiných účetních pravidel, než které používá společnost Ahold Delhaize. V důsledku toho nejsou tyto sdružené plány MEP zahrnuty v rozvaze Společnosti.

Rizika účasti ve sdružených plánech MEP se liší od rizik plánů pro jednoho zaměstnavatele. Příspěvky společnosti Ahold Delhaize jsou sloučeny s příspěvky ostatních přispívajících zaměstnavatelů, a používají se tedy k poskytování požitků zaměstnancům těchto ostatních zúčastněných zaměstnavatelů. Pokud se ostatní zúčastnění zaměstnavatelé přestanou podílet na plánu, aniž by zaplatili svou přídělitelnou část nefinancovaných závazků plánu, mohlo by to vést ke zvýšení částky nefinancovaných požitků plánu, a tím i budoucích příspěvků společnosti Ahold Delhaize. Podobně, pokud řada zaměstnavatelů přestane mít zaměstnance účastnící se plánu, mohla by být společnost Ahold Delhaize zodpovědná za zvýšený podíl deficitu plánu. Pokud chce společnost Ahold Delhaize odstoupit od sdruženého plánu MEP, musí obecně získat souhlas příslušných odborů a pravděpodobně bude muset v souvislosti s tím uhradit závazek z odstoupení od smlouvy. Pokud se sdružený plán MEP, jehož se společnost Ahold Delhaize účastní, dostane do platební neschopnosti, může být společnost Ahold Delhaize za určitých okolností požádána, aby zvýšila své příspěvky na financování výplaty požitků takového plánu.

Za normálních okolností, když se MEP dostane do platební neschopnosti, musí snížit všechny nahromaděné požitky na maximální úroveň zaručenou PBGC Spojených států. Sdružené plány MEP platí roční pojistné PBGC za takové pojištění požitků.

Podle PPA jsou plány kategorizovány jako „ohrožené“ (žlutá zóna), „váženě ohrožené“ (oranžová zóna), „kritické“ (červená zóna) nebo neohrožené a nekritické (zelená zóna). Tato kategorizace je primárně založena na třech ukazatelích: procento financování plánu; předpokládaný počet let, než bude mít plán minimální nedostatek financování podle ERISA; a počet let, než se plán stane insolventním. Plán je ve „žluté zóně“, pokud je procento financování nižší než 80 % nebo pokud se do sedmi let předpokládá minimální nedostatek financování. Pokud je dosaženo obou těchto hodnot, plán je v „oranžové zóně“. Obecně platí, že plán je v „červené zóně“, pokud se kdykoli během příštích čtyř let předpokládá nedostatek financování (nebo během pěti let, pokud je procento financování nižší než 65 %). Plány s podílem financování nad 80 % jsou obecně kategorizovány do „zelené zóny“. Plán v „červené zóně“ může být dále kategorizován jako „kritický a klesající“, pokud se předpokládá, že se plán stane insolventním během běžného roku nebo během následujících 14 nebo 19 let, v závislosti na poměru neaktivních a aktivních účastníků v plánu a konkrétním procentu financování plánu. Plány MEP v ohroženém nebo kritickém stavu jsou podle zákonů USA povinny vypracovat buď plán zlepšení financování (FIP) nebo plán rehabilitace (RP), aby zlepšili financování snížením požitků, zvýšením příspěvků nebo obojím. Sloupec Stav FIP/RP Probíhá/Implementováno v tabulce níže označuje plány, kde probíhá implementace FIP nebo RP nebo kde byla tato opatření implementována. Další informace týkající se sdružených plánů pro více zaměstnavatelů uvedených v následujících tabulkách lze nalézt na webových stránkách Ministerstva práce USA (U.S. Department of Labor – www.efast.dol.gov).

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

							2. ledna 2022			
v milionech EUR, s výjimkou procenta účasti společnosti Ahold Delhaize		EIN / Číslo penzijního plánu	Zóna podle ERISA	Stav FIP/RP probíhá/implementováno	Rok formuláře 5500 ¹	Datum vypršení platnosti smlouvy kolektivního vyjednávání	Roční příspěvky ²	Deficit /(přebytek) plánu ³	Účast společnosti Ahold Delhaize	Poměrný podíl společnosti Ahold Delhaize na deficitu
New England Teamsters & Trucking Industry Pension		04-6372430/001	Červená (kritický a klesající)	Implementováno	2020	29. března 2025	4	—	2,2 %	—
UFCW Local 1262 & Employers Pension Fund		22-6074414/001	Červená	Implementováno	2020	23. října 2027 – 12. února 2028	6	(19)	30,7 %	(6)
Warehouse Employees' Union Local 730 Pension Trust Fund		52-6124754/001	Červená (kritický a klesající)	Implementováno	2020	20. června 2026 – 15. května 2027	4	102	87,0 %	88
Další plány ⁵							6	4 461	1,5 %	(67)
Celkem							20	4 543		16

						3. ledna 2021				
v milionech EUR, s výjimkou procenta účasti společnosti Ahold Delhaize		EIN / Číslo penzijního plánu	Zóna podle ERISA	Stav FIP/RP probíhá/implementováno	Rok formuláře 5500 ¹	Datum vypršení platnosti smlouvy kolektivního vyjednávání	Roční příspěvky ²	Deficit /(přebytek) plánu ³	Účast společnosti Ahold Delhaize	Poměrný podíl společnosti Ahold Delhaize na deficitu
New England Teamsters & Trucking Industry Pension		04-6372430/001	Červená (kritický a klesající)	Implementováno	2019	29. března 2025	5	—	2,6 %	—
UFCW Local 1262 & Employers Pension Fund		22-6074414/001	Červená	Implementováno	2019	23. října 2023 – 10. února 2024	6	43	29,6 %	13
Warehouse Employees' Union Local 730 Pension Trust Fund		52-6124754/001	Červená (kritický a klesající)	Implementováno	2019	15. března 2027	3	94	86,5 %	82
Další plány ⁵							7	5 489	1,0 %	(29)
Celkem							21	5 627		65

1 Formulář 5500 je součástí celkového rámce ERISA pro podávání zpráv a zveřejňování a zahrnuje účetní závěrku plánu MEP.

2 Celkové roční příspěvky do dávkově definovaných sdružených penzijních plánů pro více zaměstnavatelů zaznamenané ve výsledovce jsou 20 milionů EUR (2020: 77 milionů EUR včetně ročních příspěvků ve výši 56 milionů EUR na vypořádané plány (FELRA & UFCW Food Pension Fund, Mid-Atlantic UFCW & Participating Employers Pension Fund, United Food & Commercial Workers International Union - Industry Pension Fund a UFCW Local 1500 Pension Plan)).

3 Deficit/(přebytek) plánů je silně ovlivněn diskontní sazbou uplatňovanou plány, která se pohybuje mezi 6,5 % a 7,5 %. Plány MEP diskontují závazky očekávanou mírou návratnosti aktiv plánu. Jak se plán blíží k insolvenčnímu riziku, očekávaná míra návratnosti jeho aktiv klesá a diskontní sazba jako taková bude klesat, což má za následek zvýšení deficitu v rámci plánu.

4 Poměrný podíl společnosti Ahold Delhaize na deficitu (přebytku) se vypočítá vynásobením deficitu/(přebytku) každého plánu, na kterém se Společnost podílí, procentem účasti společnosti Ahold Delhaize v tomto plánu. Tento poměrný podíl deficitu/(přebytku) je ukazatelem našeho podílu deficitu/(přebytku) na základě nejlepších dostupných informací. Deficit se vypočítá v souladu s účetními zásadami a předpoklady financování použitými v příslušném plánu a nepředstavuje žádný závazek nebo dluhy, který by společnost Ahold Delhaize mohla mít v souvislosti s plánem, který by byl zaúčtován a oceněn v souladu s účetními pravidly společnosti Ahold Delhaize.

5 Další plány zahrnují Teamsters Local 639 Employers Pension Plan, UFCW Local 464A Pension Fund, Bakery and Confectionery Union Pension Fund a IAM National Pension Fund s procentuální účastí k 2. lednu 2022 ve výši 4,4 %, 23,9 %, 0,5 % a 0,0 %; 3. ledna 2021: 4,7 %, 23,5 %, 0,5 % a 0,0 %).

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

Pokud nedojde ke snížení podfinancovaných závazků sdružených penzijních plánů pro více zaměstnavatelů, ať už zlepšením tržních podmínek, snížením výhod a/nebo změnami v kolektivním vyjednávání, může dojít ke zvýšení budoucích plateb ze strany Společnosti a ostatních zúčastněných zaměstnavatelů. Všechna budoucí zvýšení však budou obecně podléhat procesu kolektivního vyjednávání.

V roce 2020 Ahold Delhaize vystoupil z United Food & Commercial Workers International Union–Industry Pension Fund („Národní plán“) a the United Food & Commercial Workers (UFCW) – Local 1500 Pension Fund („Plán 1500“), což vedlo k celkovému závazku z odstoupení ve výši 634 milionů USD (559 milionů EUR) a 222 milionů USD (183 milionů EUR). V roce 2020 společnost Ahold Delhaize zaplatila 590 milionů USD, což zahrnovalo platbu za přechod na nový plán, jak je vysvětleno níže. V roce 2021 společnost Ahold Delhaize plně uhradila zbývající závazek z odstoupení od Národního plánu ve výši 190 milionů USD. Nesplacený závazek z odstoupení od Plánu 1500 k 2. lednu 2022 činí 110 milionů USD (97 milionů EUR) [3. ledna 2021: 286 milionů USD (234 milionů EUR)]. Tento závazek z odstoupení je vykázán jako finanční závazek; viz [Příloha 23](#) pro dlouhodobou část a [Příloha 26](#) pro krátkodobou část.

Pro Národní plán byl zřízen nový sdružený variabilní anuitní penzijní plán pro více zaměstnavatelů („VAPP“) (se zpětnou účinností od 1. července 2020). Nový plán je plánem definovaných požitků a Společnost používá účetnictví definovaných požitků (plán je zahrnut do kategorie [Plány definovaných požitků](#) výše).

V případě Plánu 1500 poskytne Společnost spolupracovníkům, kteří jsou členy UFCW Local 1500, budoucí penzijní požitky za službu prostřednictvím stávajícího plánu definovaných příspěvků, pro který se používá účtování s definovanými příspěvky.

V roce 2022 Společnost očekává, že její celkové příspěvky do sdružených plánů definovaných požitků pro více zaměstnavatelů budou činit 21 milionů EUR, včetně případných zvýšení příspěvků RP. Společnost Ahold Delhaize má riziko zvýšených příspěvků a závazků z odstoupení (při odstoupení), pokud kterýkoli ze zúčastněných zaměstnavatelů v podfinancovaném MEP od plánu odstoupí nebo se stane insolventní a nebude nadále schopen plnit své požadavky na příspěvky nebo pokud sám plán MEP již nebude mít k dispozici dostatek majetku k financování svých krátkodobých závazků vůči účastníkům plánu. Pokud vznikne závazek z odstoupení, může být podstatně vyšší než poměrný podíl uvedený výše. Jakákoli úprava závazku z odstoupení bude zaúčtována, pokud je pravděpodobné, že závazek existuje a částku lze spolehlivě odhadnout. Společnost Ahold Delhaize nemá s žádným MEP smluvní dohodu, která by určovala financování deficitu, s výjimkou dohody o vyrovnání FELRA a MAP, jak je popsáno níže.

DOHODA O VYPOŘÁDÁNÍ FELRA A MAP

Dne 31. prosince 2020 dokončili Giant Food, UFCW Locals 27 a 400 (souhrnně „Union Locals“), PBGC, Food Employers Labor Relations Association a United Food and Commercial Workers Pension

Fund („FELRA“) a Mid-Atlantic UFCW a Participating Employers Pension Fund („MAP“) dohodu o vypořádání finančních závazků společnosti Giant Food s ohledem na FELRA a MAP. V důsledku této dohody PBGC schválila sloučení MAP do FELRA („kombinovaný plán“) a souhlasila s poskytnutím finanční pomoci kombinovanému plánu po jeho insolvenční. Cílem dohody bylo vyřešit všechny stávající závazky společnosti Giant Food s ohledem na plány FELRA a MAP a zlepšit zabezpečení penzijních výhod pro zaměstnance a snížit finanční riziko pro společnost Giant Food.

Dohoda se skládala z následujících součástí:

- Společnost PBGC souhlasila s tím, že poskytne finanční pomoc kombinovanému plánu poté, co se stane insolventním, aby financovala výplaty dávek až do výše garantované PBGC. Společnost Giant Food souhlasila s tím, že bude po dobu 25 let hradit závazek z odstoupení od smlouvy kombinovanému plánu v měsíčních splátkách, a to od února 2021.
- Společnost Giant Food vytvořila nový plán pro jednoho zaměstnavatele, který pokryje výhody nahromaděné spolupracovníky Giant Food v rámci kombinovaného plánu, které překročí úroveň záruky PBGC po insolvenční kombinovaného plánu („nadměrné požitky“).
- Giant Food vytvořila nový sdružený MEP s jiným zaměstnavatelem, aby poskytovala nadměrné požitky pro některé další účastníky kombinovaného plánu, za které Giant Food dříve převzal odpovědnost. Giant Food má v úmyslu využít své opce na odstoupení od tohoto plánu, které se v současnosti odhaduje na celkem přibližně 10 milionů USD (8 milionů EUR), někdy během několika příštích let.

Každý z výše uvedených plánů je zmrazený plán, což znamená, že v něm nebudou přibývat žádné další požitky. Touto dohodou společnost Giant Food výrazně snížila svou penzijní expozici a zlepšila zabezpečení penzijních výhod pro účastníky plánu. Výše uvedené plány v podstatě zůstávají plány definovaných požitků; související rizikové faktory pro důchody a jiné požitky po skončení pracovního poměru naleznete v části [Hlavní rizika a nejistoty](#) v této výroční zprávě.

V rámci vytvoření těchto plánů vykázala společnost Giant Food závazky související s penzí ve výši 609 milionů USD (502 milionů EUR) a závazky z definovaných dávek ve výši 211 milionů USD (174 milionů EUR) s odpovídajícím snížením podrozvahových pasiv Ahold Delhaize FELRA a MAP MEP v roce 2020. Tento závazek související s penzí byl v roce 2020 zaúčtován jako náklad na penze. Krátkodobá část závazku souvisejícího s penzí je zahrnuta v ostatních krátkodobých závazcích (viz [Příloha 27](#)).

Od 1. ledna 2021 začali spolupracovníci společnosti Giant, kteří jsou zastoupeni UFCW Locals 27 a 400, získávat výhody v rámci variabilního anuitního plánu jednoho zaměstnavatele. Závazek z definovaných požitků ve výši 211 milionů USD k 3. lednu 2021 se vztahuje k tomuto novému variabilnímu anuitnímu plánu jednoho zaměstnavatele a představuje nejlepší odhad založený na informacích dostupných ke konci roku 2020. K 2. lednu 2022 byl nejlepší odhad revidován a závazek z definovaných požitků byl snížen na 54 milionů USD [viz níže [Zákon o americkém záchranném plánu z roku 2021 \(ARPA\)](#)].

ZÁKON O AMERICKÉM ZÁCHRANNÉM PLÁNU Z ROKU 2021 (ARPA)

Dne 11. března 2021 byl podepsán zákon o americkém záchranném plánu 2021 („ARPA“). ARPA zřizuje zvláštní program finanční pomoci, který bude spravován společností Pension Benefit Guaranty Corporation (PBGC) a financován převody z americké státní pokladny do 30. září 2030. V rámci tohoto programu mohou způsobilé penzijní plány více zaměstnavatelů požádat o jednorázovou platbu v hotovosti, která má představovat částku potřebnou k tomu, aby plán mohl vyplácet všechny dávky do posledního dne plánu v roce 2051. Platba obdržená v rámci tohoto zvláštního programu finanční pomoci by nebyla považována za půjčku a nemusela by být splácena.

Kombinovaný plán je způsobilý pro zvláštní finanční pomoc a 30. prosince 2021 podal žádost u PBGC. Očekává se, že předpokládaná zvláštní finanční pomoc Kombinovanému plánu významně oddálí platební neschopnost tohoto plánu a následně významně sníží závazek plánu jednoho zaměstnavatele z titulu nadměrných požitků, za který společnost Ahold Delhaize v našem finančním roce 2020 vykazala závazek z definovaných požitků ve výši 211 milionů USD. Výše závazku z nadměrných požitků splatného v rámci plánu jednoho zaměstnavatele společnosti Giant Food byla v rámci procesu podávání žádostí přehodnocena a závazek byl snížen na 54 milionů USD, což představuje nejlepší odhad na základě informací dostupných ke konci roku a zahrnuje úsudek pro stanovení předpokládané platební neschopnosti na základě předpokládané návratnosti investic.

24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

ARPA nemá žádný vliv na závazek z odstoupení od FELRA a MAP uvedený v tabulce výše jako „Jiné závazky z dlouhodobého penzijního plánu“. Nemá také žádný dopad na odstoupení od Národního plánu a Plánu 1500 z roku 2020.

Mezi způsobilé plány patří mimo jiné plány, které jsou v „kritickém a klesajícím“ stavu v kterémkoli plánovacím roce se začátkem v letech 2020, 2021 nebo 2022. Žádosti o finanční podporu musí být podány nejpozději do 31. prosince 2025. Kromě kombinovaného plánu se očekává, že každý z následujících plánů, do nichž přispívají různé dceřiné společnosti společnosti Ahold Delhaize, bude způsobilý pro zvláštní finanční pomoc a požádá o ni:

- New England Teamsters & Trucking Industry Pension Plan;
- Warehouse Employees' Union Local 730 Pension Trust Fund;
- Bakery and Confectionery Union and Industry Pension Fund.

MEP – PLÁNY DEFINOVANÝCH PŘÍSPĚVKŮ

Ahold Delhaize se účastní také 39 plánů MEP (2020: 40 MEP), které jsou plány definovaných příspěvků na základě podmínek poskytovaných požitků. Většina těchto plánů poskytuje zdravotní a sociální výhody. Společnost do sdružených plánů definovaných příspěvků pro více zaměstnavatelů přispěla v letech 2021 a 2020 částkami 283 milionů EUR a 293 milionů EUR. Tyto příspěvky jsou

Účetní odhady a úsudky

Současná hodnota penzijních závazků závisí na řadě předpokladů, které jsou učiněny na pojistně-matematickém základě. Předpoklady použité při určování čistých nákladů (výnosů) penzí zahrnují diskontní sazbu, která by měla být použita k určení současné hodnoty odhadovaných budoucích peněžních odtoků, o kterých se předpokládá, že budou nutné k vyrovnání penzijních závazků. Mezi další klíčové předpoklady patří dlouhověkost a budoucí zvýšení mezd a důchodů.

PBGC vydala 9. července 2021 prozatímní konečné pravidlo týkající se zvláštního programu pomoci. PBGC stanovila 30denní lhůtu pro veřejné připomínky ode dne zveřejnění. Metodické pokyny přinášejí další objasnění týkající se procesu podávání žádostí, plánů způsobilých pro přednostní posouzení, metody pro stanovení konkrétní částky zvláštní finanční pomoci, která je k dispozici způsobilému plánu, podmínek pro plány, které obdrží pomoc (včetně podmínek týkajících se odpovědnosti za odstoupení), investičních úvah a načasování plateb. Konečné pravidlo dosud nebylo zveřejněno.

Ačkoli se očekává, že ARPA poskytne finanční pomoc penzijnímu plánu New England Teamsters & Trucking Industry Pension Plan, penzijnímu svěřeneckému fondu Warehouse Employees' Union Local 730 Pension Trust Fund a penzijnímu fondu Bakery and Confectionery Union and Industry Pension Fund, očekávané budoucí příspěvky do těchto plánů více zaměstnavatelů nebudou v krátkodobém horizontu ovlivněny. Požadavky na průběžné příspěvky budou i nadále vycházet z platných kolektivních smluv. Zvláštní finanční pomoc pro tyto tři plány by proto neměla mít žádný dopad na povinnost společnosti Ahold Delhaize platit průběžné příspěvky.

vykázány jako náklad v konsolidované výsledovce a týkají se výhradně pokračujících činností v letech 2021 a 2020. Tyto plány se výrazně liší velikostí, přičemž příspěvky do tří největších plánů představují 62 % celkových příspěvků (2020: 52 %).

V roce 2021 došlo v důsledku přijetí ARPA k částečnému uvolnění závazku z nadměrných požitků FELRA a MAP. Při rozhodování o částečném uvolnění tohoto závazku z nadměrných požitků použilo vedení úsudek při určování předpokládané platební neschopnosti, protože ta závisí na předpokládané návratnosti investic. V roce 2021 se vliv ARPA účtuje podobně, jako bychom účtovali o změně plánu, přičemž změna se vykazuje jako záporný náklad na služby v minulém období.

Účetní pravidla

Čistá aktiva a čisté závazky vykázané v konsolidované rozvaze pro plány definovaných požitků představují skutečný přebytek nebo deficit v plánech definovaných požitků společnosti Ahold Delhaize měřený jako současná hodnota závazků z definovaných požitků snižená o reálnou hodnotu aktiv plánu. Jakýkoli přebytek vyplývající z tohoto výpočtu je omezen na současnou hodnotu dostupných náhrad a snížení budoucích příspěvků do plánu.

Závazky z definovaných požitků jsou k rozvahovému dni vypočítány pojistně-matematickou přírůstkovou metodou. Současná hodnota závazků z definovaných požitků je určena diskontováním odhadovaných budoucích peněžních toků s použitím tržních výnosů z vysoce kvalitních podnikových dluhopisů (tj. dluhopisů s ratingem AA nebo vyšší), které jsou denominovány v měně, ve které budou požitky vypláceny, a které mají průměrnou dobu trvání podobnou očekávané době trvání souvisejících penzijních závazků.

Náklady na definované požitky jsou rozděleny do tří kategorií:

- Náklady na službu, náklady na službu v minulém období, zisky a ztráty z krácení a vypořádání
- Čistý úrokový náklad nebo výnos
- Přecenění

První kategorie je prezentována jako náklady na práci v rámci provozních výnosů. Náklady na službu v minulém období jsou vykázány ve výsledovce za období změny plánu. Výsledky krácení nebo vypořádání jsou vykázány okamžitě.

Minulé roky služby v rámci nizozemského penzijního plánu se vypočítávají na základě metodiky, která využívá maximální počet minulých let služby na základě nahromaděných výhod nebo skutečného data nástupu účastníka do zaměstnání.

Čistý úrok se vypočítá použitím diskontní sazby na čistý závazek nebo aktiva z definovaných požitků a vykáže se v rámci čistých finančních nákladů.

Přecenění zahrnující pojistně-matematické zisky a ztráty, účinek zastropování aktiv (pokud existuje) a výnosy z aktiv plánu (kromě úroků) jsou okamžitě vykázány v rozvaze s nákladem nebo ve prospěch ostatního úplného výsledku hospodaření v období, ve kterém k tomu dojde. Přecenění vykázaná v ostatním úplném výsledku hospodaření do výsledovky znovu nepoužívají.

Příspěvky do plánů definovaných příspěvků jsou vykázány jako náklad, pokud zaměstnanci poskytli službu, která je k příspěvkům opravňuje. Požitky po skončení pracovního poměru poskytované prostřednictvím plánů MEP pro dané odvětví, které jsou spravované třetími stranami, se obecně účtují podle kritérií definovaných příspěvků.

25 REZERVY

Níže uvedená tabulka uvádí změny celkových rezerv (aktuálních a dlouhodobých):

miliony EUR	Program samopojištění	Nároky a právní spory	Odstupné a výhody při ukončení pracovního poměru	Nevýhodné smlouvy	Ostatní	Celkem
Od 3. ledna 2021						
Krátkodobá část	278	36	40	8	17	378
Dlouhodobá část	613	18	8	25	53	718
Účetní hodnota	891	54	49	32	70	1 096
Rok končící 2. ledna 2022						
Přírůstky účtované do výnosů	264	73	55	6	25	422
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	11	—	—	—	1	12
Využito během roku	(192)	(17)	(65)	(8)	(22)	(303)
Uvolněno do příjmu	(46)	(1)	(3)	(3)	(3)	(57)
Narůstání úroků	7	—	—	1	1	8
Vliv změn diskontních sazeb	(28)	—	—	—	—	(28)
Ostatní pohyby	7	—	—	—	—	7
Kurzové rozdíly	67	1	1	2	2	73
Závěrečná účetní hodnota	980	110	37	30	74	1 231
Od 2. ledna 2022						
Krátkodobá část	332	89	35	11	18	484
Dlouhodobá část	648	21	2	19	56	746
Účetní hodnota	980	110	37	30	74	1 231

Splatnosti celkových rezerv k 2. lednu 2022 jsou následující:

miliony EUR	Program samopojištění	Nároky a právní spory	Odstupné a výhody při ukončení pracovního poměru	Nevýhodné smlouvy	Ostatní	Celkem
Částka splatná do jednoho roku	332	89	35	11	18	484
Částka splatná od jednoho roku do pěti	410	17	2	10	26	465
Částka splatná po pěti letech	238	4	—	8	30	281
Celkem	980	110	37	30	74	1 231

Program samopojištění

Společnost Ahold Delhaize je samopojištěna na určité potenciální ztráty související zejména s obecnou odpovědností, odpovědností za vozidlo, odškodněním zaměstnanců a majetkovými ztrátami vzniklými jejím dceřiným společenstvem. Některé ze samopojištěných ztrát společnosti Ahold Delhaize jsou ponechány u jejích kaptivních pojišťoven. Maximální míra retence samopojištění za každou událost, včetně nákladů na právní obranu, je 2 miliony USD (2 miliony EUR) v případě obecné odpovědnosti, 15 milionů USD (13 milionů EUR) v případě odpovědnosti za užitková vozidla, 5 milionů USD (4 miliony EUR) v případě náhrad zaměstnancům ve Spojených státech a částka odpovídající zastropovanému pokračujícímu vyplácení mezd v Nizozemsku, 5 milionů USD (4 miliony EUR) za ztráty na majetku v Evropě a 9 milionů USD (8 milionů EUR) s ročním úhrnem 25 milionů USD (22 milionů EUR) za majetkové ztráty ve Spojených státech. Část samopojištěného rizika je postoupena na základě zajištění smlouvy, což je ujednání o sdružování mezi nespřízněnými společnostmi; viz [Příloha 16](#).

Oceňování rezerv samopojištění zahrnuje odhady a úsudky týkající se budoucích pojistných událostí, které zahrnují odhady počtu budoucích pojistných událostí, jejich načasování a výši úhrady škod a nákladů spojených s vypořádáním budoucích škod.

Nároky a právní spory

Společnost je účastníkem řady soudních řízení vyplývajících z její obchodní činnosti. Taková soudní řízení jsou přirozeně nejistá. Vedení, případně s podporou interního a externího právního poradce, určí, zda je pravděpodobné, že bude k vyrovnání závazku zapotřebí odlivu zdrojů. Pokud tomu tak je, je vykázán nejlepší odhad takového odlivu zdrojů.

Odstupné a výhody při ukončení pracovního poměru

Toto ustanovení se vztahuje na platby zaměstnancům, jejichž pracovní poměr u Společnosti skončil, ať už v rámci restrukturalizace nebo plánu dobrovolného ukončení. Ocenění rezervy zahrnuje odhady a úsudky o složení a počtu zaměstnanců, kteří budou v konečném důsledku ovlivněni plány, odhady rozpětí mezd používaných k měření budoucích peněžních toků a předpoklady odpracované doby, pokud je to relevantní.

Nevýhodné smlouvy

Ustanovení o nevýhodných smlouvách se týkají nevýhodných smluv, kde nevyhnutelné náklady na splnění závazků ze smluv převyšují očekávané výhody. Úsudky a odhady provedené při oceňování nevýhodných smluv se vztahují k nevyhnutelným budoucím nákladům, u kterých se očekává jejich vznik.

Ostatní

Ostatní rezervy zahrnují věrnostní programy, dlouhodobé pobídky, platby při výročích, závazky spojené s vyřazením majetku, rezervy na environmentální rizika a doplňkové zdravotní benefity. Úsudky a odhady provedené při oceňování těchto rezerv se týkají odhadovaných nákladů, které vzniknou k neznámému datu v budoucnosti.

Rezervy věrnostního programu ve výši 21 milionů EUR k 2. lednu 2022 (3. ledna 2021: 20 milionů EUR) se týkají především věrnostního programu pro zákazníky třetí strany v Nizozemsku a odráží odhadované náklady na výhody, na které mají nárok zákazníci účastníci se věrnostního programu. Při oceňování rezervy na věrnostní programy vedení odhaduje očekávané načasování využití výhod ze strany zákazníků a očekávané nevyužití služby (výhody přidělené, ale nikdy nevyužité).

25 REZERVY POKRAČOVÁNÍ

Účetní odhady a úsudky

Vykazování rezerv vyžaduje odhady a předpoklady týkající se načasování a výše odlivu zdrojů. Hlavní odhady jsou následující:

- Program samopojištění: odhady a předpoklady zahrnují odhad nákladů na pojistné události vzniklé, ale dosud nenahlášené, historické zkušenosti se ztrátami, předpokládané faktory vývoje ztrát, odhadované změny ve vzorcích hlášení pojistných událostí, vzorce likvidace pojistných událostí, soudní rozhodnutí a legislativu. Je možné, že konečné vyřešení událostí může mít za následek značné výdaje převyšující stávající rezervy.
- Věrnostní programy: odhad nákladů na výhody, na které mají zákazníci účastníci se věrnostního programu nárok, zahrnuje předpoklady o míře využití. Tyto odhady a předpoklady platí pro všechny věrnostní programy, bez ohledu na to, zda se o nich účtuje jako o odložených tržbách nebo jako o rezervách na budoucí platby provedené při využití.
- Nároky a právní spory: vedení, případně s podporou interního a externího právního poradce, určí, zda je pravděpodobné, že bude k vyrovnání závazku zapotřebí odlivu zdrojů. Pokud tomu tak je, je vykázan nejlepší odhad takového odlivu zdrojů.
- Odstupné a výhody při ukončení pracovního poměru: ustanovení se týkají plánů ukončení pracovního poměru a dohod a používá se nejlepší odhad peněžních toků, které pravděpodobně nastanou, na základě informací dostupných vedení. Částky, které nakonec vzniknou, se mohou měnit podle toho, jak jsou plány realizovány.

26 OSTATNÍ KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ ZÁVAZKY

milióny EUR	2. ledna	3. ledna
Závazky z leasingu – krátkodobá část	1 201	1 143
Splatný úrok	36	33
Krátkodobé půjčky	145	74
Přečerpání (bankovní kontokorenty)	807	683
Zajistné závazky – krátkodobá část (viz Příloha 16 a Příloha 23)	67	77
Úvěry – krátkodobá část (viz Příloha 22)	197	348
Závazky z vkladů	17	16
Derivátové finanční nástroje	1	—
Ostatní	82	11
Celkové ostatní krátkodobé finanční závazky	2 552	2 386

Více informací o závazcích z leasingu naleznete v [Příloze 33](#).

- Nevýhodné smlouvy: týkají se především nevýhodných smluv a zahrnují přebytek nevyhnutelných nákladů na splnění smluvních závazků nad očekávanými výhodami, které budou na základě takových smluv získány.

Účetní pravidla

Rezervy se vykazují, pokud (i) má Společnost současný (právní nebo mimosmluvní) závazek v důsledku minulých událostí, (ii) je pravděpodobné, že k vypořádání závazku bude zapotřebí odlivu zdrojů, a (iii) lze částku spolehlivě odhadnout. Vykázaná částka je nejlepším odhadem výdajů potřebných k vypořádání závazku. Opravné položky se diskontují vždy, když je významný vliv časové hodnoty peněz.

Rezerva na program samopojištění Společnosti je zaúčtována na základě podaných pojistných událostí a na základě odhadu škod vzniklých, ale dosud nenahlášených. Rezerva zahrnuje náklady na likvidaci pojistných událostí, které mohou přímo souviset s konkrétními pojistnými událostmi. Ostatní náklady vzniklé v procesu likvidace pojistných událostí jsou účtovány do nákladů v době jejich vzniku. Odhad požadované odpovědnosti Společnosti za takové nároky je zaúčtován na diskontovaném základě s použitím pojistně-matematické metody založené na různých předpokladech, které mimo jiné zahrnují historické zkušenosti se ztrátami, faktory předpokládaného vývoje ztrát a skutečné mzdové náklady.

Rezervy na odstupné a předčasné ukončení pracovního poměru související s restrukturalizací jsou zaúčtovány, když Společnost schválí podrobný formální plán restrukturalizace a taková restrukturalizace buď začala, nebo byla oznámena těm, kterých se týká. Rezervy na nevýhodné smlouvy se oceňují částkou, o kterou nevyhnutelné náklady na plnění takové smlouvy převyšují očekávané přínosy z takové smlouvy.

Bankovní kontokorenty zahrnují částku 807 milionů EUR (3. ledna 2021: 681 milionů EUR), která se týká přečerpání u ujednání o fiktivním cash pooling. Tento bankovní kontokorent je plně kompenzován stejnou částkou zahrnutou v položce Hotovost a peněžní ekvivalenty (viz [Příloha 20](#) a [Příloha 30](#)).

Položka ostatní zahrnuje především krátkodobou část závazku z odstoupení od plánu Local 1500; viz [Příloha 24](#).

Účetní pravidla

Více informací o účetních pravidlech pro finanční závazky a zajistné závazky naleznete v [Příloze 30](#).

27 OSTATNÍ KRÁTKODOBÁ PASIVA

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Výdaje příštích období	1 819	1 630
Kompenzované absence	565	515
Daň ze mzdy odváděná zaměstnavatelem, sociální zabezpečení a DPH	576	533
Výnosy příštích období	237	203
Závazky z dárkových karet ¹	249	208
Ostatní ²	37	37
Celková ostatní krátkodobá pasiva	3 483	3 125

28 PENĚŽNÍ TOK

Následující tabulka uvádí sesouhlasení mezi hotovostí a peněžními ekvivalenty, jak jsou uvedeny ve výkazu peněžních toků a v rozvaze:

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Hotovost a peněžní ekvivalenty vykázané ve výkazu o peněžních tocích	2 968	2 910
Vázané peníze	25	23
Hotovost a peněžní ekvivalenty vykázané v rozvaze	2 993	2 933

- 1 Prodeje dárkových karet za rok ve výši 605 milionů EUR a kurzové rozdíly ve výši 8 milionů EUR, kompenzované využitím karet ve výši 559 milionů EUR a nevyužitými službami ve 12 milionů EUR vedly ke konečnému zůstatku závazků z dárkových karet ve výši 249 milionů EUR.
- 2 Zahnuje krátkodobou část závazku souvisejícího s penzemi pro FELRA a MAP ve výši 28 milionů EUR (3. ledna 2021: 26 milionů EUR). Viz [Příloha 24](#).

Dlouhodobá část výnosů příštích období činí 51 milionů EUR (3. ledna 2021: 54 milionů EUR) a je zahrnuta v rozvaze na řádku „Ostatní dlouhodobá pasiva“.



Účetní odhady a úsudky

Další informace o účetních odhadech a pravidlech úsudku v případě závazků z dárkových karet naleznete v [Příloze 7](#).

Následující tabulky obsahují další informace o peněžních tocích:

miliony EUR	2021	2020
Bezhotovostní investiční činnosti		
Závazky splatné ke konci roku související s nakoupenými dlouhodobými aktivy	414	334
Aktiva pořízená formou leasingu ¹	651	638
Přehodnocení a úpravy leasingů ²	1 071	1 143
Akvizice podniků (viz Příloha 4)		
Celková kupní cena	(881)	(5)
Kupní cena formou věcného plnění	173	—
Kupní cena zaplacená jinými stranami	166	—
Závazky z odložené platby	2	—
Nabytá hotovost (bez vázaných peněz)	11	1
Akvizice podniků očištěná o nabytou hotovost	(529)	(4)
Odprodeje podniků		
Čisté peněžní toky související s Tops Markets	(2)	(3)
Čisté peněžní toky z odprodeje dceřiných společností a podniků ³	45	—
Odprodej podniků	44	(3)
Odprodaná hotovost	(49)	—
Odprodej podniků, očištěný od odprodaných peněz	(5)	(3)
Sesouhlasení výsledků prodeje ukončených činností a přijaté (vyplacené) hotovosti		
Výsledek prodeje ukončených činností před daněmi ze zisku	—	—
Výsledek odprodeje dceřiných společností a podniků ³	6	—
Odprodaná čistá aktiva (závazky)	39	—
Změny stavu rezerv a ostatních finančních závazků – čisté	(2)	(3)
Odprodej podniků	44	(3)
Odprodaná hotovost	(49)	—
Odprodej podniků, očištěný od odprodaných peněz	(5)	(3)

1 Přírůstky aktiv z práva k užívání (viz [Příloha 12](#) a [Příloha 13](#)) zahrnují 79 milionů EUR přírůstků prostřednictvím transakcí prodeje a zpětného leasingu a 2 miliony EUR z přijatých pobídek k leasingu očištěných o počáteční přímé náklady (2020: 7 milionů EUR přírůstků prostřednictvím transakcí prodeje a zpětného leasingu a 4 miliony EUR počátečních přímých nákladů očištěných o přijaté pobídky k leasingu), které jsou vyloučeny z částky bezhotovostní investiční činnosti.

2 Úpravy a přecenění aktiv z práva k užívání (viz [Příloha 12](#) a [Příloha 13](#)) a čistých investic do leasingu zařazených v rámci dlouhodobých a krátkodobých finančních aktiv (viz [Příloha 16](#) a [Příloha 19](#)) zahrnují přijaté pobídky k leasingu ve výši 5 milionů EUR očištěné o počáteční přímé náklady (2020: 16 milionů EUR přijatých pobídek k leasingu očištěných o počáteční přímé náklady), které jsou vyloučeny z částky bezhotovostní investiční činnosti.

3 Převážně zahrnuje odprodej kaptivního pojištění, které nebylo kvalifikováno jako ukončená činnost.

28 PENĚŽNÍ TOK POKRAČOVÁNÍ

Změny závazků vyplývajících z finančních činností za roky končící 2. lednem 2022 a 3. lednem 2021:

miliony EUR	Úvěry	Závazky z leasingu	Krátkodobé půjčky a přečerpání	Derivátová aktiva	Derivátové závazky	Celkem
Od 3. ledna 2021	4 210	9 586	757	—	—	14 553
Výnosy z dlouhodobého dluhu ¹	845	—	—	—	—	845
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	137	593	—	—	—	730
Splátky úvěrů a závazků z leasingu ²	(427)	(1 575)	—	—	—	(2 002)
Zaražené (nebo přeřazené) do položek držených k prodeji nebo prodaných	(3)	—	—	—	—	(3)
Změny krátkodobých půjček a přečerpání	—	—	90	—	—	90
Ostatní peněžní toky z derivátů	—	—	—	—	—	—
Změny reálné hodnoty	(1)	—	—	—	2	1
Přírůstky závazků z leasingu	—	797	—	—	—	797
Přehodnocení a úpravy leasingů	—	1 060	—	—	—	1 060
Ukončení leasingů	—	(51)	—	—	—	(51)
Amortizace úprav reálné hodnoty a narůstání úroků z leasingového závazku	(6)	337	—	—	—	331
Ostatní bezhotovostní pohyby	—	(1)	—	—	—	(1)
Kurzové rozdíly	119	516	105	—	—	740
Od 2. ledna 2022	4 874	11 262	952	—	2	17 090

1 Částka je očištěna o odložené finanční náklady ve výši 5 milionů EUR, z čehož 2 miliony EUR jsou zahrnuty do položky ostatní v rámci finančních peněžních toků z pokračujících činností ve výkazu peněžních toků.

2 Splátky leasingových závazků, jak jsou uvedeny ve výkazu peněžních toků, zahrnují 7 milionů EUR přijatých leasingových pobídek po odečtení počátečních přímých nákladů a nezahrnují 2 miliony EUR leasingových plateb klasifikovaných jako odprodej podniku, očištěné o odprodanou hotovost.

miliony EUR	Úvěry	Závazky z leasingu	Krátkodobé půjčky a přečerpání	Derivátová aktiva	Derivátové závazky	Celkem
K 29. prosinci 2019	4 294	9 695	1 455	—	1	15 445
Výnosy z dlouhodobého dluhu ¹	506	—	—	—	—	506
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	1	1	—	—	—	2
Splátky úvěrů a závazků z leasingu ²	(438)	(1 599)	—	—	—	(2 037)
Zaražené (nebo přeřazené) do položek držených k prodeji nebo prodaných	(16)	—	—	—	—	(16)
Změny krátkodobých půjček a přečerpání	—	—	(556)	—	—	(556)
Ostatní peněžní toky z derivátů	—	—	—	2	—	2
Změny reálné hodnoty	—	—	—	(2)	(1)	(3)
Přírůstky závazků z leasingu	—	645	—	—	—	645
Přehodnocení a úpravy leasingů	—	1 136	—	—	—	1 136
Ukončení leasingů	—	(70)	—	—	—	(70)
Amortizace úprav reálné hodnoty a narůstání úroků z leasingového závazku	(9)	357	—	—	—	348
Ostatní bezhotovostní pohyby	16	—	—	—	—	16
Kurzové rozdíly	(144)	(579)	(142)	—	—	(865)
Od 3. ledna 2021	4 210	9 586	757	—	—	14 553

- 1 Částka je očištěna o odložené finanční náklady ve výši 5 milionů EUR, z čehož 2 miliony EUR jsou zahrnuty do položky ostatní v rámci finančních peněžních toků z pokračujících činností ve výkazu peněžních toků.
- 2 Splátky leasingových závazků, jak jsou uvedeny ve výkazu peněžních toků, zahrnují 12 milionů EUR přijatých leasingových pobídek po odečtení počátečních přímých nákladů a nezahrnují 3 miliony EUR leasingových plateb klasifikovaných jako odprodej podniku, očištěné o odprodanou hotovost.

28 PENĚŽNÍ TOK POKRAČOVÁNÍ

Účetní pravidla

Společnost se rozhodla sestavovat výkaz o peněžních tocích nepřímou metodou, která prezentuje peněžní toky z provozní činnosti jako výnosy z pokračujících činností upravené o nepeněžní transakce, odklady nebo časové rozlišení minulých nebo budoucích provozních peněžních příjmů nebo plateb, a položky příjmů nebo výdajů související s investováním nebo financováním peněžních toků. Peněžní toky v cizích měnách byly přepočteny pomocí vážených průměrných pravidelných směnných kurzů. Úroky placené z úvěrů jsou prezentovány jako finanční činnost, zatímco přijaté úroky jsou prezentovány jako investiční činnost. Akvizice a odprodeje podniků jsou vykazovány očištěné o hotovost a peněžní ekvivalenty nabyté nebo pozbyté. Společnost se rozhodla prezentovat dividendy vyplácené svým akcionářům jako finanční činnost.

Ve výkazu peněžních toků Společnost klasifikovala část jistiny i úroků leasingových splátek do finančních činností. Leasingové splátky nejsou rozděleny mezi úroky a jistinu, ale jsou uvedeny jako jeden řádek „Splácení leasingových závazků“ ve výkazu peněžních toků. Leasingové splátky za krátkodobé leasingy, leasingové splátky za leasingy drobného majetku a variabilní leasingové splátky nezahrnuté do ocenění závazku z leasingu jsou klasifikovány jako peněžní toky z provozní činnosti.

Společnost klasifikovala peněžní toky z operativního leasingu jako provozní činnost. Peněžní toky představující inkaso splátky jistiny a úroků z pohledávek z finančního leasingu jsou klasifikovány jako investiční činnost a ve výkazu peněžních toků jsou vykazovány na jediném řádku „Přijaté leasingové platby z leasingových pohledávek“.

29 ZISK NA AKCII

Výpočet základního a zředěného čistého zisku na akcii připadajícího běžným akcionářům je založen na následujících údajích:

	2021	2020
Zisk (miliony EUR)		
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům pro účely základního a zředěného zisku na akcii	2 246	1 397
Počet akcií (v milionech)		
Vážený průměr počtu kmenových akcií pro účely základního zisku na akcii	1 028	1 067
Vliv ředících potenciálních kmenových akcií:		
Podmíněné akcie z programů akciových náhrad	6	5
Vážený průměr počtu kmenových akcií pro účely zředěného zisku na akcii	1 034	1 072

Výpočet základního a zředěného výnosu z pokračujících operací na akcii přiřaditelného běžným akcionářům je založen na stejném počtu akcií, jak je popsáno výše, a na následujících údajích o zisku:

milióny EUR	2021	2020
Výnosy z pokračujících operací přiřaditelné běžným akcionářům pro účely základního a zředěného zisku na akcii	2 246	1 397

Základní i zředěný zisk na akcii z ukončených činností přiřaditelný běžným akcionářům činil 0,00 EUR (2020: 0,00 EUR) na základě příjmu (ztráty) z ukončených činností připadajících na kmenové akcionáře ve výši nula (2020: nula) a jmenovatelů uvedených výše.



Účetní pravidla

Základní čistý zisk na akcii se vypočítá vydělením čistého zisku připadajícího kmenovým akcionářům váženým průměrem počtu kmenových akcií v oběhu během roku. Základní zisk z pokračujících činností na akcii se vypočítá vydělením příjmů z pokračujících činností připadajících kmenovým akcionářům váženým průměrem počtu kmenových akcií v oběhu během roku.

Zředěný zisk na akcii se vypočítá vydělením čistého výnosu/výnosu z pokračujících činností připadajícího akcionářům zředěným váženým průměrem počtu kmenových akcií v oběhu. K určení zředěného váženého průměru počtu kmenových akcií v oběhu se vážený průměr počtu akcií v oběhu upraví o podmíněné akcie z programů akciových náhrad.

30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE

Řízení finančních rizik

Společnost Ahold Delhaize je vystavena řadě finančních rizik, měnových rizik, rizik úrokových sazeb, financování, likvidity a rizik protistrany. Řízení finančních rizik Společnosti je centralizováno prostřednictvím funkce správy poklady (Treasury), která funguje v rámci pravidelně revidovaného rámce zásad a postupů. Správní rada společnosti Ahold Delhaize má celkovou odpovědnost za vytvoření a dohled nad rámcem řízení rizik Treasury. Vedení společnosti Ahold Delhaize přezkoumává podstatné změny zásad Treasury a dostává informace týkající se činnosti Treasury. Funkce Treasury nefunguje jako ziskové centrum a řídí finanční rizika, která vznikají v souvislosti se základními obchodními potřebami.

V souladu se svými zásadami Treasury používá Ahold Delhaize derivátové nástroje výhradně pro účely zajištění expozic. Tyto expozice jsou především výsledkem úrokových a měnových rizik vyplývajících z operací Společnosti a jejích zdrojů financování. Společnost Ahold Delhaize nevstupuje do derivátových finančních nástrojů pro spekulativní účely. Transakce s derivátovými nástroji je omezena pouze na pracovníky Treasury a oddělení vnitřní kontroly společnosti Ahold Delhaize pravidelně kontroluje prostředí vnitřní kontroly Treasury.

Vztahy s ratingovými agenturami a sledování klíčových ukazatelů bonity jsou rovněž řízeny odborem Treasury.

MĚNOVÉ RIZIKO

Společnost Ahold Delhaize působí mezinárodně a je tedy vystavena měnovému riziku vyplývajcímu z měnových expozic, především s ohledem na americký dolar. Vzhledem k tomu, že dceřiné společnosti Ahold Delhaize primárně nakupují a prodávají v místních měnách, je vystavení Společnosti pohybům směnných kurzů v jejích obchodních operacích omezené. Společnost je vystavena kurzovým rizikům v důsledku pohybů směnných kurzů v souvislosti s převodem výnosů, aktiv a závazků jejích zahraničních dceřiných společností na eura pro zahrnutí do její konsolidované účetní závěrky. Riziko z převodu související se zahraničními dceřinými společnostmi, společnými podniky a přidruženými společnostmi Ahold Delhaize není aktivně zajištěno; Společnost se však snaží toto riziko minimalizovat financováním svých zahraničních operací v jejich funkční měně, kdykoli je to možné.

K ochraně hodnoty budoucích peněžních toků v cizí měně, včetně půjček a úrokových plateb, leasingových plateb, dividend a pevných závazků ke koupi a hodnoty aktiv a pasiv denominovaných v cizí měně, se společnost Ahold Delhaize snaží zmírnit svou expozici vůči cizí měně půjčováním v místní měně a uzavíráním různých finančních nástrojů, včetně forwardových smluv a měnových swapů. Politikou společnosti Ahold Delhaize je pokrýt expozici měnovým transakcím ve vztahu ke stávajícím aktivům, závazkům a pevným nákupním závazkům.

Analýza citlivosti na cizí měnu

K 2. lednu 2022 provedla společnost Ahold Delhaize analýzu citlivosti s ohledem na změny směnných kurzů za účelem přecenění hotovosti, peněžních ekvivalentů a dluhu denominovaných v dolarech ve své rozvaze na konci roku. Za předpokladu, že euro posílilo (oslabilo) o 10 % vůči americkému dolaru

ve srovnání se skutečným kurzem v roce 2021 a všechny ostatní proměnné zůstaly konstantní, hypotetickým výsledkem příjmů před zdaněním by bylo snížení (zvýšení) o 4 miliony EUR [2020: snížení (zvýšení) o 5 milionů EUR] v důsledku devizového přecenění peněžních aktiv a pasiv denominovaných v amerických dolarech držených dceřinými společnostmi ve funkční měně jiné než americký dolar.

Kurzový zisk vykázáný ve výsledovce za rok 2021 související s přeceněním nezajištěných leasingů vykázaných v rozvaze činil 1 milion EUR (2020: ztráta 15 milionů EUR). Posílení (oslabení) eura o 10 % vůči ostatním měnám při zachování všech ostatních proměnných by vedlo ke ztrátě (zisku) ve výši 79 milionů EUR (2020: 69 milionů EUR).

ÚROKOVÉ RIZIKO

Nesplacený dluh a investiční pozice společnosti Ahold Delhaize jsou vystaveny změnám úrokových sazeb. Pro řízení úrokového rizika má společnost Ahold Delhaize politiku řízení úrokových sazeb, jejímž cílem je snížit volatilitu svých úrokových nákladů a udržovat cílové procento dluhu v nástrojích s pevnou sazbou. K 2. lednu 2022 bylo 96 % dlouhodobých dluhopisů společnosti Ahold Delhaize s pevnou úrokovou sazbou (3. ledna 2021: 92 %). V roce 2021 Společnost uzavřela úrokový swap z pevné na pohyblivou úrokovou sazbu, který je zohledněn v procentuálním vyjádření k 2. lednu 2022 (viz část *Deriváty*).

Analýza citlivosti úrokové sazby

Celkové úrokové náklady vykázané ve výsledovce za rok 2021 související s variabilními sazbami krátkodobých a dlouhodobých dluhů dosáhly nuly (2020: nula). Zvýšení (snížení) tržních úrokových sazeb o 25 bazických bodů při zachování všech ostatních proměnných (včetně směnných kurzů) by vedlo ke ztrátě (zisku) ve výši 1 milionu EUR (2020: 1 milion EUR).

Celkový úrokový výnos vykázáný ve výsledovce za rok 2021 činil 29 milionů EUR (2020: 35 milionů EUR), související zejména s investicemi a vklady fondů peněžního trhu s proměnlivou sazbou. Společnost odhaduje, že možné zvýšení (snížení) tržních úrokových sazeb v eurech a amerických dolarech o 25 bazických bodů se zachováním všech ostatních proměnných (včetně směnných kurzů) by vedlo k zisku nebo ke ztrátě ve výši 6 milionů EUR (2020: zisk nebo ztráta 7 milionů EUR).

Výše uvedené analýzy citlivosti slouží pouze pro ilustrativní účely, protože v praxi se tržní sazby jen zřídka mění izolovaně od jiných faktorů, které rovněž ovlivňují finanční pozici a výsledky společnosti Ahold Delhaize.

FINANCOVÁNÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE

Společnost Ahold Delhaize má ujednání o financování dodavatelského řetězce s bankami třetích stran. K 2. lednu 2022 činily částky splatné v rámci ujednání o financování dodavatelského řetězce klasifikované jako obchodní závazky 989 milionů EUR (3. ledna 2021: 862 milionů EUR). Více informací o účetních pravidlech týkajících se ujednání o financování dodavatelského řetězce naleznete v části *Účetní pravidla – Financování dodavatelského řetězce*. Podmínky, včetně platebních podmínek, obchodních závazků, které jsou součástí ujednání o financování dodavatelského řetězce, se podstatně neliší od podmínek obchodních závazků Společnosti, které nejsou součástí ujednání o dodavatelském řetězci.

ÚVĚROVÉ RIZIKO

Společnost Ahold Delhaize nemá žádnou významnou koncentraci úvěrového rizika. Koncentrace úvěrového rizika s ohledem na pohledávky je omezená, protože zákaznická a dodavatelská základna Společnosti je široká a nesouvisející. Společnost používá k měření očekávaných úvěrových ztrát

zjednodušený přístup IFRS 9, který využívá opravné položky na očekávané ztráty za celou dobu životnosti všech obchodních pohledávek. Pro měření očekávaných úvěrových ztrát byly obchodní pohledávky seskupeny na základě sdílených charakteristik úvěrového rizika a počtu dnů po splatnosti. Očekávaná ztrátovost je vypočítána na základě stavu nesplácení a skutečných historických zkušeností s úvěrovými ztrátami. V důsledku toho se vedení na základě analýzy stárnutí provedené k 2. lednu 2022 domnívá, že není vyžadována žádná další rezerva na úvěrová rizika nad rámec běžného individuálního a kolektivního snížení hodnoty. Další informace o pohledávkách společnosti Ahold Delhaize naleznete v [Příloze 16](#) a [Příloze 18](#).

30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE POKRAČOVÁNÍ

Finanční transakce jsou uzavírány převážně s finančními institucemi investičního stupně. Společnost požaduje pro své depozitní a investiční produkty minimální krátkodobý rating A1/P1 a minimální dlouhodobý rating A3/A-. Společnost se může z provozních důvodů čas od času odchýlit od tohoto požadavku. Pokud jde o úvěrové riziko, derivátové smlouvy s protistranami jsou uzavírány především za standardních podmínek Mezinárodní asociace pro swapy a deriváty (International Swaps and Derivatives Association – ISDA). S určitými protistranami má Ahold Delhaize uzavřeny přílohy úvěrové podpory, které podstatně snižují riziko protistrany z důvodu smluvní výměny hotovostního kolaterálu. Společnost Ahold Delhaize dodržuje zásady, které omezují výši úvěrové expozice protistrany vůči jakékoli jednotlivé finanční instituci nebo investičnímu nástroji, a tyto expozice aktivně sleduje.

Riziko protistrany je měřeno součtem nominální hodnoty hotovosti, krátkodobých vkladů a obchodovatelných cenných papírů a tržní hodnoty derivátových nástrojů, očištěné od případného poskytnutého zajištění. V důsledku toho dosáhla k 2. lednu 2022 nejvyšší expozice vůči jedné finanční protistraně, s výjimkou fondů peněžního trhu s ratingem AAA, 175 milionů EUR (3. ledna 2021: 108 milionů EUR).

KOMPENZACE FINANČNÍCH NÁSTROJŮ

Ahold Delhaize má několik finančních aktiv a finančních závazků, které podléhají kompenzaci nebo vymahatelným rámcovým dohodám o započtení a podobným dohodám.

Cash pool (sdružení hotovosti)

Společnost zavedla systém cash pooling, který umožňuje efektivnější řízení denních potřeb provozního kapitálu zúčastněných provozních subjektů. Vypořádací mechanismus cash poolu zajišťuje externí finanční protistrana. Systém cash pooling vystavuje Společnost jediné čisté částce u této finanční protistrany spíše než hrubé částce několika běžných účtů a kontokorentních zůstatků s více finančními protistranami. Z provozního hlediska jsou zůstatky ve sloučené pokladně (cash poolu) započteny. V souladu s pokyny IAS 32 týkajícími se kompenzace debetních a kreditních zůstatků pro účely finančního výkaznictví však musí být tyto zůstatky v rozvaze vykázány v hrubé výši (viz [Příloha 20](#) a [Příloha 26](#)).

Rámcové dohody ISDA pro deriváty

Společnost uzavřela několik rámcových dohod ISDA v souvislosti se svými derivátovými transakcemi. Obecně platí, že podle takových dohod jsou částky, které každá protistrana dluží druhé straně ve stejný den v souvislosti se stejnou transakcí splatnou ve stejné měně, agregovány do jediné čisté částky splatné jednou stranou druhé.

Za určitých okolností, pokud jsou všechny transakce podle rámcové dohody ISDA ukončeny, např. když dojde k úvěrové události, jako je prodlení s platbou, je vyhodnocena konečná hodnota a při vypořádání všech transakcí, které se řídí rámcovou smlouvou ISDA, je splatná pouze jedna čistá částka.

Dohody ISDA nesplňují kritéria pro započtení v rozvaze. Důvodem je skutečnost, že Společnost v současné době nemá právně vymahatelné právo na kompenzaci uznaných částek, protože právo na

kompenzaci je vymahatelné pouze v případě budoucí události, jako je například neplnění závazků. Dohody ISDA jsou považovány za rámcová ujednání o započtení pro účely zveřejnění podle IFRS 7.

Následující tabulka ukazuje maximální expozici finančních aktiv a finančních závazků Společnosti, které podléhají kompenzačním nebo vymahatelným rámcovým dohodám o započtení a podobným dohodám, za rok končící 2. ledna 2022.

miliony EUR	Hrubé a čisté částky v rozvaze	Přijatá/zastavená hotovostní zajištění ¹	Čistá expozice
Aktiva			
Hotovost a peněžní ekvivalenty	859	807	52
Celkem	859	807	52
Závazky			
Přečerpání (bankovní kontokorenty)	807	807	—
Celkem	807	807	—

1 Částky, které nejsou kompenzovány v rozvaze, ale podléhají rámcovým dohodám o započtení (nebo podobným).

RIZIKO LIKVIDITY

Společnost Ahold Delhaize považuje disponibilní hotovostní zůstatky a finanční prostředky z provozních činností za své primární zdroje likvidity, doplněné o přístup k externím zdrojům finančních prostředků, je-li to považováno za nutné. Ahold Delhaize řídí krátkodobou likviditu na základě předpokládaných peněžních toků. K 2. lednu 2022 sestávala likvidní pozice Společnosti primárně z 2 336 milionů EUR v hotovosti (včetně krátkodobých vkladů a podobných nástrojů a běžné části investic do dluhových nástrojů, upravenou o hotovost drženou v rámci ujednání o fiktivním cash pooling) a revolvingové úvěrové facility ve výši 1 miliardy EUR, ze které bylo vyčerpáno 0 EUR.

Na základě aktuální provozní výkonnosti a likvidní pozice Společnost věří, že její likvidní pozice bude dostatečná pro provozní kapitál, kapitálové výdaje, závazky související s akvizicemi, platby úroků, dividendy, oznámený program zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR a plánované splátky dluhu na následujících 12 měsících. Kromě toho má Společnost přístup k částce, která je k dispozici na její revolvingové úvěrové facilitě, jakož i k trhům dluhového kapitálu na základě svých aktuálních úvěrových ratingů.

Následující tabulky shrnují očekávaný profil splatnosti finančních závazků Společnosti (včetně derivátů) k 2. lednu 2022 a 3. lednu 2021 na základě smluvních nediskontovaných plateb.

Byly zahrnuty všechny finanční závazky držené k datu podání zprávy, pro které jsou platby již smluvně dohodnuty. Částky v cizí měně byly přepočteny pomocí kurzu k datu podání zprávy. Peněžní toky plynoucí z finančních nástrojů s variabilními úrokovými platbami byly vypočteny pomocí úrokových sazeb forwardové křivky k 2. lednu 2022 a 3. lednu 2021. Informace o riziku likvidity souvisejícímu se zárukami naleznete v [Příloze 34](#).

30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE POKRAČOVÁNÍ

Rok končící 2. ledna 2022

	Smluvní peněžní toky				
miliony EUR	Čistá účetní hodnota	Do 1 roku	Mezi 1 až 5 roky	Po 5 letech	Celkem
Nederivátové finanční závazky ¹					
Dluhopisy	(4 354)	(178)	(2 299)	(2 787)	(5 264)
Ostatní půjčky	(274)	(60)	(212)	(3)	(275)
Finanční závazky	(205)	(35)	(107)	(21)	(163)
Splatné hypotéky	(41)	(45)	—	—	(45)
Splatné závazky	(7 563)	(7 563)	—	—	(7 563)
Krátkodobé půjčky	(952)	(952)	—	—	(952)
Zajistné závazky	(272)	(72)	(154)	(55)	(281)
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	(276)	(80)	(161)	(45)	(286)
Ostatní	(29)	(17)	—	—	(17)
Derivátové finanční závazky					
Deriváty	(2)	(1)	—	(1)	(2)

1 Analýza splatnosti leasingových závazků je uvedena v [Příloze 33](#).

Rok končící 3. ledna 2021

miliony EUR	Čistá účetní hodnota	Smluvní peněžní toky			Celkem
		Do 1 roku	Mezi 1 až 5 roky	Po 5 letech	
Nederivátové finanční závazky¹					
Dluhopisy	(3 920)	(412)	(1 779)	(2 652)	(4 843)
Ostatní půjčky	(2)	—	—	(2)	(2)
Finanční závazky	(214)	(35)	(114)	(40)	(189)
Splatné hypotéky	(74)	(16)	(68)	—	(84)
Splatné závazky	(6 795)	(6 795)	—	—	(6 795)
Krátkodobé půjčky	(757)	(757)	—	—	(757)
Zajistné závazky	(248)	(78)	(100)	(71)	(249)
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	(291)	(9)	(264)	(17)	(290)
Ostatní	(28)	—	—	(28)	(28)
Derivátové finanční závazky					
Deriváty	—	—	—	—	—

1 Analýza splatnosti leasingových závazků je uvedena v [Příloze 33](#).

Úvěrové ratingy

Udržování úvěrových ratingů investičního stupně je základním kamenem finanční strategie společnosti Ahold Delhaize, protože takové ratingy optimalizují náklady na financování a usnadňují přístup k různým věřitelům a trhům. Aktuální úvěrové hodnocení společnosti Ahold Delhaize od vyžádaných ratingových agentur jsou následující:

- Standard & Poor's: podnikový úvěrový rating BBB, se stabilním výhledem od června 2009 (předchozí rating BBB- přidělený v roce 2007).
- Moody's: úvěrový rating emitenta Baa1 se stabilním výhledem od února 2018 (předchozí rating Baa2 přidělený v srpnu 2015).

Řízení kapitálu

Hlavním cílem Společnosti při správě kapitálu je optimalizace zůstatků dluhu a vlastního kapitálu za účelem udržení budoucího rozvoje podnikání, udržení úvěrového ratingu na investičním stupni a maximalizace hodnoty pro akcionáře.

Ahold Delhaize může vyvážit svou kapitálovou strukturu několika způsoby, včetně výplaty dividend, splácení kapitálu, nových emisí akcií, zpětných odkupů akcií a vydání nebo splacení dluhu.

Finanční nástroje

ÚČETNÍ KLASIFIKACE A REÁLNÉ HODNOTY FINANČNÍCH NÁSTROJŮ

Následující tabulka uvádí reálnou hodnotu finančních nástrojů na základě kategorií finančních nástrojů společnosti Ahold Delhaize, včetně krátkodobých částí, ve srovnání s účetní hodnotou, ve které jsou tyto nástroje zahrnuty v rozvaze:

milióny EUR	2. ledna 2022		3. ledna 2021	
	Účetní hodnota	Reálná hodnota	Účetní hodnota	Reálná hodnota
Finanční aktiva v zůstatkové hodnotě				
Pohledávky z úvěrů	85	85	47	52
Obchodní a jiné (dlouhodobé) krátkodobé	2 445	2 445	1 982	1 982
Pohledávka z leasingu	492	516	442	468
Hotovost a peněžní ekvivalenty	2 993	2 993	2 933	2 933
Krátkodobé vklady a podobné investice	15	15	58	58
	6 029	6 053	5 461	5 493
Finanční aktiva v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty (FVPL)				
Zajišťná aktiva	281	281	254	254
Investice do dluhových nástrojů	145	145	138	138
	426	426	391	391
Derivátové finanční nástroje				
Deriváty	—	—	—	—
Celková finanční aktiva	6 455	6 479	5 853	5 884

30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE POKRAČOVÁNÍ

miliony EUR	2. ledna 2022		3. ledna 2021	
	Účetní hodnota	Reálná hodnota	Účetní hodnota	Reálná hodnota
Finanční závazky v zůstatkové hodnotě				
Dluhopisy	(4 354)	(4 721)	(3 920)	(4 422)
Ostatní půjčky	(274)	(274)	(2)	(2)
Finanční závazky	(205)	(149)	(214)	(176)
Splatné hypotéky	(41)	(42)	(74)	(80)
Splatné závazky	(7 563)	(7 563)	(6 795)	(6 795)
Krátkodobé půjčky	(952)	(952)	(757)	(757)
Splatný úrok	(36)	(36)	(33)	(33)
Ostatní dlouhodobé finanční závazky ¹	(276)	(278)	(291)	(309)
Ostatní	(29)	(29)	(28)	(28)
	(13 731)	(14 044)	(12 115)	(12 603)
Finanční závazky oceňované reálnou hodnotou do zisku nebo ztráty.				
Zajištění závazky	(272)	(272)	(248)	(248)
Derivátové finanční nástroje				
Deriváty	(2)	(2)	—	—
Celkové finanční závazky bez závazků z leasingu	(14 004)	(14 317)	(12 363)	(12 851)
Závazky z leasingu	(11 262)	N/A	(9 586)	N/A
Celkové finanční závazky	(25 266)	N/A	(21 949)	N/A

1 Ostatní dlouhodobé finanční závazky zahrnují dlouhodobý finanční závazek za nekontrolní podíl ve společnosti FreshDirect ve výši 103 milionů USD (91 milionů EUR) (viz [Příloha 4](#)).

Z kategorií finančních nástrojů společnosti Ahold Delhaize se oceňují a v rozvaze vykazují v reálné hodnotě pouze deriváty, investice do dluhových nástrojů a aktiva (pasiva) ze zajištění. Tato ocenění reálnou hodnotou jsou zařazena do úrovně 2 hierarchie reálné hodnoty. Společnost používá vstupy jiné než kotované ceny, které jsou pozorovatelné pro aktivum nebo závazek, a to buď přímo (tj. jako ceny), nebo nepřímo (tj. odvozené z cen). Reálná hodnota derivátů je měřena buď tržním nebo výnosovým přístupem (zejména technikami současné hodnoty). Forwardové kontrakty v cizích měnách se měří pomocí kotovaných forwardových směnných kurzů a výnosových křivek odvozených z kotovaných úrokových sazeb, které odpovídají splatnosti kontraktů. Úrokové swapy jsou oceněny v současné hodnotě očekávaných budoucích peněžních toků. Očekávané budoucí peněžní toky jsou diskontovány pomocí příslušných výnosových křivek odvozených z kotovaných úrokových sazeb.

V rozsahu, v jakém není smluvně požadováno žádné hotovostní zajištění, je ocenění derivátových nástrojů společnosti Ahold Delhaize upraveno o úvěrové riziko protistrany, tzv. Credit Valuation Adjustment (CVA), a také o vlastní kreditní riziko společnosti Ahold Delhaize, tzv. Debit Valuation Adjustment (DVA). Technika ocenění pro výpočet CVA/DVA je založena na relevantních pozorovatelných tržních vstupech.

Nejsou prováděny žádné úpravy CVA/DVA při oceňování určitých derivátových nástrojů, u kterých jsou jak Ahold Delhaize, tak její protistrany povinny skládat nebo splácet hotovostní zajištění, pokud hodnota derivátu překročí prahovou hodnotu definovanou ve smluvních ustanoveních. Taková hotovostní zajištění podstatně snižují dopad jak rizika protistrany, tak vlastního rizika nevýkonnosti společnosti Ahold Delhaize na hodnotu nástroje. Část nesplacených derivátů, která byla zajištěna k 2. lednu 2022, je nula (3. ledna 2021: nula).

Účetní hodnota obchodních a jiných (dlouhodobých) krátkodobých pohledávek, hotovosti a peněžních ekvivalentů, závazků, krátkodobých vkladů a podobných nástrojů a ostatních krátkodobých finančních aktiv a závazků se blíží jejich reálným hodnotám z důvodu krátkodobé povahy těchto nástrojů, a u pohledávek z důvodu, že jakákoli očekávaná ztráta návratnosti se odráží ve ztrátě ze snížení hodnoty. Reálné hodnoty kotovaných výpůjček, pro které existuje aktivní trh, jsou založeny na kotovaných cenách ke konci roku. Reálná hodnota ostatních nederivátových finančních aktiv a závazků, které nejsou obchodovány na aktivním trhu, je odhadnuta pomocí analýzy diskontovaných peněžních toků na základě tržních sazeb platných na konci roku.

Od 2. ledna 2022 obsahují krátkodobé vklady a podobné nástroje (15 milionů EUR) krátkodobé likvidní investice, které jsou považovány za součást finančních aktiv společnosti Ahold Delhaize pro správu hotovosti.

DERIVÁTY

Reálné hodnoty, pomyslné částky, splatnosti a kvalifikace finančních derivátů pro účetní účely jsou uvedeny v tabulce níže:

miliony EUR	Splatnost	2. ledna 2022		
		Reálná hodnota		Pomyslná částka
		Aktiva	Závazky	
Úrokové swapy ¹	Po 5 letech	—	(1)	176
Celkové zajištění reálné hodnoty		—	(1)	176
Forwardové smlouvy v cizí měně	Do 1 roku	—	(1)	43
Deriváty celkem – bez úpravy o zajišťovacího účetnictví		—	(1)	43
Celkové derivátové finanční nástroje		—	(2)	219

		3. ledna 2021		
miliony EUR	Splatnost	Reálná hodnota		Pomyslná hodnota
		Aktiva	Závazky	
Forwardové smlouvy v cizí měně	Do 1 roku	—	—	25
Deriváty celkem – bez úpravy o zajišťovacího účetnictví		—	—	25
Celkové derivátové finanční nástroje		—	—	25

1 Neefektivnost zajištění v souvislosti s úrokovými swapy byla v roce 2021 zanedbatelná (v roce 2020 nebyla relevantní).

30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE POKRAČOVÁNÍ

Účetní pravidla

FINANČNÍ AKTIVA

Finanční aktiva jsou vykázána v okamžiku, kdy se Společnost stane stranou smluvních ustanovení o finančním nástroji. Finanční aktiva jsou odúčtována, když vyprší právo obdržet peněžní toky z finančních aktiv nebo pokud Společnost převede finanční aktivum na jinou stranu a neponechá si kontrolu nebo v podstatě všechna rizika a užitky související s aktivem. Nákupy a prodeje finančních aktiv v rámci běžného podnikání se účtují k datu vypořádání (tj. k datu, kdy je aktivum dodáno Společnosti nebo Společnost).

Společnost při prvotním zaúčtování oceňuje svá finanční aktiva v reálné hodnotě plus, v případě finančního aktiva neoceňovaného reálnou hodnotou proti účtům nákladů nebo výnosů (FVPL), transakční náklady, které jsou přímo přiřaditelné pořízení nebo vydání finančního aktiva.

Po prvotním zaúčtování Společnost klasifikuje svá finanční aktiva jako následně oceněná buď i) zůstatkovou hodnotou, ii) reálnou hodnotou do ostatního úplného výsledku hospodaření (FVOCI) nebo iii) FVPL na základě:

- obchodního modelu Společnosti pro správu finančních aktiv a současně
- charakteristiky smluvních peněžních toků finančního aktiva.

Po prvotním zaúčtování se finanční aktiva oceňují tak, jak je popsáno níže.

Finanční aktiva v zůstatkové hodnotě

Finanční aktiva se oceňují zůstatkovou hodnotou, pokud i) je finanční aktivum drženo v rámci obchodního modelu, jehož cílem je držet finanční aktiva za účelem inkasování smluvních peněžních toků; a ii) smluvní podmínky finančního aktiva stanoví konkrétní data peněžních toků tvořených výlučně splátkami jistiny a úroků z nesplacené částky jistiny.

Finanční aktivum oceněné v zůstatkové hodnotě je prvotně zaúčtováno v reálné hodnotě zvýšené o transakční náklady přímo přiřaditelné danému aktivu. Po prvotním zaúčtování je účetní hodnota finančního aktiva oceněného zůstatkovou hodnotou stanovena pomocí metody efektivní úrokové míry, snížená o případné ztráty ze snížení hodnoty.

Finanční aktiva Společnosti oceňovaná zůstatkovou hodnotou zahrnují pohledávky z úvěrů, čisté investice do leasingu, obchodní a jiné (dlouhodobé) krátkodobé pohledávky, hotovost a peněžní ekvivalenty, krátkodobé vklady a podobné nástroje.

Finanční aktiva v reálné hodnotě vykázané do ostatního úplného výsledku

Finanční aktivum se oceňuje hodnotou FVOCI, pokud i) je finanční aktivum drženo v rámci obchodního modelu, jehož cíle je dosaženo jak inkasem smluvních peněžních toků držet, tak prodejem finančních aktiv; a ii) smluvní podmínky finančního aktiva vedou k určitému datu ke vzniku peněžních toků, které jsou pouze splátkami jistiny a úroků z nesplacené částky jistiny.

Investice do dluhových nástrojů oceněných hodnotou FVOCI jsou prvotně zaúčtovány v reálné hodnotě plus transakční náklady přímo přiřaditelné danému aktivu. Po prvotním zaúčtování je aktivum oceněno reálnou hodnotou se změnami reálné hodnoty zahrnutými do ostatního úplného výsledku hospodaření. Kumulované zisky nebo ztráty zaúčtované do ostatního úplného výsledku hospodaření jsou reklasifikovány přímo do zisku nebo ztráty při odúčtování dluhového nástroje.

Po odúčtování investic do kapitálových nástrojů, které nejsou určeny k obchodování a pro které se Společnost při prvotním zaúčtování neodvolatelně rozhodla účtovat o investici do kapitálových nástrojů ve FVOIC, nedochází k následnému převedení zisků a ztrát z přecenění na reálnou hodnotu do zisku nebo ztráty.

Finanční aktiva v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty

Pokud není splněna některá z výše uvedených podmínek pro klasifikaci finančních aktiv, je finanční aktivum klasifikováno „v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty“ a oceněno v reálné hodnotě se změnami reálné hodnoty vykazovanými do zisku nebo ztráty.

Finanční aktivum oceněné FVPL je prvotně zaúčtováno v reálné hodnotě a jeho transakční náklady jsou vykázány do zisku nebo ztráty v okamžiku jejich vzniku. Zisk nebo ztráta z finančního aktiva oceněného FVPL se vykazuje v konsolidovaném výkazu zisku a ztráty za účetní období, ve kterém vznikl.

Společnost může při prvotním zaúčtování neodvolatelně označit finanční aktivum jako oceňované FVPL, pokud tak odstraní nebo významně sníží nekonzistenci v oceňování nebo vykazování, která by jinak vznikla z ocenění aktiv nebo závazků nebo z účtování zisků a ztrát z nich vzniklých na různých základech.

Finanční nástroje Společnosti oceněné FVPL zahrnují zajistná aktiva, deriváty a určité investice do dluhových nástrojů.

Znehodnocení finančních aktiv

Ke každému rozvahovému dni Společnost posuzuje, zda existují objektivní důkazy o tom, že došlo ke snížení hodnoty finančního aktiva nebo skupiny finančních aktiv, a vytváří opravnou položku na očekávané úvěrové ztráty u finančních aktiv oceněných buď naběhlou hodnotou, nebo reálnou hodnotou přes ostatní úplný výsledek hospodaření. Pokud se k datu vykázaní úvěrové riziko související s finančním nástrojem od prvotního zaúčtování významně nezvýšilo, musí Společnost vyčíslit opravnou položku na ztrátu z tohoto finančního nástroje ve výši dvanáctiměsíčních očekávaných úvěrových ztrát. Pokud se k datu vykázaní úvěrové riziko související s finančním nástrojem od prvotního zaúčtování významně zvýšilo, musí Společnost vyčíslit opravnou položku na ztrátu z tohoto finančního nástroje ve výši očekávaných úvěrových ztrát za dobu trvání. Společnost vždy oceňuje opravnou položku ve výši rovnající se očekávaným úvěrovým ztrátám z obchodních pohledávek, smluvních aktiv a leasingových pohledávek za dobu trvání.

30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE POKRAČOVÁNÍ



Účetní pravidla pokračování

FINANČNÍ ZÁVAZKY

Finanční závazky jsou vykázány v okamžiku, kdy se Společnost stane stranou smluvních ustanovení o finančním nástroji. Finanční závazky jsou odúčtovány, když závazky Společnosti uvedené ve smlouvě vyprší nebo jsou splněny nebo zrušeny.

Všechny finanční závazky jsou prvotně zaúčtovány v reálné hodnotě a v případě úvěrů a půjček sníženy o přímo přiřaditelné transakční náklady.

Společnost klasifikuje všechny finanční závazky jako následně oceňované v zůstatkové hodnotě, s výjimkou derivátů a zajištých závazků. Případný rozdíl mezi výnosy a hodnotou při splacení je vykázán ve výkazu zisku a ztráty po dobu trvání úvěrů a krátkodobých výpůjček s použitím metody efektivní úrokové míry.

Finanční závazky jsou klasifikovány jako krátkodobé závazky, pokud Společnost nemá bezpodmínečné právo odložit vypořádání závazku alespoň po 12 měsících po rozvahovém dni.

DERIVÁTOVÉ FINANČNÍ NÁSTROJE

Všechny finanční deriváty jsou prvotně zaúčtovány v reálné hodnotě k datu uzavření smlouvy o derivátech a následně jsou ke konci každého účetního období přeceňovány na jejich reálnou hodnotu. Zisky a ztráty vyplývající z přecenění na reálnou hodnotu jsou vykázány ve výkazu zisku a ztráty jako zisky (ztráty) z reálné hodnoty finančních nástrojů, pokud není derivát kvalifikován a účinný jako zajišťovací nástroj v určeném zajišťovacím vztahu. Aby se derivátový finanční nástroj kvalifikoval jako zajišťovací nástroj pro účetní účely, musí Společnost zdokumentovat (i) na počátku transakce vztah mezi zajišťovacím nástrojem a zajištěnou položkou, jakož i své cíle v oblasti řízení rizik a strategie pro provádění různých zajišťovacích transakcí a (ii) její posouzení toho, a to jak na počátku zajištění, tak i průběžně, zda je derivát použitý v zajišťovací transakci vysoce účinný při kompenzaci změn reálných hodnot nebo peněžních toků zajištěných položek. O derivátech, které jsou označeny jako zajišťovací, se účtuje buď jako o zajištění peněžních toků, nebo o zajištění reálné hodnoty.

Efektivní část změn reálné hodnoty derivátů, které jsou označeny a splňují podmínky pro zajištění peněžních toků, se prvotně zaúčtuje do rezervy ze zajištění peněžních toků, která je samostatnou složkou vlastního kapitálu. Zisk nebo ztráta související s neefektivní částí jsou okamžitě vykázány ve výkazu zisku a ztráty. Částky kumulované ve vlastním kapitálu jsou převedeny do výkazu zisku a ztráty ve stejném období, ve kterém související expozice ovlivní výkaz zisku a ztráty. Pokud zajištění peněžních toků již nesplňuje kritéria pro zajišťovací účetnictví, veškeré kumulované zisky nebo ztráty existující ve vlastním kapitálu v té době zůstávají ve vlastním kapitálu a jsou reklasifikovány do výsledovky, když je očekávaná transakce konečně zaúčtována. Pokud se již neočekává, že dojde k očekávané transakci, kumulovaný zisk nebo kumulovaná ztráta existující ve vlastním kapitálu se okamžitě zaúčtuje do výsledovky.

Změny reálné hodnoty derivátových nástrojů, které splňují podmínky pro účtování o zajištění reálné hodnoty, se účtují do výsledovky v obdobích, ve kterých nastanou, společně se všemi změnami reálné hodnoty zajištěného aktiva nebo závazku. Pokud zajišťovací nástroj již nesplňuje kritéria pro zajišťovací účetnictví, je úprava účetní hodnoty zajištěné položky amortizována ve výsledovce po dobu zbývající do splatnosti zajišťované položky.

ZAJISTNÁ AKTIVA A PASIVA

V rámci programu samopojištění společnosti Ahold Delhaize je část pojistného rizika postoupena na základě smlouvy o zajištění, což je ujednání o sdružování mezi nespřízněnými společnostmi. V souladu s dohodou o sdružování Společnost přebírá podíl na rizicích smlouvy o zajištění, který je měřen ve vztahu k procentu účasti společnosti Ahold Delhaize na smlouvě. Zajištná aktiva zahrnují odhadované zůstatky pohledávek související se zajištnými smlouvami nakoupenými Společností. Zajištné závazky představují očekávaná pojistná rizika související se zajištnými smlouvami prodanými Společností. Zajištná aktiva a pasiva se oceňují na diskontovaném základě za použití akceptovaných pojistně-matematických metod.

FINANCOVÁNÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE

Ujednání o financování dodavateleského řetězce nevystavují společnost Ahold Delhaize dalšímu úvěrovému riziku ani neposkytují společnosti Ahold Delhaize významnou výhodu dodatečného financování, a proto je pravidlem společnosti Ahold Delhaize zařazovat částky splatné na základě ujednání o financování dodavateleského řetězce s bankami jako obchodní závazky. V souladu s našimi účetními pravidly jsou obchodní závazky prezentovány jako provozní činnost v našich výkazech peněžních toků. Dodavatelé se rozhodují uzavřít tato ujednání, která jim poskytují možnost přístupu k dřívější platbě za výhodné úrokové sazby od banky na základě úvěrového ratingu společnosti Ahold Delhaize. Pokud dodavatelé nezvolí předčasnou platbu podle těchto ujednání, jejich faktury jsou hrazeny bankou za příslušných platebních podmínek.

31 TRANSAKCE SE SPŘÍZNĚNÝMI STRANAMI

Odměňování klíčových řídicích pracovníků

Klíčoví řídicí pracovníci jsou osoby, které mají pravomoc a odpovědnost za plánování, řízení a kontrolu činností Společnosti jako celku. Společnost považuje všechny členy výkonného výboru a dozorčí rady za klíčové řídicí pracovníky, jak je definováno v IAS 24 „Zveřejnění spřízněných stran“. Na konci roku 2021 se výkonný výbor skládal ze správní rady a dvou dalších členů.

Celková odměňování klíčových řídicích pracovníků dosáhlo v roce 2021 částky 24 571 tisíc EUR (2020: 32 449 tisíc EUR). To zahrnuje odhad dodatečné daně ze mzdy související s klíčovými řídicími pracovníky, kteří Společnost opouštějí, v souladu s nizozemskými daňovými zákony ve výši 1 milion EUR (2020: 2 miliony EUR).

ODMĚNA VÝKONNÉHO VÝBORU VČETNĚ SPRÁVNÍ RADY

Níže uvedená tabulka specifikuje odměny výkonného výboru, zahrnující členy správní rady a bývalé členy správní rady, jakož i další členy výkonného výboru, kteří nebyli součástí správní rady.

tisíc EUR	2021				2020			
	Členové správní rady	Bývalí členové správní rady ¹	Ostatní členové výkonného	Celkem členové výkonného	Členové správní rady	Bývalí členové správní rady ¹	Ostatní členové výkonného	Celkem členové výkonného
Základní plat	3 518	—	1 354	4 872	3 251	216	2 007	5 474
EIP ²	4 398	—	1 406	5 804	4 877	216	3 182	8 275
Ostatní ³	968	—	1 202	2 170	1 105	73	2 057	3 235
Akciové náhrady ⁴	7 329	—	1 489	8 818	7 140	861	3 305	11 306
Důchody ⁵	466	—	213	679	332	44	222	598
Odměny členů výkonného výboru	16 679	—	5 664	22 343	16 705	1 410	10 773	28 888

1 Bývalí členové správní rady zahrnují členy, kteří odstoupili v průběhu příslušného roku.

2 Pobídkový plán výkonného výboru (EIP) představuje nahromaděné roční peněžní pobídky, které mají být vyplaceny v následujícím roce, na základě celkové vážené výkonnosti EIP. Vysvětlení zásad odměňování Společnosti naleznete ve [Zprávě o odměňování](#). Celkový výkonnostní násobitel pro rok 2021 činil 125 % pro správní radu a 150 % pro ostatní členy výkonného výboru (2020: 150 % pro správní radu a ostatní členy výkonného výboru).

3 Ostatní zahrnuje zejména hrubé příspěvky na čistý důchod, daňové kompenzace (daňové vyrovnání nebo refundace pro osoby žijící mimo svou zemi), příspěvky na bydlení, náklady na stěhování, mezinárodní školné, příspěvky zaměstnavatele na plány sociálního zabezpečení, věcné výhody, jako jsou služební auta, daňové poradenství, léčebné výlohy a související dorovnání z důvodu daňové povinnosti.

4 Reálná hodnota každého ročního přidělení je stanovena k datu poskytnutí a účtována do nákladů rovnoměrně po celé rozhodné období. Náklady na rok 2021 odrážejí letošní část přidělení akcií za předchozí čtyři roky (plány 2018 až 2021). Více informací o nákladech na akciové náhrady naleznete v [Příloze 32](#).

5 Penzijní náklady jsou celkové čisté pravidelné penzijní náklady na příslušné penzijní plány.

Podrobnější informace o odměňování jednotlivých členů správní rady jsou uvedeny ve [Zprávě o odměňování](#).

ODMĚNY ČLENŮ DOZORČÍ RADY

Zásady odměňování dozorčí rady byly přijaty valnou hromadou akcionářů dne 8. dubna 2020 a nabyly účinnosti zpětně od 1. ledna 2020. Níže uvedená tabulka uvádí celkové odměny členů dozorčí rady.

tisíc EUR	2021			2020		
	Členové dozorčí rady	Bývalí členové dozorčí rady	Celkem dozorčí rada	Členové dozorčí rady	Bývalí členové dozorčí rady	Celkem dozorčí rada
Odměny členů dozorčí rady	1 211	65	1 276	1 058	254	1 312

Podrobnější informace o odměňování jednotlivých členů dozorčí rady jsou uvedeny ve [Zprávě o odměňování](#).

Společnost Ahold Delhaize neposkytuje půjčky ani zálohy členům správní rady ani dozorčí rady. Neexistují žádné nesplacené půjčky ani zálohy. Společnost Ahold Delhaize nevydává záruky ve prospěch členů správní rady nebo dozorčí rady. Žádné takové záruky neexistují.

31 TRANSAKCE SE SPŘÍZNĚNÝMI STRANAMI POKRAČOVÁNÍ

Obchodní transakce

Společnost Ahold Delhaize v rámci svého podnikání uzavřela dohody s řadou svých dceřiných a přidružených společností. Tato ujednání se týkají transakcí se službami a dohod o financování. Transakce byly prováděny za tržní ceny. V průběhu let 2021 a 2020 uzavřela Společnost následující transakce s nekonsolidovanými spřízněnými stranami:

Za rok končící 2. lednem 2022

milliony EUR	Prodej spřízněným stranám	Nákupy od spřízněných stran	Pohledávky za spřízněnými stranami	Částky splatné spřízněným stranám	Závazky vůči spřízněným stranám
Allston Yards	—	—	36	—	—
Cathedral Commons	—	1	—	—	19
Ostatní	—	4	4	—	9
Celkem	—	5	40	—	28

Za rok končící 3. lednem 2021

milliony EUR	Prodej spřízněným stranám	Nákupy od spřízněných stran	Pohledávky za spřízněnými stranami	Částky splatné spřízněným stranám	Závazky vůči spřízněným stranám
JMR	2	—	1	—	—
Cathedral Commons	—	1	—	—	17
Ostatní	—	3	3	1	9
Celkem	2	4	4	1	26

Tyto nekonsolidované spřízněné strany tvoří:

- JMR, společný podnik Ahold Delhaize v oblasti maloobchodu (viz [Příloha 15](#)).
- Allston Yards Parcel B Developer, LLC , společný podnik v oblasti nemovitostí, jehož je společnost Ahold Delhaize členem.
- Cathedral Commons Partners, LLC, společný podnik společnosti Ahold Delhaize v oblasti nemovitostí.
- Super Indo, společný podnik Ahold Delhaize v oblasti maloobchodu (viz [Příloha 15](#)). V letech 2021 a 2020 neproběhly žádné transakce se společností Super Indo.
- „Ostatní“, což zahrnuje zejména společné podniky v oblasti nemovitostí, ve kterých má Ahold Delhaize podíl a které drží nemovitosti provozované společností Ahold Delhaize a Loyalty Management Nederland B.V., společníkem Ahold Delhaize, který poskytuje služby související se správou zákaznických věrnostních programů určitým dceřiným společnostem Ahold Delhaize v Nizozemsku.

- Ahold Delhaize se účastní Coopernic a AMS, což jsou kooperativní evropské nákupní aliance zaměřené na dodavatele třetích stran. U těchto nákupních aliancí se vyskytují pozice pohledávek a závazků. Tyto transakce jsou považovány za transakce, které odrážejí výsledky sjednaných nákupních podmínek s dodavateli třetích stran. Tyto transakce jako takové nejsou uvedeny ve výše uvedené tabulce transakcí se spřízněnými stranami.

Kromě toho jsou za spřízněné strany plány považovány Společnosti na požitky po skončení pracovního poměru v Nizozemsku a Spojených státech. Další informace o těchto plánech naleznete v Příloze 24.

32 AKCIOVÉ NÁHRADY

V roce 2021 se kompenzační program akciových náhrad společnosti Ahold Delhaize skládal z programu přidělování akcií s názvem Globální příležitost k odměně (Global Reward Opportunity – GRO). Celkové náklady na akciové náhrady GRO v roce 2021 byly 48 milionů EUR (2020: 59 milionů EUR). Programy akciových náhrad společnosti Ahold Delhaize jsou vypořádány kapitálem.

Reálná hodnota výkonnostních akcií udělených v rámci programu GRO v roce 2021 k datu přidělení byla 43 milionů EUR, z čehož 6 milionů EUR se týkalo členů správní rady. Reálná hodnota je účtována do nákladů během rozhodného období udělení a je upraven o očekávané roční propadnutí ve výši 5 % (2020: 5 %) s výjimkou členů správní rady. Náklady na akciové náhrady připadající na jednotlivé členy správní rady naleznete ve [Zprávě o odměňování](#).

Program GRO

HLAVNÍ CHARAKTERISTIKY VÝKONNOSTNÍCH AKCIÍ UDĚLENÝCH V LETECH 2019 AŽ 2021

V roce 2019 byl představen revidovaný program GRO. Výkonnostní akcie udělené v rámci tohoto programu jsou přespány v den následující po výroční valné hromadě akcionářů ve třetím roce po udělení, za předpokladu splnění určitých výkonnostních podmínek. Revidovaný program GRO využívá tři finanční měřítka: návratnost kapitálu (RoC), základní růst zisku na akcii (EPS) a celkovou návratnost pro akcionáře (TSR) a také nefinanční měřítka výkonnosti související s cíli udržitelnosti.

Celková odměna v rámci GRO se skládá ze čtyř částí výkonnostních akcií. Prvních 35 % je spojeno s tříletým cílem RoC. Podle výkonnosti se počet přidělených výkonnostních akcií, které budou předány, může pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

Dalších 35 % je spojeno s tříletým cílem růstu EPS. Podle výkonnosti se počet přidělených výkonnostních akcií může pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

Dalších 15 % z celkové odměny v rámci GRO je spojeno s TSR (růst ceny akcií a dividendy vyplácené za výkonnostní období), přičemž výkonost při předání je porovnána s výkoností TSR srovnatelné skupiny složené z 12 společností (informace o složení této skupiny naleznete ve [Zprávě o odměňování](#)). Počet výkonových akcií, které budou předány, závisí na relativním hodnocení Společnosti ve srovnatelné skupině a může se pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu udělených výkonových akcií (viz tabulka níže, kde jsou uvedeny procentuální podíly předaných akcií na základě hodnocení společnosti Ahold Delhaize ve srovnatelné skupině).

U zbývajících 15 % z celkové přidělené odměny v rámci GRO je výkonost při převzetí měřena pomocí cílů udržitelnosti souvisejících s ambicemi Společnosti v oblasti zdraví a udržitelnosti. Podle výkonosti se počet přidělených výkonnostních akcií, které budou předány, může pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

Tabulka níže uvádí procento výkonnostních akcií, které mohou být převedeny na základě hodnocení TSR společnosti Ahold Delhaize v rámci srovnatelné skupiny, z výkonnostních akcií udělených v letech 2019 až 2021:

Úrovně programu GRO 2019–2021	Všichni účastníci
1	150 %
2	125 %
3	110 %
4	100 %
5	75 %
6	50 %
7–12	0 %

HLAVNÍ CHARAKTERISTIKY VÝKONNOSTNÍCH AKCIÍ UDĚLENÝCH V ROCE 2018

Výkonnostní akcie udělené v roce 2018 v rámci programu GRO tak, jak byl zaveden v roce 2016, jsou přespány v den následující po výroční valné hromadě akcionářů ve třetím roce po udělení, za předpokladu splnění určitých výkonnostních podmínek. Tento program využívá dvě finanční měřítka, RoC a TSR, a také nefinanční měřítka výkonnosti související s cíli udržitelnosti.

Prvních 40 % z celkové odměny v rámci GRO je spojeno s tříletým cílem RoC. Podle výkonnosti se počet přidělených výkonnostních akcií, které budou předány, může pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

Dalších 40 % je spojeno s TSR (růst ceny akcií a dividendy vyplácené za výkonnostní období), přičemž výkonost při předání je porovnána s výkoností TSR srovnatelné skupiny složené z 14 společností (informace o složení této srovnatelné skupiny TSR naleznete v tabulce níže). Počet výkonových akcií, které budou předány, závisí na relativním hodnocení Společnosti ve srovnatelné skupině a může se pohybovat mezi nulou a maximálně 175 % počtu udělených výkonových akcií (viz tabulka na další stránce, kde jsou uvedeny procentuální podíly předaných akcií na základě hodnocení společnosti Ahold Delhaize ve srovnatelné skupině).

U zbývajících 20 % z celkové přidělené odměny v rámci GRO je výkonost při předání měřena pomocí cílů udržitelnosti souvisejících s ambicemi Společnosti v oblasti udržitelnosti. Cíle stanovené v rámci tohoto nefinančního ukazatele výkonnosti jsou kvalitativní i kvantitativní. Podle výkonosti se počet přidělených výkonnostních akcií, které budou předány, může pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

Níže uvedená tabulka ukazuje složení srovnatelné skupiny TSR pro výkonnostní akcie udělené v roce 2018:

Srovnatelná výkonnostní skupina TSR pro výkonnostní akcie udělené v roce 2018

Tesco	Kroger
Carrefour	Costco
Metro Cash & Carry	Target
Casino Guichard Perrachon	Walgreens Boots Alliance
J Sainsbury	Best Buy
W M Morrison	Lowe's Companies
	Walmart

32 AKCIOVÉ NÁHRADY POKRAČOVÁNÍ

Tabulka níže uvádí procento výkonnostních akcií, které mohou být převedeny na základě hodnocení TSR společnosti Ahold Delhaize v rámci srovnatelné skupiny, z výkonnostních akcií udělených v roce 2018:

Úrovně programu GRO 2018	Všichni účastníci
1	175 %
2	150 %
3	125 %
4	110 %
5	100 %
6	80 %
7	50 %
8–14	0 %

PŘEDÁNÍ VÝKONNOSTNÍCH AKCIÍ V ROCE 2022

V roce 2022 budou předány výkonnostní akcie přidělené v roce 2019. Předání výkonnostních akcií bude zahrnovat výkonnostní akcie založené na výkonnosti Společnosti v oblastech RoC, EPS, TSR a udržitelnosti. Ke konci roku 2021 se společnost Ahold Delhaize umístila na 5. místě ve srovnatelné skupině TSR pro přidělení z roku 2019. Na základě tohoto žebříčku TSR bylo rozhodné procento pro část výkonnostních akcií za rok 2019 závislé na výkonnosti TSR společnosti Ahold Delhaize 75 %.

Na konci každého vykazovaného období společnost Ahold Delhaize reviduje své odhady počtu výkonnostních akcií, u kterých se očekává, že budou předány na základě netržních podmínek pro předání (RoC, EPS a výkonnost v oblasti udržitelnosti). Společnost Ahold Delhaize zaúčtuje dopad revize původních odhadů, pokud existuje, ve výsledovce s odpovídající úpravou vlastního kapitálu.

Konečné procento předaných výkonnostních akcií za rok 2019, která závisí na RoC, EPS a výkonnosti v oblasti udržitelnosti společnosti Ahold Delhaize, je 130 %, 150 % a 111 %.

Očekává se, že 14. dubna 2022 bude převedeno maximálně 0,3 milionu výkonnostních akcií udělených v roce 2019 členům správní rady v rámci plánu Ahold Delhaize GRO. S výjimkou účelu financování daní a odvodů sociálního zabezpečení splatných ke dni předání nemohou členové správní rady prodávat akcie po dobu nejméně pěti let po datu udělení nebo do data odstoupení ze správní rady, pokud toto nastane dříve.

Očekává se, že 14. dubna 2022 bude převedeno maximálně 2,3 milionu výkonnostních akcií udělených v roce 2019 zaměstnancům Ahold Delhaize v rámci plánu Ahold Delhaize GRO. K datu předání mohou účastníci prodat všechny nebo část svěřených akcií s výhradou omezení obchodování zasvěcených osob, podle příslušných případů.

Společnost použije pro předání akcií vlastní akcie.

Následující tabulka shrnuje stav programu GRO v roce 2021 pro členy správní rady a pro všechny ostatní zaměstnance v souhrnu.

	Zbývající na začátku roku 2021	Přidělené	Výkonnostní úprava ¹	Předáno ²	Propadlé	Zbývající na konci roku 2021
Členové správní rady						
Akcie členů správní	892 060	301 666	51 664	355 590	—	889 800
Ostatní zaměstnanci						
Přidělení za rok 2018	2 243 546	281	375 320	2 589 309	29 838	—
Přidělení za rok 2019	1 963 382	30 210	—	2 520	165 112	1 825 960
Přidělení za rok 2020	2 112 634	36 712	—	2 612	229 212	1 917 522
Přidělení za rok 2021	—	2 042 064	—	2 344	166 774	1 872 946
Celkový počet akcií	7 211 622	2 410 933	426 984	2 952 375	590 936	6 506 228

1 Představuje úpravu počtu přidělených výkonnostních akcií vyplývajících z TSR, RoC a výkonnosti v oblasti udržitelnosti.

2 Datum převzetí přidělení za rok 2018 bylo 15. dubna 2021. Dne 15. dubna 2021 byla cena akcie 23,02 EUR.

3 Přehled akcií čekajících na předání členům správní rady je uveden ve [Zprávě o odměňování](#).

OCEŇOVACÍ MODEL A VSTUPNÍ PROMĚNNÉ

Vážená průměrná reálná hodnota výkonnostních akcií přidělených v roce 2021 všem způsobilým účastníkům včetně členů správní rady činila 7,44 EUR na akcii u výkonnostních akcií za TSR a 20,34 EUR na akcii u výkonnostních akcií za RoC, EPS a výkonnost v oblasti udržitelnosti (2020: 14,54 EUR na výkonnostní akcii za TSR a 20,02 EUR na výkonnostní akcii za RoC, EPS a výkonnost v oblasti udržitelnosti). Reálné hodnoty výkonnostních akcií za RoC, EPS a udržitelnost jsou založeny na Black-Scholesově modelu. Reálné hodnoty výkonnostních akcií za TSR se určují pomocí simulačního modelu Monte Carlo, který bere v úvahu pravděpodobnost, že TSR společnosti Ahold Delhaize skončí na různých úrovních, a také očekávanou cenu akcií na každé úrovni. Nejdůležitější předpoklady použité při ocenění reálných hodnot byly následující:

	2021	2020
Konečná cena akcií k datu přidělení (EUR)	22.88	22,42
Bezriziková úroková sazba	(0.7)%	(0,6)%
Volatilita	21.4 %	21,2 %
Předpokládaný dividendový výnos	4,1 %	3,8 %

Očekávaná volatilita byla stanovena na základě historické volatility za období tří let.

32 AKCIOVÉ NÁHRADY POKRAČOVÁNÍ

Účetní pravidla

Reálná hodnota plánů akciových náhrad vypořádaných vlastním kapitálem k datu přidělení je účtována do nákladů, s odpovídajícím zvýšením vlastního kapitálu, rovnoměrně během rozhodných období přidělení. Kumulativní náklady vykázané ke každému rozvahovému dni odrážejí rozsah, v jakém uplynulo rozhodné období, a nejlepší odhad Společnosti týkající se počtu výkonnostních akcií, které

33 LEASINGY

Ahold Delhaize jako nájemce

Společnost Ahold Delhaize si pronajímá významný počet svých prodejen, jakož i distribučních center, skladů, kanceláří a dalších aktiv na základě nájemních smluv. Pronájmy maloobchodních prodejen jsou obvykle uzavřeny na období 10 až 20 let a pronájmy skladů a distribučních center na 10 let.

Společnost si také pronajímá vybavení, zejména IT vybavení, s průměrnou dobou trvání smlouvy čtyři roky. Většinu z nich tvoří krátkodobé pronájmy a/nebo pronájmy drobného majetku a Společnost se rozhodla nevykazovat u těchto pronájmů aktiva z práva k užívání a závazky z leasingu. Společnost očekává, že výše nákladů vynaložených na krátkodobé pronájmy a pronájmy drobného majetku zůstane v příštích letech víceméně konzistentní.

AKTIVA Z PRÁVA K UŽÍVÁNÍ

Další informace o aktivech z práva k užívání naleznete v [Příloze 12](#) a [Příloze 13](#).

ZÁVAZKY Z LEASINGU

Následující tabulka shrnuje očekávaný profil splatnosti leasingových závazků Společnosti, jak je uveden v [Příloze 23](#) (dlouhodobá část) a [Příloze 26](#) (krátkodobá část) k 2. lednu 2022 a 3. lednu 2021, v tomto pořadí, na základě nediskontovaných plateb.

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Méně než jeden rok	1 545	1 406
Jeden rok až pět let	5 409	4 870
Pět až deset let	3 787	3 251
Deset až patnáct let	1 752	1 422
Více než patnáct let	1 223	1 040
Celkové nediskontované leasingové splátky	13 717	11 990
Závazky z leasingu zahrnuté v rozvaze	11 262	9 586
Krátkodobá část (<i>Příloha 26</i>)	1 201	1 143
Dlouhodobá část (<i>Příloha 23</i>)	10 061	8 442

budou nakonec předány. U odměn, které nakonec nebudou předány, se nevykazují žádné náklady, s výjimkou odměn, u nichž je předání podmíněno tržní podmínkou (např. celková návratnost pro akcionáře). S těmi se zachází jako s předanými bez ohledu na to, zda jsou tržní podmínky nakonec splněny či nikoli, za předpokladu, že jsou splněny všechny netržní podmínky (např. pokračující zaměstnání).

OBECNÉ

Pronájmy jsou řízeny místním vedením, a proto jsou jejich podmínky sjednávány individuálně a obsahují širokou škálu různých podmínek. Podmínky pronájmů nemovitostí zahrnují mimo jiné možnosti prodloužení a ukončení a také (dodatečné) variabilní platby. Velká část pronájmů nemovitostí také počítá se zvýšením leasingových splátek, které je založeno na změnách místních cenových indexů, které se stanovují zpravidla na roční bázi. Závazky z leasingu jsou přeceňovány tak, aby odrážely tyto upravené leasingové platby pouze v případě, že dojde ke změně peněžních toků.

Společnost nemá leasingové smlouvy s významnou garantovanou zbytkovou hodnotou ani kupními opcemi.

Žádný z leasingů společnosti Ahold Delhaize neukládá omezení schopnosti Společnosti vyplácet dividendy, vytvářet další dluhy nebo uzavírat další leasingové smlouvy.

MOŽNOSTI PRODLOUŽENÍ A UKONČENÍ PLATNOSTI

Možnosti prodloužení a ukončení platnosti jsou součástí velkého počtu pronájmů nemovitostí napříč Společností. Většinu držaných opcí na prodloužení a ukončení může uplatnit pouze Společnost, nikoli příslušný pronajímatel.

K 2. lednu 2022 nebyly potenciální nezavázané budoucí peněžní toky v odhadované výši 36 miliard EUR (nediskontované) (2020: 33 miliard EUR) zahrnuty do závazku z leasingu (a aktiv z práva k užívání), protože není přiměřeně jisté, že nájemní smlouvy budou prodlouženy (nebo nebudou ukončeny).

Během aktuálního finančního roku byla částka 1 020 milionů EUR (2020: 1 107 milionů EUR) zaznamenána jako čistý nárůst aktiv z práva k užívání v důsledku přehodnocení a úprav leasingových smluv, které zahrnují mimo jiné efekt uplatnění opcí na prodloužení a ukončení platnosti a změny leasingových splátek v důsledku nárůstů souvisejících s inflací.

Tabulka níže shrnuje míru uplatnění opcí na ukončení platnosti.

	Počet smluv s opcemi na ukončení platnosti, které lze uplatnit k 2. lednu 2022	Počet smluv s opcemi na ukončení platnosti, které nebyly uplatněny nebo jejichž realizace není považována za dostatečně jistou k 2. lednu 2022	Počet smluv s opcemi na ukončení platnosti, které byly uplatněny nebo jejichž realizace je považována za dostatečně jistou k 2. lednu 2022
	Počet pronájmů	Počet pronájmů	Počet pronájmů
Ahold Delhaize celkem	2 500	2 150	350

V zemích jako Řecko, Rumunsko a Srbsko je běžnou praxí mít možnost ukončit smlouvy po výpovědní lhůtě. Velká část výše uvedených možností ukončení se týká pronájmu vozidel v Řecku, Rumunsku a Srbsku.

V Belgii má nájemní smlouva obvykle počáteční dobu trvání 27 let, ale nájemce má ze zákona právo každé tři roky pronájem ukončit. V praxi jsou proto smlouvy v realitním systému evidovány jako smlouvy na 27 let s možností ukončení každé tři roky. Tyto možnosti ukončení jsou pak posuzovány jako součást stanovení doby pronájmu, která je obvykle stanovena na devět let.

V jiných zemích jsou možnosti ukončení platnosti omezené nebo žádné.

33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ

VARIABILNÍ PLATBY

Variabilní platební podmínky se používají z různých důvodů, včetně minimalizace fixní základny pro nově založené prodejny nebo z důvodů řízení marže a provozní flexibility. Variabilní leasingové splátky se v rámci Společnosti značně liší:

- Většina variabilních platebních podmínek je založena na rozsahu procent tržeb prodejny. Procenta se liší podle smlouvy a pohybují se mezi 1 % a 6 % čistých tržeb příslušné prodejny.
- Některé variabilní platební podmínky zahrnují doložky o minimálním nájemném.

Variabilní leasingové platby, které jsou závislé na tržbách, jsou vykázány ve výkazu zisku a ztráty v období, ve kterém nastane podmínka, která tyto platby spouští. Celkový finanční efekt používání variabilních platebních podmínek je ten, že prodejnám s vyššími tržbami vznikají vyšší náklady na pronájem.

Společnost očekává, že výše variabilních plateb nájemného zůstane v příštích letech víceméně konzistentní.

ZÁVAZEK K PRONÁJMŮM, KTERÉ JEŠTĚ NEZAČALY

Kromě pronájmů zahrnutých v rozvaze podepsala společnost Ahold Delhaize nájemní smlouvy na nemovitosti ve výstavbě, které dosud nepřevzala. Budoucí nediskontované leasingové platby za tyto smlouvy dosahují přibližně 1 311 milionů EUR (2020: 1 193 milionů EUR). Čísla pro roky 2021 a 2020 se týkají především investičního závazku ve výši přibližně 1 miliardy USD na transformaci a rozšíření operací dodavatelského řetězce na východním pobřeží USA. Další informace naleznete v [Příloze 34](#).

TRANSAKCE PRODEJE A ZPĚTNÉHO LEASINGU

V letech 2020 a 2021 neproběhly žádné významné transakce prodeje a zpětného leasingu. V roce 2020 byl zisk z transakcí prodeje a zpětného leasingu ve výši 20 milionů EUR hlavně výsledkem transakcí v Belgii a České republice. V roce 2021 byl zisk z transakcí prodeje a zpětného leasingu ve výši 7 milionů EUR hlavně výsledkem transakcí v Belgii, České republice a Nizozemsku.

Částky vykázané ve výsledovce

miliony EUR	2021	2020
Variabilní leasingové splátky nezahrnuté do ocenění závazků z leasingu	(18)	(16)
Náklady spojené s krátkodobými pronájmy	(22)	(28)
Náklady související s pronájmem drobného majetku, které nejsou uvedeny výše jako krátkodobý pronájem	(18)	(15)
Celkové náklady na nájem	(58)	(59)
Odpisy aktiv z práva k užívání	(1 134)	(1 083)
Narůstání úroků k leasingovému závazku	(337)	(357)
Zisky (ztráty) z transakcí prodeje a zpětného leasingu	7	20
Příjmy z podnájmu aktiv z práva k užívání	58	71

Během roku 2021 bylo zaznamenáno čisté snížení hodnoty ve výši 3 miliony EUR (2020: 2 miliony EUR) u aktiva z práva k užívání (s výjimkou investičního nemovitého majetku) a nula (2020: 1 milion EUR) u aktiv z práva k užívání investičního nemovitého majetku. Tato snížení hodnoty se týkají především pronajatých budov. Nebylo vykázáno žádné snížení hodnoty v důsledku COVID-19. Společnost Ahold Delhaize nepožádala o úlevy na nájemné a žádné podstatné úlevy na nájemné nezískala.

ČÁSTKY VYKÁZANÉ VE VÝKAZU PENĚŽNÍCH TOKŮ

miliony EUR	2021	2020
Celkový peněžní odtok za leasingy	(1 630)	(1 646)

Celkový peněžní odtok za leasingy se skládá ze splátek leasingových závazků (jak jistiny, tak i úrokové části leasingových splátek), peněžních toků z krátkodobých a drobných pronájmů a variabilních leasingových splátek nezahrnutých do ocenění závazků z leasingu.

Ahold Delhaize jako pronajímatel

Společnost Ahold Delhaize pronajímá svůj investiční nemovitý majetek (hlavně maloobchodní jednotky v nákupních centrech obsahujících prodejnu Ahold Delhaize) a také (částečně) dále pronajímá do podnájmu různé další nemovitosti, které má v pronájmu. Společnost Ahold Delhaize klasifikuje tyto pronájmy jako operativní nebo finanční leasingy.

OPERATIVNÍ LEASINGY

Následující tabulka uvádí analýzu splatnosti leasingových splátek, která ukazuje nediskontované leasingové splátky, které mají být obdrženy po datu účetní závěrky:

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Méně než jeden rok	94	102
Jeden až dva roky	82	83
Dva až tři roky	64	62
Tři až čtyři roky	50	47
Čtyři až pět let	32	36
Více než pět let	77	82
Celkové nediskontované leasingové splátky	400	413

33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ

FINANČNÍ LEASINGY

Čistá investice do leasingu

miliony EUR	2021	2020
Na začátku roku		
Krátkodobá část	88	78
Dlouhodobá část	397	396
Účetní hodnota na začátku roku	485	474
Narůstání úroků	13	13
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	21	—
Splacené částky	(103)	(99)
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	—	(1)
Ukončení	(1)	(2)
Přehodnocení a úpravy	46	19
Přeřazení (do) z aktiv z práva k užívání	91	97
Kurzové rozdíly	14	(17)
Závěrečná účetní hodnota	566	485
Na konci roku		
Krátkodobá část	91	88
Dlouhodobá část	475	397
Účetní hodnota na konci roku	566	485

Následující tabulka uvádí analýzu splatnosti leasingových pohledávek, která ukazuje nediskontované leasingové splátky, které mají být obdrženy po datu účetní závěrky:

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Méně než jeden rok	101	99
Jeden až dva roky	94	86
Dva až tři roky	82	78
Tři až čtyři roky	71	66
Čtyři až pět let	56	56
Více než pět let	134	105
Celkové pohledávky z nediskontovaných leasingových splátek	539	491
Nepodchycené finanční příjmy	(43)	(45)
Celkové pohledávky z diskontovaných leasingových splátek	496	445
Kumulativní ztráty ze snížení hodnoty	(4)	(4)
Pohledávka z leasingu	492	442
Nezaručená zůstatková hodnota	74	43
Čistá investice do leasingu	566	485

Pohledávky z leasingu se týkají především nemovitostí. Termíny se pohybují především od pěti do 12 let.

V rezervě na snížení hodnoty nedochází k žádným významným změnám.

Společnost jako pronajímatel řídí rizika spojená s právy k podkladovým aktivům zejména prověřováním bonity nájemců před uzavřením nájemní smlouvy a sledováním neuhrazených leasingových splátek v rámci správy dlužníků. Kromě toho nájemní smlouvy obecně obsahují podmínky týkající se práv v případě opomenutí a prodloužení. Nájemní smlouvy zřídka obsahují záruky zbytkové hodnoty.

Částky vykázané ve výsledovce

milióny EUR	2021	2020
Operativní leasingy		
Výnosy z nájmu související s fixními platbami operativního leasingu	140	156
Výnosy z nájmu související s variabilními platbami operativního leasingu	6	5
Celkový příjem z nájmu	146	162
Úrokový výnos z čisté investice do leasingu	13	13

V důsledku COVID-19 nebyly vykázány žádné úlevy na nájemné; společnost Ahold Delhaize však poskytla určité úlevy na nájemném, zejména nájemcům na trzích v USA.



Účetní odhady a úsudky

Tam, kde je Společnost nájemcem, musí vedení pro výpočet současné hodnoty leasingových splátek posoudit, zda smlouva obsahuje leasing, dobu leasingu a vhodnou diskontní sazbu.

Leasingové splátky jsou diskontovány s použitím úrokové sazby implicitní v leasingu. Pokud tuto sazbu nelze snadno určit, což je obecně případ leasingů uzavřených Společností jako nájemcem, vedení použije přírůstkovou výpůjční úrokovou sazbu, což je sazba, kterou by Společnost musela zaplatit, aby si vypůjčila finanční prostředky nezbytné k získání aktiva s podobnou hodnotu jako aktivum z práva k užívání v podobném ekonomickém prostředí s podobným trváním, zajištěním a podobnými podmínkami.

Pro stanovení přírůstkové výpůjční úrokové sazby Společnost používá „stavebnicový“ (build-up) přístup, který začíná bezrizikovou úrokovou sazbou upravenou o úvěrové riziko pro leasingy držené Společností a provádí úpravy specifické pro leasing, například související s trváním, zemí, měnou a zajištěním. Společnost čtvrtletně vypočítává přírůstkové výpůjční sazby pro každou zemi, kdy tyto jsou rozdělené do skupin podle doby trvání a pronajatých podkladových aktiv.

Při určování trvání leasingu vedení zvažuje všechny skutečnosti a okolnosti, které vytvářejí ekonomickou pobídku k uplatnění opce na prodloužení nebo neuplatnění opce na ukončení. Opce na prodloužení (nebo období po opcích na ukončení) jsou zahrnuty do doby leasingu pouze v případě, že

je přiměřeně jisté, že leasing bude prodloužen (nebo nebude ukončen), a jako takový zahrnut do závazků z leasingu.

33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ

Pro pronájmy prodejen, distribučních center a skladů jsou obvykle nejdůležitější následující faktory:

- Očekává-li se, že jakékoli vylepšení majetku v pronájmu bude mít významnou zbývající hodnotu, je si Společnost obvykle přiměřeně jistá, že bude takový leasing prodloužen (nebo nebude ukončen).
- Pokud existují významné sankce za ukončení (nebo neprodloužení), Společnost si je obvykle přiměřeně jistá, že leasing bude prodloužen (nebo neukončen).
- V opačném případě Společnost zváží další faktory, včetně historických dob trvání leasingu a nákladů a zásahů do podnikání, které budou nutné k nahrazení pronajatého aktiva.

Doba trvání leasingu je přehodnocena, pokud je opce skutečně uplatněna (nebo neuplatněna) nebo pokud se Společnost stane povinnou ji uplatnit (či neuplatnit). Posouzení přiměřené jistoty je revidováno pouze v případě, že dojde k významné události nebo významné změně okolností, která toto posouzení ovlivňuje a je pod kontrolou nájemce, například když jsou provedeny významné investice do prodejny, jejichž životnost přesahuje aktuální dobu trvání pronájmu.

Pokud je Společnost pronajímatelem, klasifikace leasingu jako finančního leasingu nebo operativního leasingu vyžaduje posouzení reálné hodnoty pronajatého aktiva, ekonomické životnosti aktiva, posouzení zda zahrnout do doby leasingu opce na obnovení nebo ukončení platnosti a vhodnou diskontní sazbu pro výpočet současné hodnoty leasingových plateb, které mají být přijaty.

Uznání výnosů s ohledem na transakce prodeje a zpětného leasingu závisí na úsudku vedení, zda Společnost splnila všechny své závazky k plnění a zda je kontrola nad aktivem převedena na kupujícího, jakož i na stanovení reálné hodnoty aktiva.

Účetní pravidla

DEFINICE LEASINGU

Podle IFRS 16 je smlouva leasingem nebo obsahuje leasing, pokud smlouva převádí právo ovládat používání identifikovaného aktiva po určitou dobu výměnou za protiplnění. Při vzniku nebo při přehodnocení smlouvy, která obsahuje leasingovou složku, Společnost alokuje protiplnění ve smlouvě ke každé leasingové a neleasingové složce na základě její relativní samostatné ceny.

Společnost uplatňuje výjimky z vykazování pro krátkodobé pronájmy (méně než 12 měsíců) a pronájmy drobných předmětů, které Společnost definovala jako nižší než 5 000 USD za položku (při akvizici). Platby za tyto osvobozené leasingy jsou vykazovány ve výsledovce rovnoměrně po dobu trvání leasingu.

JAKO NÁJEMCE

Společnost vykazuje aktiva z práva k užívání, což představuje její právo k užívání podkladového aktiva, a závazek z leasingu, který představuje její závazek platit leasingové splátky, k datu zahájení leasingu.

Aktivum z práva k užívání je prvotně oceněno pořizovací cenou, která zahrnuje počáteční částku leasingového závazku upravenou o veškeré leasingové platby provedené k datu zahájení nebo před ním, plus veškeré vzniklé počáteční přímé náklady (například záloha na nájemné a provize z leasingové smlouvy), po odečtení obdržených pobídek. Aktivum z práva k užívání je u nabytých leasingů upraveno o jakákoli výhodná nebo nevýhodná leasingová práva uznaná jako součást alokace kupní ceny. Aktivum z práva k užívání je následně odepisováno lineární metodou po dobu trvání leasingu nebo po dobu životnosti podkladového aktiva, podle toho, která je kratší. Kromě toho je aktivum z práva k užívání sníženo o případné ztráty ze snížení hodnoty a upraveno o určitá přecenění závazku z leasingu.

Závazek z leasingu je prvotně oceněn v současné hodnotě leasingových plateb, které nejsou zaplacený k datu zahájení, diskontovaných pomocí úrokové sazby implicitní v leasingu, nebo, pokud tuto sazbu nelze snadno určit, pomocí přírůstkové výpůjční sazby Společnosti. Společnost obecně používá jako diskontní sazbu svou přírůstkovou výpůjční úrokovou sazbu.

Společnost se rozhodla oddělit leasingové a neleasingové složky zahrnuté v leasingových splátkách u všech leasingů. Leasingové platby zahrnuté do ocenění závazku z leasingu zahrnují následující:

- Pevné platby, včetně vnitropodnikových pevných plateb
- Variabilní leasingové splátky závislé na indexu nebo sazbě, které jsou zpočátku měřeny pomocí indexu nebo sazby k datu zahájení leasingu.
- Částky, o kterých se očekává, že budou splatné v rámci záruky zbytkové hodnoty
- Cena realizace kupní opce, u které si je Společnost přiměřeně jistá, že ji uplatní
- Leasingové platby v období volitelného obnovení, pokud si je Společnost přiměřeně jistá, že uplatní opci na prodloužení, a sankce za předčasné ukončení leasingu, pokud si Společnost není přiměřeně jistá, že leasing předčasně neukončí.

Závazek z leasingu je oceněn v zůstatkové hodnotě za použití metody efektivní úrokové míry. Závazek z leasingu je následně zvýšen o úrokové náklady na závazek z leasingu a snížen o zaplacené leasingové splátky. Přeceňuje se v případě, že dojde ke změně budoucích leasingových splátek vyplývajících ze změny indexu nebo sazby, pokud dojde ke změně odhadu Společnosti týkající se očekávané částky, která bude splatná na základě záruky zbytkové hodnoty, nebo pokud Společnost změní své posouzení toho, zda uplatní opci na nákup, prodloužení nebo ukončení.

Když se závazek z leasingu tímto způsobem přecení, provede se odpovídající úprava účetní hodnoty aktiva z práva k užívání, nebo se vykáže do výsledovky, pokud byla účetní hodnota aktiva z práva k užívání snížena na nulu.

Závazek z leasingu je zahrnut v položce „Ostatní krátkodobé finanční závazky“ a „Ostatní dlouhodobé finanční závazky“.

Společnost používá úsudek pro stanovení doby trvání leasingu u leasingových smluv, ve kterých je nájemcem a které zahrnují opce na obnovení a ukončení platnosti. Posouzení, zda si je Společnost přiměřeně jistá, že takové opce uplatní, má dopad na dobu trvání leasingu, která významně ovlivňuje výši vykázaných závazků z leasingu a aktiva z práva k užívání. Další informace naleznete v účetních odhadech a úsudcích.

33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ



Účetní pravidla pokračování

JAKO PRONAJÍMATEL

Společnost klasifikuje leasingy jako finanční nebo operativní leasing na počátku leasingu podle toho, zda leasing věcně přenáší všechna rizika a odměny spojené s vlastnictvím podkladového aktiva. V rámci tohoto hodnocení Společnost posuzuje určité ukazatele, např. zda leasing trvá po většinu ekonomické životnosti majetku.

Leasing klasifikovaný jako finanční leasing vede k zaúčtování čisté investice do leasingu představující nárok Společnosti na platby nájemného. Hodnota čisté investice do leasingu je hodnota budoucích plateb nájemného, které mají být obdrženy, a nezaručená zůstatková hodnota podkladového aktiva diskontovaná pomocí sazby implicitní v leasingu.

Pokud je Společnost zprostředkujícím pronajímatelem, účtuje o svých podílech na hlavním leasingu a podnájmu samostatně. Posuzuje leasingovou klasifikaci podnájmu s odkazem na aktivum z práva k užívání vyplývající z hlavního leasingu, nikoli s odkazem na podkladové aktivum. Pokud je hlavní leasing krátkodobým pronájmem, na který Společnost uplatňuje výše popsanou výjimku, pak podnájem klasifikuje jako operativní leasing.

Pokud ujednání obsahuje leasingové a neleasingové složky, Společnost použije pro alokaci protiplnění ve smlouvě IFRS 15.

Společnost účtuje leasingové platby přijaté v rámci operativního leasingu jako výnosy rovnoměrně po dobu trvání leasingu v rámci položky „Příjem z nájmu“.

PRODEJ A ZPĚTNÝ LEASING

Transakce prodeje a zpětného leasingu jsou definovány jako transakce, které vedou k prodeji podle IFRS 15 „Výnosy ze smluv se zákazníky“. Podle IFRS 15 musí prodávající-nájemce určit, zda se

34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY

Závazky z investic

K 2. lednu 2022 měla společnost Ahold Delhaize nesplacené závazky u investic do pozemků, budov a zařízení a investičního nemovitého majetku a do nehmotných aktiv ve výši přibližně 369 milionů EUR a 17 milionů EUR (3. ledna 2021: 230 milionů EUR a 5 milionů EUR). Tyto investiční závazky zahrnují smluvní závazky na příspěvky franšizantům. Podíl společnosti Ahold Delhaize na závazcích z kapitálových investic jejich nekonsolidovaných společných podniků JMR a Super Indo činil k 2. lednu 2022 1 milion EUR (3. ledna 2021: 1 milion EUR).

DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC V USA

Kromě kapitálových investic uvedených výše společnost oznámila společnost Ahold Delhaize dne 10. prosince 2019, že investuje do transformace a rozšíření svých operací dodavatelského řetězce na východním pobřeží USA. To zahrnovalo investice do dvou nových plně automatizovaných zařízení na mražené potraviny Ahold Delhaize USA, která mají být postavena v severovýchodní a středoevropské

transakce kvalifikuje jako prodej, za který je vykázán výnos (tj. pokud je transakce skutečným prodejem, kde jsou splněny všechny povinnosti plnění a kontrola přešla na kupujícího-pronajímatele), nebo zda je transakce zajištěnou půjčkou. Přesněji řečeno, prodej se za prodej považuje, pokud neexistuje opce na zpětný odkup aktiva na konci doby leasingu.

Pokud se prodej ze strany Společnosti jako prodávajícího-nájemce kvalifikuje jako prodej, Společnost odúčtuje aktivum a zaúčtuje zisk (nebo ztrátu), který je omezen na poměrnou část celkového zisku (nebo ztráty) související s právy převedenými na kupujícího-pronajímatele. Kromě toho Společnost zaúčtuje aktivum z práva k užívání vyplývající ze zpětného leasingu a ocení jej v poměru k předchozí účetní hodnotě aktiva vztahující se k ponechanému právu k užívání. Společnost dále vykazuje závazek z leasingu.

Pokud se reálná hodnota protihodnoty za prodej nerovná reálné hodnotě aktiva nebo pokud platby za leasing neprobíhají za tržní sazby, provedou se úpravy pro ocenění výnosů z prodeje reálnou hodnotou následovně:

- Jakékoli podmínky nižší než tržní by měly být zaúčtovány jako záloha na leasingové splátky.
- Jakékoli podmínky vyšší než tržní by měly být účtovány jako dodatečné financování poskytnuté kupujícím-pronajímatelem.

Pokud se prodej ze strany Společnosti nekvalifikuje jako prodej, Společnost ponechá převedené aktivum ve své rozvaze a zaúčtuje finanční závazek ve výši převáděného výnosu nebo přijatých peněžních prostředků.

oblasti USA. Dne 14. května 2020 uzavřela společnost Ahold Delhaize USA smlouvu o poskytování služeb na 20 let pro tato dvě zařízení, jedno v Connecticutu a jedno v Pensylvánii. Vývoj těchto zařízení byl zahájen v roce 2020 a služby budou poskytovány od roku 2022, kdy začnou ovlivňovat naši konsolidovanou výsledovku, rozvahu a výkaz peněžních toků. Budoucí 20letý nediskontovaný závazek související s touto smlouvou činí přibližně 1 miliardu USD a je zahrnut v závazcích z dosud nezahájených leasingů (viz [Příloha 33](#)). Toto je celkový závazek pro vložený leasing, který zahrnuje leasingové a neleasingové složky. Leasingové složky budou vykázány v rozvaze k datu zahájení, což se očekává v letech 2022 a 2023. Neleasingové složky budou vykázány do nákladů v okamžiku jejich vzniku. Nový samodistribuční dodavatelský řetězec umožní podnikům v USA snížit náklady, zlepšit rychlost dodání, zlepšit vztahy s dodavateli a zlepšit dostupnost a čerstvost produktů pro zákazníky.

Závazky k nákupu

Společnost Ahold Delhaize uzavírá závazky k nákupu s prodejci v rámci běžné obchodní činnosti. Společnost má kupní smlouvy s některými prodejci za různých podmínek, které vyžadují, aby

společnost Ahold Delhaize nakupovala služby a předem stanovené objemy zboží a zboží, které není určeno k dalšímu prodeji za pevné ceny. Ke 2. lednu 2022 činily závazky Společnosti k nákupu přibližně 2,4 miliardy EUR (3. ledna 2021: 1,3 miliardy EUR). V roce 2021 společnost Food Lion uzavřela dlouhodobou smlouvu o dodávkách mléka a souvisejících produktů se společností Maryland-Virginia Milk Producers Cooperative. Počáteční doba splatnosti je 10 let a související závazek k nákupu činí 0,6 miliardy USD (0,5 miliardy EUR) a je zahrnut do nákupních závazků ve výši 2,4 miliardy EUR.

V závazcích z nákupu nejsou zahrnuty ty kupní smlouvy, na které Společnost Ahold Delhaize obdržela předem příspěvky pro prodejce, jako jsou platby předem za podpis smlouvy jako protiplnění za její závazky k nákupu. Tyto smlouvy mohou být obecně ukončeny bez splnění závazků k nákupu po splacení nerealizované částí zálohových příspěvků pro prodejce. Nerealizovaná část těchto zálohových příspěvků pro prodejce je zachycena v rozvaze jako závazek.

Závazky související s akvizicemi podniků

K 2. lednu 2022 nemá společnost žádné významné nevypořádané závazky související s akvizicemi podniků.

34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY POKRAČOVÁNÍ

Podmíněné závazky

ZÁRUKY

Záruky třetím stranám vydané společností Ahold Delhaize lze shrnout následovně:

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Leasingové záruky	689	713
Leasingové záruky podložené akreditiv	15	20
Podnikové záruky a záruky zpětného odkupu	14	17
Celkem	718	750

Částky uvedené v tabulce výše představují maximální nediskontované částky, které by Skupina mohla být nucena uhradit v rámci ujednání za celou zaručenou částku, pokud je tato částka nárokována protistranou záruky. U leasingových záruk je to založeno na závazných podmínkách pronájmu, které byly sděleny společnosti Ahold Delhaize.

LEASINGOVÉ ZÁRUKY

Společnost Ahold Delhaize nebo její dceřiné společnosti mohou být podmíněně odpovědné za leasingy, které byly postoupeny a/nebo převedeny na třetí strany v souvislosti s uzavřením a likvidací zařízení. Společnost Ahold Delhaize může být požádána, aby plnila finanční závazky vyplývající z těchto leasingů, pokud kterákoli ze třetích stran nebude schopna splnit své leasingové závazky. Leasingové záruky jsou založeny na nominální hodnotě budoucích minimálních leasingových splátek příslušných leasingů, které potrvají do roku 2041, a jsou založeny na závazných leasingových podmínkách, jak byly oznámeny společnosti Ahold Delhaize. Částky leasingových záruk uvedené v tabulce výše nezahrnují náklady na údržbu společných prostor a daně z nemovitosti; tyto částky se mohou lišit v čase, podle regionu a podle nemovitosti. Některé částky související s těmito leasingy jsou vykázány jako rezerva nebo finanční závazek; více informací naleznete v [Příloze 23](#) a [Příloze 25](#).

K 2. lednu 2022 se 689 milionů EUR v nediskontovaných leasingových zárukách, jak je uvedeno v tabulce výše, týká hlavně odprodeje. Následující tabulka uvádí nediskontované leasingové záruky podle odprodeje:

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Odprodeje Tops	285	291
Odprodeje BI-LO/Bruno's	115	105
Odprodej Sweetbay, Harveys and Reid's	76	95
Odprodej Bottom Dollar Food	87	89
Ostatní ¹	126	132
Celkové leasingové záruky	689	713

1 Položka ostatní zahrnuje odprodej prodejen léků v USA a odprodej společnosti Bradlees.

Na zlevněné bázi činí tyto záruky pronájmu 584 milionů EUR k 2. lednu 2022 a 603 milionů EUR k 3. lednu 2021. Pokud bude společnost Ahold Delhaize vyzvána, aby splnila své závazky vyplývající z nesplacených leasingových záruk, má několik možností obrany, jak snížit hrubou expozici Společnosti.

LEASINGOVÉ ZÁRUKY PODLOŽENÉ AKREDITIVY

Jako součást odprodeje společnosti U.S. Foodservice v roce 2007 obdržela společnost Ahold Delhaize neodvolatelný záložní akreditiv na 216 milionů USD (163 milionů EUR), který byl od 2. ledna 2022 snížen na 17 milionů USD (15 milionů EUR) [2020: 25 milionů USD (20 milionů EUR)].

PODNIKOVÉ ZÁRUKY A ZÁRUKY ZPĚTNÉHO ODKUPU

Společnost Ahold Delhaize poskytla podnikové záruky svým určitým franšizantům nebo nekonsolidovaným subjektům. Společnost Ahold Delhaize bude muset poskytnout plnění v rámci záruky, pokud franšizant nebo nekonsolidovaný subjekt nesplní své finanční závazky, jak je popsáno v záruce. Záruky zpětného odkupu se týkají závazku společnosti Ahold Delhaize zpětně odkoupit prodejny nebo zásoby od určitých franšizantů za předem stanovené ceny. Záruky zpětného odkupu odrážejí maximální vázanou hodnotu zpětného odkupu v rámci záruk. Poslední z podnikových záruk a záruk zpětného odkupu vyprší v roce 2022.

ODŠKODNĚNÍ JAKO SOUČÁST PRODEJE OPERACÍ SPOLEČNOSTI AHOLD DELHAIZE

V příslušných prodejních smlouvách poskytuje společnost Ahold Delhaize obvyklá odškodnění, včetně případného porušení prohlášení a záruk, které často zahrnují, ale nejsou omezeny na úplnost knih a záznamů, vlastnické právo k aktivům, soupis materiálních smluv a ujednání, soudní spory, povolení, pracovní záležitosti a zaměstnanecké výhody a daně. Tato prohlášení a záruky obecně skončí, v závislosti na jejich specifických vlastnostech, několik let po datu příslušného data dokončení transakce.

Nejvýznamnější odprodej operací je popsán níže, a to v rozsahu, který již není zahrnut ve výše uvedené části záruky. Kromě toho existují specifické, omezené odškodnění pro řadu menších odprodejů společnosti Ahold Delhaize. Neočekává se, že souhrnný dopad případných nároků podle těchto ustanovení o odškodnění bude významný.

Odprodej Disco

V rámci odprodeje společnosti Disco S.A. („Disco“) v roce 2004 je společnost Ahold Delhaize povinna odškodnit společnost Disco a její kupující za výsledek uruguayského soudního sporu popsaného v části *Soudní řízení* této Přílohy. Povinnost odškodnění společnosti Ahold Delhaize související s tímto soudním sporem není omezena určitou částkou ani časovým obdobím.

DANĚ

Ahold Delhaize působí v řadě zemí a podléhá několika přímým a nepřímým daním, včetně daně z příjmu právnických osob, daně z přidané hodnoty, daně za prodej zboží a služeb a daně ze mzdy. Její příjem podléhá přímé a nepřímé dani v různých jurisdikcích, kde jsou tyto daně vybírány při různých daňových sazbách z daňového základu, který se liší podle daňových zákonů a jurisdikcí. Při určování pozice přímých a nepřímých daní je zapotřebí značného úsudku. Snažíme se organizovat naše záležitosti udržitelným způsobem s ohledem na platné předpisy jurisdikcí, ve kterých působíme. V důsledku toho, že společnost Ahold Delhaize operuje ve více jurisdikcích, je vystavena řadě různých daňových rizik, včetně, ale nejen, změn daňových zákonů nebo výkladů těchto daňových zákonů. Orgány v jurisdikcích, kde společnost Ahold Delhaize působí, mohou kontrolovat přímá a nepřímá daňová přiznání Společnosti a mohou nesouhlasit s pozicemi v těchto přiznáních. I když konečný výsledek těchto kontrol není jistý, společnost Ahold Delhaize zvažila přednosti svých evidenčních pozic

ve svém celkovém hodnocení potenciálních daňových závazků jak u přímých, tak nepřímých daní a věří, že má ve své konsolidované účetní závěrce zaznamenané adekvátní závazky pro expozice vůči těmto záležitostem. Na základě jejího vyhodnocení potenciálních daňových závazků a předností evidenčních pozic společnosti Ahold Delhaize je nepravděpodobné, že potenciální daňové expozice přesahující částky, které jsou v současné době vykázány jako závazky v její konsolidované účetní závěrce, budou významné pro její finanční situaci nebo budoucí výsledky činnosti Společnosti.

34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY POKRAČOVÁNÍ

V prosinci 2020 obdržela dceřiná společnost Ahold Delhaize Le Lion/De Leeuw SCA („DLL“) od belgických daňových úřadů opravné oznámení týkající se jejího daňového přiznání za rok 2018. V roce 2018 DLL provedla běžnou kontrolní transakci a převedla akcie bývalého podniku Delhaize USA z DLL na Koninklijke Ahold Delhaize NV (akciová transakce) s cílem obchodním zkombinovat bývalé podnikání Delhaize USA s bývalým podnikem Ahold USA, aby se zjednodušila právní struktura a aby bylo možné podávat v rámci Spojených států jedno konsolidované federální daňové přiznání. Tato akciová transakce je v Belgii osvobozena od daně pro DLL a spadá pod osvobození od daně v Nizozemsku pro přijímající subjekt Koninklijke Ahold Delhaize N.V. Uplatněná kupní cena podkladových akcií Delhaize USA je podložena externím znaleckým posudkem. Belgické daňové orgány v oznámení o opravě daně informovaly společnost DLL, že podle jejich názoru použitá kupní cena neodráží tržní hodnotu podkladových akcií, a proto externí zprávu o ocenění zamítly. Ačkoli celá akciová transakce byla v Belgii osvobozena od daně, oprava kupní ceny, obdržené společností DLL směrem nahoru je podle belgického daňového zákoníku zdanitelnou událostí. Maximální expozice související s tímto oznámením o úpravě činí 382 milionů EUR (včetně 10% navýšení o penále). Společnost Ahold Delhaize s touto opravou nesouhlasí a podle našeho názoru jsou oznámení o opravě a všechny argumenty belgických daňových orgánů neopodstatněné. V lednu 2021 podala společnost DLL námitku proti oznámení o úpravě. Belgické daňové orgány odmítly předložené argumenty uvedené v námitkovém dopise a vydaly dodatečný platební výměr na rok 2018 ve výši 382 milionů EUR. Rozhodli jsme se dodatečný platební výměr zaplatit, abychom se vyhnuli úroku ve výši 4 % ročně z dlužné částky a abychom se vyhnuli nepříznivým daňovým důsledkům, jako je vyrovnávací platby se všemi možnými daňovými pohledávkami. Společnost Ahold Delhaize mezitím najala dalšího nezávislého znalce a externí právní kancelář, aby tito provedli posouzení původní zprávy o ocenění a právních a daňových důvodů pro vydání dodatečného platebního výměru. Na základě jejich závěrů jsme se rozhodli, že důvod pro vydání dodatečného platebního výměru ve výši 382 milionů EUR je neopodstatněný, a proto společnost DLL zaúčtovala pohledávku v plné výši. Společnost DLL využije všech právních a daňových možností, aby obhájila svou pozici proti doměření daně ve výši 382 milionů EUR.

Soudní řízení

Společnost Ahold Delhaize a některé její bývalé nebo současné dceřiné společnosti jsou zapojeny do řady soudních řízení, která zahrnují soudní spory v důsledku odprodeje, daní a zaměstnání, jakož i další soudní spory a šetření. Soudní řízení popsána níže, ať už probíhající, hrozící nebo neprosazená, budou-li rozhodnuta nepříznivě nebo urovnána, mohou mít za následek závazky, které budou významné pro finanční situaci, výsledky operací nebo peněžní toky společnosti Ahold Delhaize. Společnost Ahold Delhaize může zahájit diskuse týkající se urovnání těchto a dalších řízení a může uzavřít dohody o urovnání, pokud se domnívá, že urovnání je v nejlepším zájmu akcionářů společnosti Ahold Delhaize. V souladu s IAS 37 „Rezervy, podmíněné závazky a podmíněná aktiva“ společnost Ahold Delhaize vykázala v souvislosti s těmito řízeními rezervy, které jsou uvedeny v její rozvaze.

ALBERT HEIJN FRANCHISING

V roce 2014 uplatnilo sdružení Vereniging Albert Heijn Franchisenemers (sdružení franšizantů Albert Heijn – VAHFR) nároky vůči Albert Heijn Franchising BV (dceřiná společnost Ahold Delhaize – AHF) za roky 2008 až 2012, jejichž údajná hodnota v souhrnu přesahuje 200 milionů EUR. Dne 24. 12. 2014 bylo v této věci zahájeno řízení. Dne 16. listopadu 2016 vydal Okresní soud v Haarlemu rozsudek, kterým zamítl všechny nároky VAHFR a žalobců. Dne 13. února 2017 se VAHFR a 240 jednotlivých žalobců proti rozsudku odvolali a v září 2017 uplatnili nevyčíslené nároky za roky 2008 až 2016.

Dne 23. července 2019 vydal odvolací soud rozsudek, kterým zamítl, kromě jednoho, všechny nároky VAHFR a žalobců. Dne 23. října 2019 VAHFR a žalobci podali kasační stížnost k Nejvyššímu soudu. Dne 18. června 2021 rozhodl Nejvyšší soud o zrušení rozsudku odvolacího soudu v Amsterdamu a postoupil věc odvolacímu soudu v Haagu. Řízení bude pokračovat poté, co VAHFR předloží věc soudu v Haagu. Toto rozhodnutí nemění naše hodnocení podstaty případu a AHF a její přidružené společnosti budou i nadále důrazně hájit své zájmy v soudním řízení.

URUGUAYSKÝ SOUDNÍ SPOR

Společnost Ahold Delhaize je společně s Disco a Disco Ahold International Holdings N.V. („DAIH“) stranou jednoho soudního sporu v Uruguayi souvisejícího s akvizicí akcií Velox Retail Holdings společností Ahold Delhaize v roce 2002 v kapitálu DAIH. Dva další související soudní spory v Uruguayi byly v roce 2013 rozhodnuty ve prospěch společnosti Ahold Delhaize bez jakéhokoli dalšího práva na odvolání ze strany žalobců. Náhrady škod uváděné žalobci, údajnými věřiteli některých uruguayských a dalších bank, dosahují přibližně 62 milionů USD (55 milionů EUR) plus úroky a náklady. V rámci prodeje společnosti Disco společnosti Cencosud v roce 2004 společnost Ahold Delhaize odškodnila společnost Cencosud a Disco za výsledek těchto soudních řízení. Zbývajícím soudním spor stále probíhá. Společnost Ahold Delhaize je nadále přesvědčena, že nároky žalobců jsou neopodstatněné a bude se těmito nárokům i nadále důrazně bránit.

NÁRODNÍ SOUDNÍ SPORY TÝKAJÍCÍ SE OPIÁTŮ NA PŘEDPIS

Několik amerických značek a dceřiných společností Ahold Delhaize bylo žalováno v řadě soudních sporů zahrnutých v In re: National Prescription Opiate Litigation (MDL No. 2804), což je soudní spor týkající se více okresů (multi-district litigation – MDL), projednávaný u okresního soudu Spojených států amerických v severním okrese státu Ohio. MDL obsahuje tisíce případů podaných proti stovkám obžalovaných okresů, měst, nemocnicemi a dalšími subjekty, které se týkají dopadu zneužívání opiátů. Žaloby jmenují Ahold Delhaize jako žalovanou stranu, stejně jako různé dceřiné společnosti, včetně American Sales Company, LLC, která ukončila činnost předtím, než byla jmenována jako žalovaná strana v jakémkoli případě souvisejícím s MDL. Všechny záležitosti, ve kterých byly Ahold Delhaize nebo jejich dceřiné společnosti jmenovány, byly soudem pozastaveny, a proto nejsou v tuto chvíli aktivně vedeny, přičemž některé ostatní případy probíhají proti jiným obžalovaným. Společnost Ahold Delhaize a její dceřiné společnosti se domnívají, že nároky žalobců vůči subjektům společnosti Ahold Delhaize jsou neopodstatněné a budou se proti nárokům ve všech těchto záležitostech bránit, pokud bude pozastavení zrušeno. Společnost Ahold Delhaize není v současné době schopna předvídat výsledek těchto nároků.

LÉKÁRENSKÉ REGULAČNÍ ŠETŘENÍ

Značky Ahold Delhaize USA reagují na občanskoprávní vyšetřovací žádost (civil investigative demand – CID) amerického ministerstva spravedlnosti (U.S. Department of Justice – DOJ), ve spolupráci s několika státními generálními prokurátory, týkající se vyšetřování podle zákona o nepravdivých tvrzeních (False Claims Act) týkajícího se slevových programů lékáren na předpisy. Značky při tomto šetření spolupracují a komunikují s DOJ ohledně CID. Společnost Ahold Delhaize v rámci své spolupráce poskytla faktické informace, dokumenty a odpověděla na některé oficiální dotazy. Společnost Ahold Delhaize také vznesla právní argumenty zpochybňující významnou část vyšetřování DOJ. Společnost Ahold Delhaize není v současné době schopna předvídat načasování ani výsledek vyšetřování.

OSTATNÍ SOUDNÍ ŘÍZENÍ

Kromě soudních řízení popsanych výše v této Příloze jsou společnost Ahold Delhaize a její bývalé nebo současné dceřiné společnosti účastníky řady dalších soudních řízení vyplývajících z jejich obchodních operací. Společnost Ahold Delhaize se domnívá, že konečné řešení těchto dalších řízení

35 SEZNAM DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ, SPOLEČNÝCH PODNIKŮ A PŘIDRUŽENÝCH SPOLEČNOSTÍ

Níže jsou uvedeny významné dceřiné společnosti, společné podniky a přidružené společnosti, které společnost Ahold Delhaize přímo nebo nepřímo vlastnila k 2. lednu 2022. Dceřiné společnosti, společné podniky a přidružené společnosti, které nejsou důležité pro poskytování informací o skupině Ahold Delhaize, jak to vyžaduje nizozemské právo, jsou z tohoto seznamu vynechány.

Významné dceřiné společnosti (konsolidované)		Vlastnictví v
Maloobchod v Evropě		
<i>Nizozemsko</i>		
Albert Heijn B.V.*	Zaandam	100 %
Albert Heijn Franchising B.V.*	Zaandam	100 %
Gall & Gall B.V.*	Zaandam	100 %
Etos B.V.*	Zaandam	100 %
bol.com B.V.*	Utrecht	100 %
<i>Belgie</i>		
Delhaize Le Lion / De Leeuw Comm. VA / SCA	Brusel	100 %
Albert Heijn België NV / SA	Antverpy	100 %
<i>Řecko</i>		
Alfa-Beta Vassilopoulos Single Member S.A.	Atény	100 %
<i>Srbsko</i>		
Delhaize Serbia d.o.o. Beograd	Bělehrad	100 %
<i>Rumunsko</i>		
Mega Image SRL	Bukurešť	100 %
<i>Česká republika</i>		

nebude mít v souhrnu podstatný nepříznivý dopad na finanční pozici, výsledky operací nebo peněžní toky společnosti Ahold Delhaize. Taková jiná soudní řízení však podléhají přirozené nejistotě a výsledek jednotlivých případů je nepředvídatelný. Je možné, že bude od společnosti Ahold Delhaize vyžadováno,

34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY POKRAČOVÁNÍ

aby vynaložila výdaje nad rámec stanovených rezerv v částkách, které nelze přiměřeně odhadnout.



Účetní odhady a úsudky

Účetní odhady a úsudky týkající se daní ze zisku naleznete v [Příloze 10](#), odhady a úsudky týkající se rezervy a podmíněných závazků pak v [Příloze 25](#).

Významné dceřiné společnosti (konsolidované)			Vlastnictví v
Albert Česká republika, s.r.o.	Praha		100 %
<i>Lucemburské velkovévodství</i>			
Delhaize Luxembourg S.A.	Pommerloch		100 %
Maloobchod ve Spojených státech amerických			
<i>Spojené státy</i>			
The Stop & Shop Supermarket Company LLC	Quincy	Massachusetts	100 %
Food Lion LLC	Salisbury	Severní Karolína	100 %
The GIANT Company	Carlisle	Pensylvánie	100 %
Giant of Maryland LLC	Landover	Maryland	100 %
Hannaford Bros. Co., LLC	Scarborough	Maine	100 %
Fresh Direct Holdings, Inc.	Bronx	New York	80 %
Ostatní			
<i>Nizozemsko</i>			
Ahold Delhaize Coffee Company B.V.*	Zaandam		100 %
Ahold Europe Real Estate & Construction B.V.*	Zaandam		100 %
Ahold Finance U.S.A., LLC*	Zaandam		100 %
Ahold Delhaize Nederland B.V.*	Zaandam		100 %
Delhaize "The Lion" Nederland B.V.*	Zaandam		100 %
<i>Spojené státy</i>			
ADUSA Commercial Holdings, Inc.	Salisbury	Severní Karolína	100 %
ADUSA Supply Chain Services, LLC	Salisbury	Severní Karolína	100 %
Ahold Information Services Inc.	Greenville	Jižní Karolína	100 %
Ahold Lease U.S.A. Inc.	Quincy	Massachusetts	100 %
Ahold Delhaize USA, Inc.	Quincy	Massachusetts	100 %
American Sales Company LLC	Lancaster	New York	100 %

Významné dceřiné společnosti (konsolidované)			Vlastnictví v
Delhaize America, LLC	Salisbury	Severní Karolína	100 %
Delhaize US Holding, Inc.	Salisbury	Severní Karolína	100 %
Guiding Stars Licensing Company, LLC	Scarborough	Maine	100 %
MAC Risk Management, Inc.	Quincy	Massachusetts	100 %
The MollyAnna Company	Williston	Vermont	100 %
Retail Business Services LLC	Salisbury	Severní Karolína	100 %
Peapod Digital Labs, LLC	Chicago	Illinois	100 %
<i><u>Lucemburské velkovévodství</u></i>			
Lion Lux Finance S.à.r.l.	Pommerloch		100 %
Lion Retail Holding S.à.r.l.	Pommerloch		100 %
<i><u>Švýcarsko</u></i>			
Ahold Delhaize Finance Company N.V.	Ženeva		100 %
Ahold Delhaize International Sàrl	Ženeva		100 %
Ahold Delhaize Licensing Sàrl	Ženeva		100 %
<i><u>Curacao</u></i>			
Ahold Insurance N.V.	Willemstad		100 %
CUW B.V.	Willemstad		100 %
Významné společné podniky a přidružené společnosti (nekonsolidované)			Vlastnictví v
JMR – Gestão de Empresas de Retalho, SGPS, S.A.	Lisabon	Portugalsko	49 %
P.T. Lion Super Indo	Jakarta	Indonésie	51 %

35 SEZNAM DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ, SPOLEČNÝCH PODNIKŮ A PŘIDRUŽENÝCH SPOLEČNOSTÍ POKRAČOVÁNÍ

Pokud jde o individuální účetní závěrky nizozemských právnických osob zahrnutých do konsolidace, v podstatě všechny dceřiné společnosti využily výjimky stanovené v § 403, odst. 1 Knihy 2 nizozemského občanského zákoníku. Podle § 403 převzala společnost Ahold Delhaize společnou a nerozdílnou odpovědnost za dluhy vyplývající z právních úkonů těchto dceřiných společností. Určení

36 NÁSLEDNÉ UDÁLOSTI

Nedošlo k žádným významným následným událostem.

toho, které nizozemské dceřiné společnosti Ahold Delhaize, ať už významné v kontextu této Přílohy, či nikoli, využívají výjimku 403, vyplývá z nizozemského obchodního rejstříku. Každá z těchto dceřiných společností podala prohlášení 403 společnosti Ahold Delhaize do nizozemského obchodního rejstříku. Výše uvedené významné dceřiné společnosti, které využívají výjimku 403, jsou označeny *.

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI VÝSLEDOVKA

miliony EUR	Poznámka	52 ukončených	53 ukončených týdnů
Vnitropodniková centrála a další přenesení daňové povinnosti		72	92
Režijní a administrativní náklady		(64)	(65)
Celkové provozní náklady	2	(64)	(65)
Provozní výsledek		8	27
Úrokové náklady		(52)	(47)
Ostatní finanční výnosy (náklady)		(60)	(48)
Čisté finanční náklady		(112)	(95)
Ztráta před daněmi ze zisku		(103)	(69)
Daně ze zisku	5	36	35
Výnosy z dceřiných společností a investice do společných podniků po daních ze zisku	7	2 313	1 431
Čistý výsledek po zdanění		2 246	1 397

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této účetní závěrky mateřské společnosti.

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI ROZVAHA

Před rozdělením výsledku běžného roku

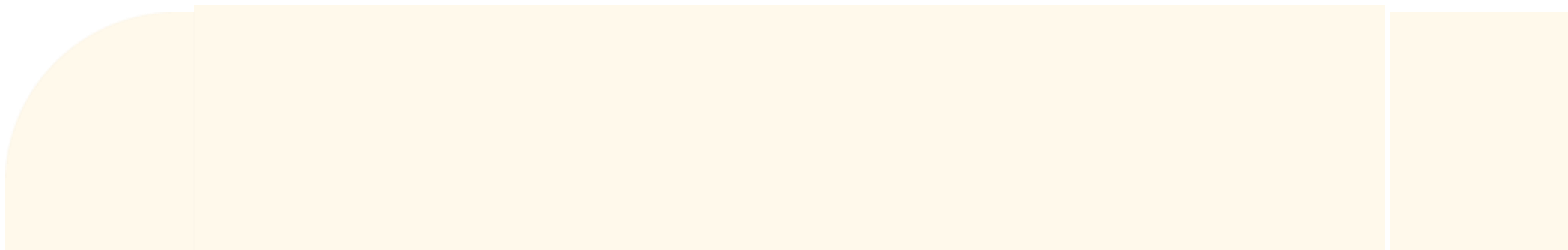
miliony EUR	Poznámka	2. ledna	3. ledna
Aktiva			
Aktiva z práva k užívání		—	1
Nehmotná aktiva	6	71	57
Odložené daňové pohledávky	5	10	9
Finanční aktiva	7	21 475	19 938
Celková dlouhodobá aktiva		21 557	20 005
Pohledávky	8	19	60
Předplacené výdaje		24	25
Hotovost a peněžní ekvivalenty		113	47
Celková krátkodobá aktiva		156	132
Aktiva celkem		21 712	20 137
Závazky a vlastní kapitál akcionářů			
Vydaný a splacený základní kapitál		10	11
Emisní prémie		10 988	12 246
Rezerva pro převod měn		(75)	(839)
Rezerva pro zajištění peněžních toků		(2)	(3)
Rezervní účasti		449	420
Akumulovaný deficit		104	(800)
Čistý výsledek		2 246	1 397
Vlastní kapitál akcionářů	9	13 721	12 432
Rezervy	10	1	2
Úvěry	11	5 369	4 944
Ostatní dlouhodobá pasiva		—	17
Dlouhodobá pasiva celkem		5 369	4 960
Krátkodobá pasiva	12	2 622	2 742
Závazky a vlastní kapitál akcionářů celkem		21 712	20 137

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této účetní závěrky mateřské společnosti.

VÝKONNOST

PŘÍLOHA K ÚČETNÍ ZÁVĚRCE MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI

409	1	Významná účetní pravidla	415	10	Rezervy
			415	11	Úvěry
409	2	Náklady podle druhů	415	12	Krátkodobá pasiva
409	3	Zaměstnanci	415	13	Deriváty
410	4	Poplatky auditorům	417	14	Transakce se spřízněnými
410	5	Daně ze zisku	417	15	Závazky a podmíněné závazky
412	6	Nehmotná aktiva			
413	7	Finanční aktiva	417	16	Rozdělení zisku
413	8	Pohledávky	418	17	Následné události
414	9	Vlastní kapitál akcionářů			



PŘÍLOHA K ÚČETNÍ ZÁVĚRCE MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI

2 NÁKLADY PODLE DRUHŮ

Provozní náklady jsou specifikovány podle druhů takto:

miliony EUR	2021	2020
Náklady práce	(23)	(27)
Ostatní provozní náklady	(30)	(30)
Odpisy a amortizace	(11)	(9)
Celkové náklady podle druhů	(64)	(65)

3 ZAMĚSTNANCI

Průměrný počet zaměstnanců Koninklijke Ahold Delhaize N.V. v přepočtu na plné úvazky (FTE) během roku 2021 byl šest (2020: sedm), z nichž žádný nebyl zaměstnán mimo Nizozemsko. Jeden člen správní rady působí jako člen správní rady mimo Nizozemsko na základě dohody o postoupení, ale není zaměstnán u společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V.

Současný počet zaměstnanců Koninklijke Ahold Delhaize N.V. se skládá především z členů výkonného výboru, což zahrnuje i správní radu. Platy, odvody na sociální zabezpečení a výdaje na důchody dosáhly v roce 2021 částek 17 milionů EUR, 1,3 milionu EUR a 0,2 milionu EUR (2020: 22 milionů EUR, 1,2 milionu EUR a 0,2 milionu EUR).

Informace o penzijním plánu definovaných dávek mateřské společnosti, odměnách správní a dozorčí rady a plánech akciových náhrad mateřské společnosti jsou uvedeny v [Příloze 24](#), [Příloze 31](#) a [Příloze 32](#) ke konsolidované účetní závěrce.

1 VÝZNAMNÁ ÚČETNÍ PRAVIDLA

Základ sestavení

Účetní závěrka mateřské společnosti Ahold Delhaize byla připravena v souladu s částí 9, knihou 2 nizozemského občanského zákoníku. V souladu s §362 odst. 8 knihy 2 nizozemského občanského zákoníku, jsou pravidla vykazování a oceňování použita v těchto účetních závěrkách mateřské společnosti stejná jako pravidla použitá v konsolidovaných účetních závěrkách (viz účetní pravidla týkající se hlaviček účetní závěrky v příslušných přílohách ke konsolidované účetní závěrce a v [Příloze 3](#) ke konsolidované účetní závěrce).

Investice do dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností

Investice do dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností se oceňují hodnotou čistých aktiv (ekvivalenční metoda účtování). Čistá hodnota aktiv je založena na ocenění aktiv (včetně goodwillu), rezerv a závazků a stanovení zisku, jak je popsáno v [Příloze 15](#) ke konsolidované účetní závěrce pro investice do společných ujednání a přidružených podniků. Goodwill je započten do účetní hodnoty čistého aktiva, pokud je investice do dceřiné společnosti pořízena prostřednictvím zprostředkující dceřiné společnosti Společnosti.

Náklady práce zahrnují výdaje na zaměstnance ve výši 17 milionů EUR (2020: 22 milionů EUR), ostatní související náklady na zaměstnance ve výši 3 miliony EUR (2020: 3 miliony EUR) a další smluvní personální náklady ve výši 3 miliony EUR (2020: 2 miliony EUR).

Čistý penzijní závazek a čistý penzijní náklad se vypočítávají pouze na základě aktivních zaměstnanců mateřské společnosti.

4 POPLATKY AUDITORŮM

Náklady na služby poskytované nezávislým auditorem mateřské společnosti, společností PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) a jejími členskými firmami a přidruženými společnostmi společností Ahold Delhaize a jejím dceřiným společností v roce 2021 a v roce 2020 jsou specifikovány takto:

2021

tisíc EUR	PwC	Člen firmy/ přidružené	Celkem 2021
Poplatky za audit	3 062	4 335	7 398
Poplatky související s auditem	1 501	229	1 730
Poplatky za daňové poradenství	—	201	201
Celkem	4 563	4 766	9 329

2020

tisíc EUR	PwC	Člen firmy/ přidružené	Celkem 2020
Poplatky za audit	3 216	4 253	7 470
Poplatky související s auditem	539	196	735
Poplatky za daňové poradenství	—	—	—
Celkem	3 755	4 449	8 205

Výše uvedené poplatky za audit se vztahují k postupům uplatňovaným na Společnost a její účetní jednotky konsolidačního celku účetními firmami a externími nezávislými auditory, jak je uvedeno v § 1, odst. 1 zákona o dozoru nad auditorskými společnostmi („Wet toezicht accountantsorganisaties – Wta“), jakož i nizozemskými a zahraničními účetními firmami, včetně jejich daňových služeb a poradních skupin. Tyto poplatky za audit se týkají auditu účetní závěrky bez ohledu na to, zda byla práce provedena během účetního období.

Poplatky za audit se týkají především auditu konsolidované účetní závěrky, jak je zahrnuta v části Výkonnost: Účetní závěrka v této výroční zprávě, určitých postupů týkajících se našich čtvrtletních výsledků a služeb souvisejících se zákonnými a regulačními hlášeními našich dceřiných společností. Ostatní poplatky související s auditem se týkají především ověřovacích služeb týkajících se nefinančních informací a dalších ověřovacích služeb. Poplatky za daňové poradenství se týkají služeb v oblasti dodržování daňových předpisů poskytovaných v USA.

5 DANĚ ZE ZISKU

Následující tabulka specifikuje splatnou a odloženou daňovou složku daní ze zisku ve výsledovce:

miliony EUR	2021	2020
Splatné daně ze zisku – Nizozemsko	34	37
Odložené daně ze zisku – Nizozemsko	2	(2)
Daně ze zisku celkem	36	35

Efektivní sazba daně z příjmů

Následující tabulka uvádí do souladu zákonnou sazbu daně z příjmů s efektivní sazbou daně z příjmů ve výsledovce:

	2021	
	miliony EUR	Sazba daně
Ztráta před daněmi ze zisku	(103)	
Úleva (náklad) na daň z příjmů v zákonné daňové sazbě	26	25.0 %
Úpravy pro dosažení efektivní sazby daně z příjmů:		
Rezervy, (ne)odčitatelné položky a samostatné položky	10	10.0 %
Úleva (náklad) na daně ze zisku celkem	36	35.0 %

	2020	
	milióny EUR	Sazba daně
Ztráta před daněmi ze zisku	(69)	
Úleva (náklad) na daň z příjmů v zákonné daňové sazbě	17	25,0 %
Úpravy pro dosažení efektivní sazby daně z příjmů:		
Rezervy, (ne)odčitatelné položky a samostatné položky	18	25,7 %
Úleva (náklad) na daně ze zisku celkem	35	50,7 %

5 DANĚ ZE ZISKU POKRAČOVÁNÍ

Odložená daň z příjmu

Významné složky a roční pohyby odložených daňových pohledávek a závazků k 2. lednu 2022 a 3. lednu 2021 jsou následující:

miliony EUR	29. prosince 2019	Vykázáno ve výsledovce	Ostatní	3. ledna 2021	Vykázáno ve výsledovce	Ostatní	2. ledna 2022
Deriváty a půjčky	11	(3)	—	8	2	—	10
Smíšená sazba odložené daně daňové	—	1	—	1	—	(1)	—
Celkové hrubé odčitatelné dočasné	11	(2)	—	9	2	(1)	10
Daňové ztráty a daňové slevy	—	—	—	—	—	—	—
Celková čistá pozice odložených daňových	11	(2)	—	9	2	(1)	10
Celkové odložené daňové závazky	—	—	—	—	—	—	—
Čisté odložené daňové pohledávky	11	(2)	—	9	2	(1)	10

6 NEHMOTNÁ AKTIVA

miliony EUR	Programové
Od 3. ledna 2021	
Oceněny pořizovacími náklady	85
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(28)
Účetní hodnota	57
Rok končící 2. ledna 2022	
Přírůstky	28
Převody	(3)
Amortizace	(11)
Závěrečná účetní hodnota	71
Od 2. ledna 2022	
Oceněny pořizovacími náklady	110
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(39)
Účetní hodnota	71

Daně ze zisku ve vlastním kapitálu a úplném výsledku

Splatné a odložené daně ze zisku vykázané a převedené z vlastního kapitálu a úplného výsledku jsou následující:

miliony EUR	2021	2020
Zpětný odkup akcií	(2)	—
Celkem	(2)	—

7 FINANČNÍ AKTIVA

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Investice do dceřiných společností, společných podniků a přidružených	20 667	18 933
Pohledávky z úvěrů za dceřinými společnostmi	798	1 006
Ostatní deriváty (viz Příloha 13)	10	—
Celková finanční aktiva	21 475	19 938

Změny v položce Investice do dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností byly následující:

miliony EUR	2021	2020
Začátek roku	18 933	19 943
Podíl na příjmu	2 313	1 431
Dividendy	(1 360)	(1 438)
Mezipodnikové převody	(1)	—
Podíl na ostatním úplném výsledku hospodaření (ztrátě) a ostatních změnách	16	(4)
Kurzové rozdíly	766	(999)
Konec roku	20 667	18 933

Seznam dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností naleznete v [Příloze 35](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Pohledávky z úvěrů

miliony EUR	2021	2020
Začátek roku	1 006	1 066
Mezipodnikové převody	(208)	(60)
Konec roku	798	1 006
Krátkodobá část	—	—
Dlouhodobá část úvěrů	798	1 006

Pohledávky z úvěrů souvisí s úvěry s dceřinými společnostmi.

8 POHLEDÁVKY

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Pohledávky za dceřinými společnostmi	18	41
Pohledávky za společnými podniky	—	1
Pohledávka daně z příjmů	—	17
Ostatní pohledávky	1	1
Pohledávky celkem	19	60

9 VLASTNÍ KAPITÁL AKCIONÁŘŮ

Vlastní kapitál akcionářů v účetní závěrce mateřské společnosti se rovná vlastnímu kapitálu připadajícímu kmenovým akcionářům uvedenému v konsolidované účetní závěrce s tím rozdílem, že zákonné rezervní účasti a kumulovaný zisk (deficit) jsou prezentovány samostatně.

Rezerva pro převod měn, rezerva na zajištění peněžních toků a rezervní účasti jsou zákonné rezervy, které jsou vyžadovány nizozemskými zákony. Rezervní účasti zahrnují zvýšení čisté hodnoty aktiv společných podniků a přidružených podniků od jejich prvního zahrnutí, snížené o jakékoli částky, které lze rozdělit bez právních nebo jiných omezení.

Pokud má rezerva pro převod měn nebo rezerva na zajištění peněžních toků záporný zůstatek, distribuce akcionářům Společnosti jsou omezeny na rozsah záporného zůstatku. Z celkového vlastního kapitálu k 2. lednu 2022 ve výši 13 721 milionů EUR je nerozdělitelná částka 460 milionů EUR (3. ledna 2021: 431 milionů EUR z celkového vlastního kapitálu ve výši 12 432 milionů EUR). Další informace o dividendách z kmenových akcií naleznete v [Příloze 21](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Pohyby vlastního kapitálu lze specifikovat následovně:

miliony EUR	Základní kapitál	Emisní prémie	Zákonné rezervy			Ostatní rezervy včetně nerozdělné	Vlastní kapitál připadající kmenovým akcionářům
			Rezerva pro převod měn	Rezerva pro zajištění peněžních toků	Rezervní účasti		
Zůstatek k 29. prosinci 2019	11	12 246	159	(3)	420	1 250	14 083
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům	—	—	—	—	—	1 397	1 397
Ostatní úplný výsledek hospodaření (ztráta)	—	—	(997)	1	—	(84)	(1 080)
Celkový úplný výsledek hospodaření (ztráta) připadající kmenovým akcionářům	—	—	(997)	1	—	1 313	316
Dividendy	—	—	—	—	—	(1 026)	(1 026)
Zpětný odkup akcií	—	—	—	—	—	(1 001)	(1 001)
Úhrady vázané na akcie	—	—	—	—	—	61	61
Jiné položky	—	—	—	—	—	(1)	(1)
Zůstatek k 3. lednu 2021	11	12 246	(839)	(3)	420	597	12 432
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům	—	—	—	—	—	2 246	2 246
Ostatní úplný výsledek hospodaření (ztráta)	—	—	764	1	—	79	843
Celkový úplný výsledek hospodaření (ztráta) připadající kmenovým akcionářům	—	—	764	1	—	2 325	3 089
Dividendy	—	—	—	—	—	(856)	(856)
Zpětný odkup akcií	—	—	—	—	—	(995)	(995)
Zrušení vlastních akcií	(1)	(1 258)	—	—	—	1 259	—
Úhrady vázané na akcie	—	—	—	—	—	51	51
Ostatní změny v rezervách	—	—	—	—	28	(28)	—
Zůstatek k 2. lednu 2022	10	10 988	(75)	(2)	449	2 350	13 721

1 Ostatní rezervy zahrnují mimo jiné přecenění penzijních plánů definovaných požitků: Náklady na interně vyvinutý software jsou také zahrnuty v ostatních rezervách (1 milion EUR k 2. lednu 2022 a nula k 3. lednu 2021).

10 REZERVY

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Rezerva na dceřiné společnosti s negativním vlastním kapitálem	—	—
Další rezervy	1	2
Celkové rezervy	1	2

11 ÚVĚRY

miliony EUR	2. ledna 2022	
	Dlouhodobá část	Krátkodobá část
Dluhopisy 750 EUR 0,875 %, splatné v roce 2024	750	—
Dluhopisy 600 EUR 0,250 %, splatné v roce 2025	600	—
Dluhopisy 500 EUR 1,125 %, splatné v roce 2026	500	—
Dluhopisy 500 EUR 1,75 %, splatné v roce 2027	500	—
Dluhopisy 600 EUR 0,375 %, splatné v roce 2030	600	—
Dluhopisy 827 USD 5,70 %, splatné v roce 2040	496	3
Dlouhodobé půjčky od dceřiných společností	1 748	596
Ostatní půjčky	190	60
Odložení finanční náklady	(15)	(4)
Úvěry celkem	5 369	654

Dlouhodobé půjčky od dceřiných společností jsou splatné v roce 2026 (391 milionů EUR), 2028 (900 milionů EUR) a 2029 (458 milionů EUR). Další informace o externích půjčkách naleznete v [Příloze 22](#) konsolidované účetní závěrky.

12 KRÁTKODOBÁ PASIVA

miliony EUR	2. ledna	3. ledna
Krátkodobé půjčky od dceřiných společností	1 819	1 512
Půjčky – krátkodobá část	654	949
Bankovní dluh a úvěrové linky	41	182
Splatná daň z příjmu	2	—
Závazky vůči dceřiným společnostem	27	17
Splatný úrok	22	20
Ostatní krátkodobá pasiva	57	62
Celková krátkodobá pasiva	2 622	2 742

13 DERIVÁTY

Mateřská společnost pravidelně uzavírá derivátové smlouvy s bankami k zajištění směnných a úrokových rizik mateřské společnosti nebo jejích dceřiných společností. Derivátové smlouvy, které jsou uzavírány za účelem zajištění expozic dceřiných společností, jsou obecně zrcadleny mezipodnikovými

K 2. lednu 2022 se očekává, že do jednoho roku bude využita nula (3. ledna 2021: 2 miliony EUR).

Ostatní půjčky zahrnují čerpání úvěru ve výši 250 milionů EUR v rámci vázaného úvěru (60 milionů EUR se splatností v roce 2022 a 190 milionů EUR se splatností v roce 2023).

miliony EUR	3. ledna 2021	
	Dlouhodobá část	Krátkodobá část
Dluhopisy EURIBOR 300 EUR + 18 bps, splatné v roce 2021	—	300
Dluhopisy 750 EUR 0,875 %, splatné v roce 2024	750	—
Dluhopisy 600 EUR 0,250 %, splatné v roce 2025	600	—
Dluhopisy 500 EUR 1,125 %, splatné v roce 2026	500	—
Dluhopisy 500 EUR 1,75 %, splatné v roce 2027	500	—
Dluhopisy 827 USD 5,70 %, splatné v roce 2040	464	3
Dlouhodobé půjčky od dceřiných společností	2 144	650
Odložení finanční náklady	(15)	(4)
Úvěry celkem	4 944	949

Krátkodobá pasiva jsou závazky, které jsou splatné do jednoho roku.

derivátovými smlouvami s dceřinými společnostmi, které jsou vystaveny zajištěným rizikům, za v podstatě stejných podmínek jako externí derivátové smlouvy. V této účetní závěrce mateřské společnosti jsou externí derivátové smlouvy a mezipodnikové derivátové smlouvy vykázány v rozvaze samostatně. V situacích, kdy externí derivátová smlouva splňuje podmínky pro zajišťovací účetnictví v

konsolidované účetní závěrce, jsou externí derivátová smlouva a mezipodniková derivátová smlouva vykázány jako „Externí zajišťovací deriváty“ a „Vnitropodnikové zajišťovací deriváty“. V situacích, kdy externí derivátová smlouva nesplňuje podmínky pro zajišťovací účetnictví v konsolidované účetní závěrce, jsou externí derivátová smlouva a mezipodniková derivátová smlouva vykázány jako „Ostatní externí deriváty“ a „Ostatní vnitropodnikové deriváty“.

Pohyby reálné hodnoty externích derivátových smluv, které byly uzavřeny za účelem zajištění expozice dceřiných společností, se účtují přímo do výnosů, kde účinně kompenzují pohyby reálné hodnoty zrcadlových vnitropodnikových derivátů, které jsou rovněž účtovány přímo do výnosů. Podrobnosti o těchto derivátových smlouvách, ostatních finančních nástrojích a strategiích řízení rizik mateřské společnosti jsou uvedeny v [Příloze 30](#) ke konsolidované účetní závěrce a v tabulkách uvedených níže.

Dlouhodobé deriváty – aktiva

miliony EUR	2021	2020
Začátek roku	—	—
Změny reálné hodnoty	10	—
Konec roku	10	—

13 DERIVÁTY POKRAČOVÁNÍ

Krátkodobé deriváty – aktiva

miliony EUR	2021	2020
Začátek roku	—	12
Změny reálné hodnoty	—	(12)
Konec roku	—	—

Dlouhodobé deriváty – pasiva

14 TRANSAKCE SE SPŘÍZNĚNÝMI STRANAMI

Společnost Koninklijke Ahold Delhaize N.V. v rámci svého podnikání uzavřela dohody s řadou svých dceřiných a přidružených společností. Tato ujednání se týkají transakcí se službami a dohod o

15 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY

Společnost Koninklijke Ahold Delhaize N.V. je jako mateřská společnost smluvní stranou křížové garanční smlouvy ze dne 21. května 2007, v aktuálním znění, s Delhaize Le Lion/De Leeuw Comm. VA, Delhaize US Holding, Inc. a některými dceřinými společnostmi Delhaize US Holding, Inc., podle nichž každá strana plně a bezpodmínečně, společně a nerozdílně, ručí za finanční zadlužení ostatních stran smlouvy.

Dluhopisy a půjčky vydané některými dceřinými společnostmi jsou zaručeny mateřskou společností, jak je uvedeno v [Příloze 22](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Mateřská společnost dále ručí za určité leasingové a další závazky dceřiných společností. Záruky vydané mateřskou společností týkající se finančních závazků třetích stran a nekonsolidovaných subjektů, jiné než ty v rámci křížové záruky uvedené výše, dosahují k 2. lednu 2022 částky 485 milionů EUR (3. ledna 2021: 486 milionů EUR).

Kromě toho Společnost poskytla k 30. červenci 2010 záruku za nesplacené krátkodobé závazky společnosti Ahold Finance U.S.A., LLC vůči třetím stranám.

16 ROZDĚLENÍ ZISKU

V případě schválení valnou hromadou akcionářů bude 28. dubna 2022 vyplacena konečná dividenda ve výši 0,52 EUR na kmenovou akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,43 EUR na akcii, která již byla vyplacena 2. srpna 2021. Celková výplata dividend za celý rok 2021 by tedy činila 0,95

miliony EUR	2021	2020
Začátek roku	16	—
Změny reálné hodnoty	(16)	16
Konec roku	—	16

Krátkodobé deriváty – pasiva

V letech 2021 a 2020 neexistovaly žádné závazky z krátkodobých derivátů.

financování a byla provedena za tržní ceny.

Mateřská společnost také poskytla k 31. prosinci 2020 záruku společnosti Giant Food související s dohodou o vypořádání FELRA a MAP. Mateřská společnost ručí za závazek společnosti Giant Food zaplatit veškeré částky, které jsou nezbytné ke splnění závazku financování, pouze v případě, že společnost Giant tyto závazky nesplní v době splatnosti. Záruka bude omezena na současnou hodnotu insolvenčních dávek PBGC splatných způsobilým účastníkům ze společnosti Giant a způsobilým účastníkům mimo společnost Giant v rámci nového plánu pro jednoho zaměstnavatele k 31. prosinci 2020. Další informace o plánu FELRA a MAP naleznete v [Příloze 24](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Jako součást odprodeje společnosti U.S. Foodservice v roce 2007 obdržela společnost Ahold Delhaize neodvolatelný záložní akreditiv na 216 milionů USD (163 milionů EUR), který byl od 2. ledna 2022 snížen na 17 milionů USD (15 milionů EUR) [3. ledna 2021: 25 milionů USD (20 milionů EUR)].

Mateřská společnost poskytla obvyklá odškodnění, včetně případného odškodnění za porušení prohlášení a záruk uvedených v dohodách o prodeji aktiv. Záruky a soudní spory jsou dále uvedeny v [Příloze 34](#) ke konsolidované účetní závěrce. Podle její dohody o financování se společností Stichting Ahold Delhaize Pensioen je společnost Koninklijke Ahold Delhaize N.V. odpovědná za penzijní příspěvky.

Mateřská společnost tvoří daňovou jednotku s hlavními nizozemskými dceřinými společnostmi společnosti Ahold Delhaize pro účely nizozemské daně z příjmů právnických osob a nizozemské DPH, a z tohoto důvodu je společně a nerozdílně odpovědná za nizozemské závazky z daně z příjmů právnických osob a nizozemské závazky z DPH celé daňové jednotky. Převzetí závazku podle § 403, knihy 2 nizozemského občanského zákoníku jsou uvedena v [Příloze 35](#) ke konsolidované účetní závěrce.

EUR na akcii (2020: 0,90 EUR).

17 NÁSLEDNÉ UDÁLOSTI

Informace o následných událostech jsou uvedeny v Příloze 36 ke konsolidované účetní závěrce.

Zaandam, Nizozemsko

1. března 2022

Správní rada

Frans Muller

Natalie Knight

Kevin Holt

Wouter Kolk

Dozorčí rada

Peter Agnefjäll (předseda)

Bill McEwan (místopředseda)

René Hooft Graafland

Katie Doyle

Helen Weir

Mary Anne Citrino

Frank van Zanten

Bala Subramanian

Jan Zijderveld

VÝKONNOST

ZPRÁVA ESG (ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI



421 Úvod

423 Oblast životního prostředí

431 Taxonomie EU

435 Společenské záležitosti

439 Správa

Zpráva ESG

ÚVOD

Výkonnost ESG je důležitou součástí toho, jak měříme úspěch. V této části uvádíme přehled rámce pro podávání zpráv, který uplatňujeme, a činností, které něj spadají. V této části jsou také uvedeny výsledky u nejdůležitějších ukazatelů, které sledujeme, jakož i informace o tom, jakou metodiku používáme pro měření výkonnosti a jaký proces sběru dat a jaké faktory bereme v úvahu při vykazování těchto ukazatelů. Více informací o naší správě v této oblasti naleznete v části [Jak řídíme naši výkonnost v oblasti ESG](#).

Jednotlivé části Zprávy ESG byly vybrány a přizpůsobeny tak, aby v co největší míře splňovaly očekávání zúčastněných stran a poskytovaly takové informace, které jsou nezbytné pro pochopení vývoje, výkonnosti, postavení a dopadu našich činností týkajících se příslušných témat ESG; viz [Posouzení významnosti ESG](#).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

O našem pokroku informujeme v souladu se standardy GRI Standards: Core option. GRI udržuje komplexní standardy vykazování udržitelnosti, které jsou výsledkem nezávislého procesu mnoha zainteresovaných stran. Požadavky GRI jsou podrobnější a rozsáhlejší než povinnosti podávání zpráv podle současného použitelného právního rámce. Přehled toho, jak jsme používali standardy GRI, najdete na webových stránkách společnosti Ahold Delhaize na adrese www.aholddelhaize.com. Další informace o použitých definicích naleznete v části [Glosář](#).

ROZSAH

Letošní výroční zpráva za fiskální rok 2021 obsahuje údaje o ESG se zaměřením na to, kde máme nejpodstatnější dopad. V případě emisí uhlíku v rozsahu 3 se vykazování vztahuje na fiskální rok 2020. Další informace o tom, jakým způsobem podáváme zprávy o rozsahu 3, naleznete v části o použité metodice, sběru dat a úvahách sekci o [Životním prostředí](#) ve [Zprávě ESG](#).

Pokud není uvedeno jinak, jsou v údajích zahrnuty všechny značky Ahold Delhaize kromě FreshDirect, bol.com, Etos a Gall & Gall. Společnost FreshDirect není zahrnuta, protože byla získána v průběhu roku. Společnosti Bol.com, Etos a Gall & Gall jsou u některých ukazatelů vyloučeny vzhledem k povaze jejich podnikání.

Z hlediska provozního rozsahu zahrnují následující údaje tyto části podnikání, pokud není výslovně uvedeno jinak:

- Všechny prodejny (prodejny vlastněné společností a franšízové/přidružené prodejny)
- Kanceláře

- Distribuční centra vlastněná Společností, včetně veškeré přepravy z distribučních center do prodejen, bez ohledu na to, zda společnost Ahold Delhaize vlastní danou přepravní společnost.

Pokud jsme nedosáhli úplného souladu ve vykazování ukazatele pro rok 2021, vysvětlujeme to v poznámkách pod čarou.

ZPRÁVA ESG

ALTERNATIVNÍ MĚŘÍTKA NEFINANČNÍ VÝKONNOSTI

Při prezentaci a diskusi o výkonnosti ESG společnosti Ahold Delhaize používá vedení také vlastní metriky. Tyto vlastní metriky by neměly být posuzovány izolovaně a měly by být čteny ve spojení s definicemi z části Glosář, protože jiné společnosti mohou tyto metriky definovat jinak než společnost Ahold Delhaize.

Kdykoli je to možné, jsou ukazatele založeny na prvcích celé skupiny, například na výrobcích vlastní značky, prodeji potravin, přidružených společnostech, skladových jednotkách a prodejních oblastech. Definice těchto témat jsou zahrnuty v části Glosář spolu s definicemi jiných alternativních měřítek nefinanční výkonnosti používaných ve zprávě ESG a jinde v této zprávě.

Některé ukazatele výkonnosti nepokrývají plně jednotlivá témata ESG (např. dostupné a cenově dostupné produkty) a pro různá témata zatím není možné definovat relevantní ukazatele výkonnosti, které by byly smysluplné, kvantifikovatelné a/nebo spolehlivě měřitelné. Zveřejněné informace v naší výroční zprávě se omezují na ukazatele výkonnosti, které jsou považovány za relevantní pro naše podnikání.

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

UHLÍKOVÉ EMISE V ROZSAHU 1 A 2

Vzhledem ke zrychlujícímu se tempu klimatických změn jsme se zavázali ke snižování emisí uhlíku v našich vlastních provozech. Naše skvělé lokální značky pokračují v investicích do energetické účinnosti, zdokonalují své chladicí systémy, dále modernizují své logistické flotily a upřednostňují ekologická paliva.

Popis ukazatele výkonnosti ⁶	2021	2020	Cíl 2030
Procentuální snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z vlastní činnosti (rozsah 1 a 2) ^{1,2} – tržní přístup	31 %	23 %	50 %
Celkové emise ekvivalentu CO ₂ (v tisících tun) – tržní přístup ^{3,4,5}	2 827	3 148	
Celkové emise ekvivalentu CO ₂ (v tisících tun) – přístup založený na umístění ^{3,4}	3 476	3 591	
Rozsah 1 na základě umístění (tisíce tun) ^{3,4}	1 728	1 771	
Rozsah 2 podle trhu (tisíce tun) ^{4,5}	1 099	1 378	
Rozsah 2 na základě umístění (tisíce tun) ⁴	1 748	1 820	

1 Snížení se počítá oproti výchozí hodnotě z roku 2018 ve výši 4 073 tisíc tun emisí ekvivalentu CO₂

2 Základní hodnota pro rok 2018 byla přepracována z důvodu akvizic, zahrnutí dodávek na poslední míli a aktualizovaných přepočítávacích faktorů pro chladiva podle IPCC a průměrných emisních faktorů energetického mixu.

3 Absolutní emise ekvivalentu CO₂ v roce 2020 byly přepracovány z 3 035 na 3 148 pro tržní přístup a z 3 399 na 3 591 v důsledku aktualizovaných přepočítávacích faktorů pro chladiva podle IPCC.

4 Absolutní emise ekvivalentu CO₂ v roce 2021 zahrnují dopad akvizic a dodávek na poslední míli, což má za následek 5% dopad ve srovnání s rokem 2020.

5 Absolutní emise ekvivalentu CO₂ v roce 2020 byly přepracovány tak, aby odrážely použití průměrných emisních faktorů energetického mixu. To je v souladu s výpočty pro rok 2021.

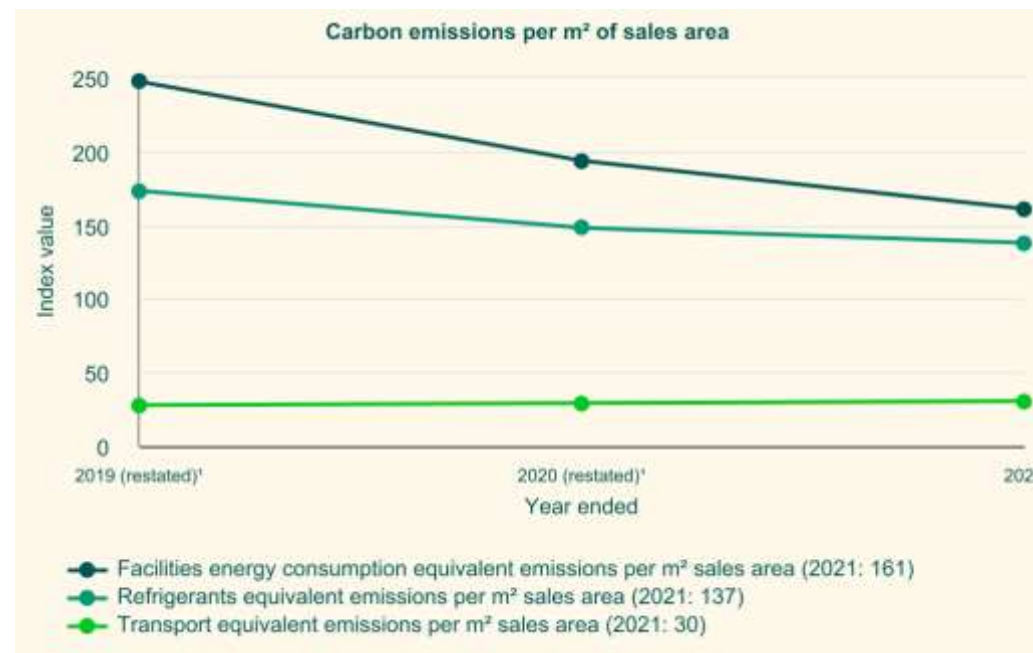
6 Údaje za roky 2020 a 2021 zahrnují značky Etos, Gall & Gall a bol.com.

SPOTŘEBA ENERGIE

Popis ukazatele výkonnosti ¹	2021	2020
Spotřeba energie zařízení (milióny kWh) ²	6 714	6 561
% obnovitelné elektřiny z celkové spotřebované elektřiny	21 %	12 %

1 Údaje za roky 2020 a 2021 zahrnují Etos a Gall & Gall.

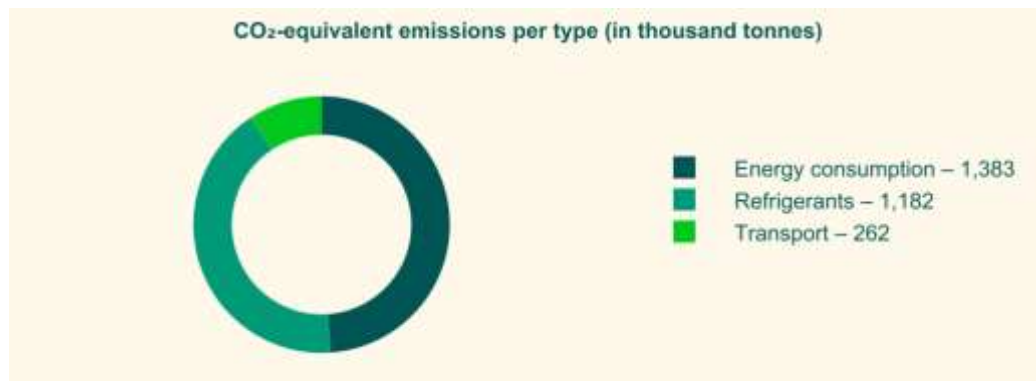
2 Údaje za roky 2020 a 2021 zahrnují bol.com.



Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1 Údaje za roky 2019 a 2020 byly přepracovány tak, aby zahrnovaly pouze emise z vlastních provozů v souladu s rozsahem našich vědecky podložených cílů.



Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Metodika

Údaje o emisích uhlíku v rozsahu 1 a 2 vykazujeme podle standardu Greenhouse Gas (GHG) Protocol Corporate Standard. Údaje o emisích CO₂ se skládají z vypočteného ekvivalentu CO₂: skutečné emise CO₂ plus ekvivalentní emise z jiných skleníkových plynů.

Metodika uhlíkové stopy se řídí směrnicemi Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) / Protokolu o emisích skleníkových plynů (GHG) Institutu světových zdrojů (World Resources Institute – WRI) týkajícími se firemního účetnictví a vykazování skleníkových plynů.

V našich zprávách používáme nejnovější dostupné emisní faktory. Emisní faktory elektřiny založené na umístění získáváme od Mezinárodní agentury pro energii (International Energy Agency – IEA, vydání 2021; údaje z roku 2019) pro evropské země a od Agentury pro ochranu životního prostředí (Environmental Protection Agency – EPA; na základě hodnot eGrid 2019, vydaných v únoru 2021) pro Spojené státy americké. Zdroj, který používáme pro tržní (energetické mixy) emisní faktory pro naše americké značky, je Green-e a pro naše evropské značky je tímto zdrojem European residual mix (evropský energetický mix).

Emisní faktory paliva získáváme z protokolu GHG 2014, kdekoliv je to možné, a jinak z jiných vhodných zdrojů. Pro úniky chladiv byly hodnoty GWP všech směsí chladiv používaných v zařízeních společnosti Ahold Delhaize vypočteny na základě hodnot GWP chladiv z hodnotící zprávy Mezivládního panelu pro změnu klimatu číslo 6 (Intergovernmental Panel for Climate Change Assessment Report 6), AR6, kapitola 7 (2021).

Sběr údajů a úvahy

Údaje o spotřebě energie, únicích chladicích látek a litrech nafty použité pro vlastní dopravu se shromažďují čtvrtletně na úrovni provozoven každé značky. Zdroje těchto dat zahrnují faktury, záznamy o vzdálených měřicích přístrojích, zprávy poskytovatelů služeb třetích stran a interní zprávy. Zdrojové údaje jsou interně přezkoumávány a skupině hlášeny prostřednictvím interního nástroje pro podávání zpráv, který uchovává přepočítávací faktory pro výpočet emisí uhlíku. Absolutní emise uhlíku se vypočítají vynásobením zdrojových údajů příslušnými přepočítávacími faktory.

Údaje nejsou vždy k dispozici v reálném čase nebo bezprostředně po uzavření čtvrtletí. V těchto případech používáme údaje extrapolované z dříve známé spotřeby.

Pokud nejsou údaje k dispozici vůbec, např. pro část franšízových prodejen, používáme odhady vypočtené na základě zařízení, která jsou srovnatelná co do velikosti a formátu.

Během roku 2021 došlo k několika událostem, které ovlivnily absolutní emise uhlíku v rozsahu 1 a 2 společnosti Ahold Delhaize: Společnost Food Lion získala společnost Southeastern Grocers, Albert Heijn získal supermarket DEEN, IPCC aktualizoval přepočítávací faktory pro chladicí látky a u značek Ahold Delhaize USA byla zahrnuta dodávka na poslední míli. To vedlo k přepracování výchozího stavu v roce 2018 na 4 073 tisíc tun (+11,3 %). Výkonnost za rok 2021 odráží i tyto změny, zatímco údaje za rok 2020 zahrnují pouze změnu vyplývající z aktualizovaných přepočítávacích faktorů na základě zprávy IPCC.

Indikátor GRI

305-1 Přímé (rozsah 1) emise GHG, 305-2 Energie nepřímé (rozsah 2) emise GHG, 305-3 Ostatní nepřímé (rozsah 3) emise GHG, 305-4 Intenzita emisí GHG, 305-5 Snížení emisí GHG.

Téma ESG

Emise CO₂ a změna klimatu.

UHLÍKOVÉ EMISE V ROZSAHU 3

Za účelem snížení emisí uhlíku v našem hodnotovém řetězci se naše značky ve spolupráci s dodavateli zaměří na čtyři oblasti: snížení množství odpadu, zvýšení počtu nízkouhlíkových výrobků v jejich sortimentu, snížení emisí z externě zajišťované dopravy a spolupráce s dodavateli na snižování jejich emisí.

Popis ukazatele výkonnosti ²	2020	Cíl 2030
Absolutní emise ekvivalentu CO ₂ z hodnotového řetězce (rozsah 3) (v tisících tun)	65 930	
% změna absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z hodnotového řetězce (rozsah 3) ¹	14 %	-15 %

¹ Změna se počítá oproti výchozí hodnotě z roku 2018 ve výši 57 605 tisíc tun emisí ekvivalentu CO₂

² Včetně společností Etos, Gall & Gall a bol.com.

V poměru k čistým tržbám se naše emise uhlíku v rozsahu 3 v roce 2020 snížily o 3,8 % ve srovnání s rokem 2018.

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

	podíl v roce
Rozsah 3 – Zakoupené zboží a služby	88 %
Rozsah 3 – Použití prodaných výrobků	5 %
Rozsah 3 – Ostatní kategorie	7 %
Celková stopa rozsahu 3	100 %

Metodika

Naše metodika uhlíkové stopy se řídí směrnicemi o firemním účetnictví a vykazování skleníkových plynů Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) / Institutu světových zdrojů (World Resources Institute – WRI) a Protokolem o emisích skleníkových plynů (GHG).

Výpočet emisí v rozsahu 3 je složitý. Naše značky mají na svých pultech stovky tisíc výrobků dodávaných více než desítkou tisíc přímých dodavatelů. Všichni tito přímí dodavatelé získávají materiály a přísady od svých vlastních dodavatelů, což vede ke vzniku složitých dodavatelských řetězců napříč celým světem.

V důsledku této složitosti nejsou v současné době k dispozici aktuální údaje o našich emisích uhlíku v rozsahu 3 a my se i nadále snažíme tuto situaci zlepšovat. Vzhledem k tomu, že se naše značky i nadále obracejí na své dodavatele, očekáváme, že se bude rozšiřovat přístup ke skutečným údajům, což zpřesní dostupná čísla. V současné době se při výpočtu emisí uhlíku v rozsahu 3 plně spoléháme na předpoklady a odhady.

Naše stopa v rozsahu 3 se skládá z 10 relevantních kategorií emisí rozsahu 3 (z 15 kategorií definovaných Protokolem o skleníkových plynech). Použili jsme dvě hlavní metody výpočtu definované v Protokolu o skleníkových plynech: průměrné údaje a metody založené na výdajích. Pro jednotlivé kategorie jsme vždy použili nejvhodnější metodu.

Sběr údajů a úvahy

Údaje o emisích uhlíku v rozsahu 3 se shromažďují každoročně. O emisích v rozsahu 3 informujeme s ročním zpožděním, protože informace pro výpočet údajů jsou v některých případech získávány od třetích stran, a proto nejsou na konci roku ještě k dispozici.

VÝPOČET KATEGORIE 1: ZAKOUPENÉ ZBOŽÍ A SLUŽBY

Zakoupené zboží, které je nejvýznamnější kategorií, představuje 88 % naší celkové stopy v rozsahu 3. Hlavní předpoklady a odhady použité při výpočtu kategorie Zakoupené zboží jsou následující:

K výpočtu emisí z výrobků a služeb používáme různé soubory vstupních dat v závislosti na informacích dostupných v datových systémech našich značek. Nebyly k dispozici žádné ověřené údaje od dodavatelů, proto jsme použili hmotnost nakoupených výrobků (6 %), hodnotu nakoupených výrobků (2 %), hmotnost prodaných výrobků očištěnou o odpad (26 %) a hodnotu z prodaných výrobků očištěnou o marži a odpad, abychom dospěli k hodnotě nakoupených výrobků (66 %). Očištění o marži a odpad

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

se provádí na úrovni značky, ale předpokládá se, že je stejné pro všechny kategorie výrobků, a není diverzifikováno podle kategorie výrobků.

Tyto výpočty metodou průměrných údajů vycházejí z veřejně dostupných údajů o intenzitě emisí různých potravin. U výrobků s hmotností (32 %) jsme použili především databázi Big Climate Database (všechny značky kromě Delhaize Belgium) a Agribalyse (pouze Delhaize Belgium). Pomocí těchto databází byly všem kategoriím výrobků specifickým pro maloobchod přiřazeny zvláštní emisní faktory, které nám umožnily aplikovat odpovídající intenzitu emisí pro každou kategorii.

Pro metodu založenou na výdajích (68 %) jsme použili emisní intenzity různých potravinářských a nepotravinářských odvětví [zdroj: Ministerstvo životního prostředí, výživy a záležitostí venkova Spojeného království. (Defra) pro potraviny (emisní faktor 1,06) a Base Carbone pro různé nepotravinářské kategorie] a vynásobili je prodanými výrobky očištěnými o marži a odpad.

V důsledku toho, že plánujeme zavést další postupy náležitě péče v souvislosti s emisemi uhlíku v rozsahu 3 a omezit používání předpokladů a odhadů, mohou se naše čísla v průběhu času podstatně změnit.

U služeb se stopa počítá metodou založenou na výdajích a údaje o činnosti představují roční hodnotu nakoupených výrobků a služeb na úrovni značky vynásobenou emisí intenzitou příslušné služby [zdroj: Defra (emisní faktor 0,2275)].

VÝPOČET KATEGORIE 11: POUŽITÍ PRODANÝCH VÝROBKŮ

Druhou největší emisní kategorií je kategorie 11: Použití prodaných výrobků, které představuje 5 % našich celkových odhadovaných emisí v rozsahu 3. Tato kategorie je ovlivněna čerpacími stanicemi, které některé z našich značek provozují. Emise se vypočítávají metodou průměrných údajů, kdy se celkový objem benzínu prodaného zákazníkům vynásobí příslušným emisním faktorem podle EPA.

VÝPOČET OSTATNÍCH KATEGORIÍ ROZSAHU 3:

Několik menších kategorií emisí jsme spojili dohromady jako „ostatní kategorie“, přičemž tyto představují 7 % našich odhadovaných emisí v rozsahu 3. Patří mezi ně činnosti související s palivy a energií, doprava a distribuce v předchozích fázích výroby, odpady vznikající při provozu, služební cesty, dojíždění zaměstnanců, zpracování prodaných výrobků po skončení jejich životnosti, franšízy a investice. Výpočty emisí se provádějí metodou průměrných údajů a vycházejí z veřejně dostupných emisních faktorů pro každou kategorii (zdroj: Defra, SimaPro, CO2emissiefactoren.nl, EPA a různé vstupní údaje o činnosti).

Indikátor GRI

305-3 Ostatní nepřímé emise skleníkových plynů (rozsah 3).

Téma ESG

Emise CO₂ a změna klimatu.

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

POTRAVINOVÝ ODPAD

Potravinový odpad a plýtvání potravinami negativně ovlivňují potravinovou bezpečnost na celém světě a podporují změnu klimatu. K omezení plýtvání potravinami máme třístupňový přístup. Za prvé, snižujeme plýtvání potravinami v provozech našich značek, včetně prodejen, skladů a dopravních zařízení. Za druhé, přebytečné potraviny přesměrováváme do potravinových bank, charitativních organizací a inovativních provozů, jako jsou restaurace, které vaří z neprodaného jídla. A za třetí, odkládáme potraviny, které již nejsou vhodné k lidské spotřebě, do jiných metod recyklace, abychom zabránili jejich cestě na skládku.

Popis ukazatele výkonnosti	2021	2020	Cíl 2021
Počet tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. EUR)	4.48	4,53	
Snížení potravinového odpadu na prodej potravin v % (t/mil.)	18 %	17 %	16 %
Celkem tuny potravinového odpadu	258 528	259 378	
Tuny potravinového odpadu odeslané k likvidaci na tržby z	1.14	1.15	
% recyklovaného potravinového odpadu z celkového množství	75 %	75 %	
% neprodaných potravin darovaných na výživu lidí	19 %	16 %	

1 Snížení je vykázáno oproti výchozí hodnotě z roku 2016 ve výši 5,48 t/mil. EUR.

Metodika

Plýtvání potravinami počítáme podle protokolu Food Loss and Waste Protocol: úsilí mnoha zúčastněných stran o vytvoření celosvětového standardu pro účtování a vykazování potravin a souvisejících nepoživatelných částí vyřazených z dodavatelského řetězce. To znamená, že naše definice potravinového odpadu zahrnuje odpad použitý na krmivo pro zvířata, biologické materiály, anaerobní digesci, kompostování / aerobní digesci, řízené spalování a skládkování. Do potravinového odpadu se nezapočítávají dary od organizací na pomoc hladovějícím, krádeže a nedostatek hotovosti.

Řídíme se metodickými pokyny k interpretaci cíle udržitelného rozvoje 12.3, které vydává koalice Champions 12.3. Podle toho se definice potravinového odpadu a plýtvání vztahuje jak na potraviny určené k lidské spotřebě, tak na jejich související nepoživatelné části, které opouštějí potravinový řetězec, protože cíl 12.3 spadá pod SDG 12 (udržitelná spotřeba a výroba), a nikoli pod SDG 2 (konec hladu). To znamená, že se jedná jak o potravinovou bezpečnost, tak o efektivní využívání zdrojů, nikoliv pouze o potravinovou bezpečnost. Nepoživatelné části, jako například zbytky pomerančové kůry z výroby čerstvé vymačkané pomerančové šťávy prodávané v našich prodejnách Albert Heijn, se proto v našich údajích počítají jako potravinový odpad.

Sběr údajů a úvahy

Údaje o plýtvání potravinami jsou hlášeny čtvrtletně prostřednictvím kombinace interních měřítek a zpráv od externích partnerů. Odpady ve skladech a distribučních centrech jsou tříděny na potravinářský odpad, lepenku, plasty, sklo a odpadky.

Poskytujeme školení pro naše spolupracovníky, abychom zajistili co nejpřesnější třídění odpadu a provádíme audity pro kontrolu kvality třídění odpadu. Vzhledem k různým okolnostem, za kterých jsou údaje shromažďovány, mohou obsahovat drobné nepřesnosti, jelikož naše audity ukazují, že část potravinového odpadu končí v odpadkových koších.

Při recyklaci a likvidaci potravinového odpadu spolupracují značky Ahold Delhaize s řadou externích partnerů s různou úrovní vyspělosti shromažďování dat. V některých případech jsou hmotnosti odhadnuty na základě průměrné hmotnosti kontejneru a četnosti vyvážení.

Metrikou, kterou používáme, jsou tuny potravinového odpadu na milion EUR tržeb z prodeje potravin. Tržby z prodeje potravin jsou měřeny v eurech a jsou ovlivněny směnnými kurzy. Údaje v této výroční zprávě jsou uvedeny s použitím skutečných směnných kurzů.

U některých značek se při výpočtu celkového množství tun neprodaných potravin darovaných lidem používají odhady, protože údaje o skutečné hmotnosti nejsou k dispozici.

Indikátor GRI

306-2 Vzniklý odpad a 306-2 Řízení významných dopadů souvisejících s odpady.

Téma ESG

Potravinový odpad.

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

CELKOVÝ ODPAD

Naše celková tvorba odpadu zahrnuje lepenku/papír, plast, potraviny, sklo, kovy a veškerý další materiálový odpad, který vzniká v našich distribučních centrech, prodejnách a kancelářích. Měření a nakládání s tímto odpadem je důležité pro naši strategii v oblasti zdraví a udržitelnosti, protože přispívá k eliminaci odpadu a snižování emisí uhlíku.

Popis ukazatele výkonnosti	2021	2020
Celkový vyprodukovaný odpad (tisíce tun)	1 129	1 090
% recyklovaného odpadu	79 %	79 %

Metodika

Celkový vyprodukovaný odpad zahrnuje potravinový odpad, lepenku, plast, sklo, kov a dřevo.

Sběr údajů a úvahy

Údaje jsou hlášeny čtvrtletně prostřednictvím kombinace interních měřítek a zpráv od externích partnerů. Tato data zachycují potravinový a nepotravinový odpad ze všech prodejen (s výjimkou přidružených prodejen), včetně franšizových prodejen, distribučních center a kanceláří, kde Ahold Delhaize spravuje tok odpadu. Značky Ahold Delhaize spolupracují s řadou externích partnerů na recyklaci lepenky, papíru, plastů, kovu, skla, dřeva, elektroniky, kuchyňského oleje a potravinového odpadu. V některých případech jsou odhady prováděny podle hmotnosti a počtu popelnic vyzvednutých třetími stranami.

Indikátor GRI

306-2 Řízení významných dopadů souvisejících s odpady, 306-3 Vyprodukovaný odpad, 306-4 Odpad odložený od likvidace a 306-5 Odpad určený k likvidaci.

Téma ESG

Potravinový odpad, emise CO₂ a změna klimatu.

PLASTOVÉ OBALY

Na celém světě končí miliony tun plastů na skládkách, ve spalovnách nebo přímo v životním prostředí – a toto množství každým rokem roste. Naším cílem je přejít na oběhový systém, který snižuje negativní dopady plastových obalů výrobků.

Popis ukazatele výkonnosti	2021	Cíl 2025
Primární plastové obaly pro produkty vlastní značky (v tisících tun)	158	
% primárních plastových obalů produktů vlastní značky, které jsou znovu použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné	36 %	100 %

Metodika

Většina našich značek vykazuje plasty na úrovni komponentů, přičemž některé značky, které mají k dispozici méně detailní údaje, uvádějí prvky, u nichž je hlavním konstrukčním prvkem (tvořícím alespoň 50 % hmotnosti obalu) plast, včetně obalových komponentů, které jsou součástí tohoto většího plastového obalu (etikety, krycí reklamní obaly nebo rozprašovače).

Metodika hodnocení recyklovatelnosti se řídí pokyny nadace Ellen MacArthur Foundation New Plastics Economy Global Commitment týkajícími se recyklovatelnosti plastových obalů.

Obal nebo jeho součást jsou recyklovatelné, pokud: (a) se jeho úspěšný sběr, třídění a recyklace po spotřebě osvědčily v praxi a ve velkém měřítku a (b) žádné materiály nebo komponenty nenarušují systém recyklace.

V podstatě to znamená, že pro bod a) použijeme nejnovější výsledky průzkumu míry recyklace Global Commitment's Recycling Rate Survey, abychom zkontrolovali ty kategorie plastových obalů, u nichž existují důkazy, že „systém recyklace“ dnes existuje v praxi a ve dostatečném měřítku (30% míra recyklace po spotřebě ve více regionech, které dohromady představují nejméně 400 milionů obyvatel). U bodu b) zjišťujeme, zda je barva plastového obalu vhodná pro systém recyklace, nebo zda jeho recyklaci brání.

Sběr údajů a úvahy

Evropské značky shromažďovaly a vykazovaly údaje o plastových obalech čtvrtletně v průběhu roku 2021 a americké značky tak činily na roční bázi, přičemž vykazovaly údaje od začátku 4. čtvrtletí 2020 do konce 3. čtvrtletí 2021. Sběr údajů se provádí prostřednictvím dotazníků pro dodavatele, které jsou distribuovány buď přímo, nebo prostřednictvím třetí strany. Tyto průzkumy nám umožňují

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

shromažďovat informace o jednotlivých složkách plastových obalů, jako je hmotnost, typ plastu a barva.

Údaje obdržené od dodavatelů jsou interně kontrolovány z hlediska přesnosti a úplnosti. Pro stanovení celkové hmotnosti plastových obalů produktů vlastní značky se hmotnost jednotlivých složek SKU vynásobí tržbami za prodej SKU.

Recyklovatelnost primárních plastových obalů vlastní značky je posuzována interně nebo v některých případech prostřednictvím třetí strany. U některých našich značek nám dostupnost údajů neumožnila provést úplné posouzení EMF. V těchto případech jsme provedli kroky recyklace co nejlépe.

Na konci roku 2021 se našim značkám podařilo shromáždit informace o více než 97 % všech produktů vlastní značky. Z těchto údajů tvoří 89 % informace získané přímo od dodavatelů. U zbývajících 11 % odhadly naše značky hmotnost plastových obalů na základě průměrné hmotnosti podobného zboží. Odhadovaná hmotnost plastových obalů je obecně označena jako nerecyklovatelná.

Současný podíl opakovaně použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných primárních plastových obalů vlastní značky je zcela založen na recyklovatelných obalech, protože opakovaně použitelné a kompostovatelné obaly se používají ve velmi malém množství, které nemá na úrovni skupiny vliv na celkový podíl.

Indikátor GRI

301-1 Použité materiály podle hmotnosti nebo objemu.

Téma ESG

Udržitelná balení.

SPOTŘEBA VODY

Popis ukazatele výkonnosti ¹	2021	2020
Celková spotřeba vody (tisíce m ³) ²	7 936	7 237

1 Údaje za roky 2020 a 2021 zahrnují Etos a Gall & Gall.

2 Údaje za rok 2020 nezahrnují společnost Albert Heijn.

Metodika

Celková spotřeba vody v prodejnách a distribučních centrech (DC) našich značek, které naše společnost sama provozuje, během sledovaného období.

Sběr údajů a úvahy

Údaje o spotřebě vody se shromažďují každoročně. Naše značky sestavují kompilují údaje z faktur dodavatelů, aby zjistily spotřebu vody ve vlastních prodejnách, vlastních skladech a externě zajišťovaných skladech.

Pokud není spotřeba vody v době sběru dat zcela známa (tj. pokud ještě nebyly obdrženy faktury), můžeme použít odhady založené na třech přístupech: (1) použitím faktury ze stejného měsíce v předchozím roce (2) pokud prodejna nebo DC nebyly v předchozím roce otevřeny, provedením odhadu na základě předchozího měsíce nebo (3) pokud prodejna nebo DC nebyly v předchozích měsících otevřeny, použitím průměru – s vyloučením extrémních hodnot – vody spotřebované stejným formátem prodejny v daném roce.

Indikátor GRI

N/A.

Téma ESG

N/A.

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

TAXONOMIE EU

Úvod

Taxonomie EU stanovuje seznam hospodářských činností považovaných za environmentálně udržitelné v souladu s environmentálními cíli EU, včetně uhlíkové neutrality a cílů stanovených v Pařížské dohodě. Taxonomie EU definovala šest environmentálních cílů:

- Zmírňování změny klimatu
- Přizpůsobování se změně klimatu
- Udržitelné využívání a ochrana vodních a mořských zdrojů
- Přejít na oběhové hospodářství
- Prevence a omezování znečištění
- Ochrana a obnova biologické rozmanitosti a ekosystémů

Pro rok 2021, tedy první rok provádění, jsou dostupná a použitelná pouze kritéria pro klasifikaci prvních dvou cílů, tedy zmírňování změny klimatu a přizpůsobování se změně klimatu. Kritéria pro další čtyři environmentální cíle vypracovává platforma pro udržitelné financování a očekává se, že budou zveřejněna v roce 2022.

Evropský parlament a Evropská rada upřednostnily určité hospodářské činnosti, které mohou nejvýznamněji přispět ke zmírnění změny klimatu a přizpůsobení se této změně; taxonomie EU v současné době zahrnuje pouze kritéria pro tato hospodářská odvětví. Patří sem odvětví s největším podílem na emisích CO₂ (energetika, výroba, doprava a budovy), jakož i činnosti umožňující jejich přeměnu.

Hospodářské činnosti by měly být hodnoceny s cílem určit, zda jsou „environmentálně udržitelné“ ve smyslu nařízení o taxonomii.

V důsledku toho je nutné stanovit a vykázat obrat, kapitálové výdaje (CapEx) a provozní výdaje (OpEx) spojené s těmito udržitelnými činnostmi. Taxonomie EU vyžaduje, aby společnosti zveřejňovaly podíl svého obratu, kapitálových a provozních výdajů, které přispívají k dosažení jejich environmentálních cílů.

Za současné vykazované období jsou podniky povinny zveřejnit pouze podíl ekonomických činností způsobilých a nezpůsobilých podle Taxonomie na celkovém obratu, kapitálových a provozních výdajích a poskytnout některé kvalitativní informace. Vzhledem k tomu, že se jedná o vyvíjející se právní úpravu, může se stát, že se technická kritéria pro screening časem změní.

Hospodářské činnosti způsobilé podle taxonomie EU

Pro posouzení způsobilosti jsme identifikovali činnosti, které jsou obsaženy v aktu v přenesené pravomoci o klimatu v taxonomii EU, jak jej přijala Evropská komise dne 4. června 2021. Identifikovali jsme následující činnosti, které společnost Ahold Delhaize vykonává a které jsou způsobilé podle Taxonomie EU. Všechny tyto čtyři hospodářské činnosti jsou použitelné jak pro environmentální cíle zmírňování změny klimatu, tak pro cíle přizpůsobování se změně klimatu:

Číslo činnosti ¹	Název činnosti	Popis a hlavní činnosti společnosti Ahold Delhaize
7.3	Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti	Jednotlivá opatření ke zlepšení energetické účinnosti, včetně zateplení stávajících prvků, jako jsou vnější stěny, střechy a přízemí, a produkty pro aplikaci izolace na budovu; výměna stávajících oken za nová energeticky účinná okna, vnější dveře a energeticky účinné světelné zdroje; a instalace, výměna, údržba a opravy systémů vytápění, větrání a klimatizace a ohřevu vody, včetně zařízení souvisejících se službami dálkového vytápění. Tato aktivita bude zahrnovat většinu činností při přestavbě prodejen, kde tyto činnosti zvyšují energetickou účinnost.
7.7	Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Pořizování a vlastnictví budov	Nákup nemovitostí a výkon vlastnických práv k těmto nemovitostem. Uzavírání nových smluv o pronájmu nemovitostí (přírůstek práv k užívání aktiv) technicky vzato není pořízením nebo vlastnictvím budovy, ale protože širší definice kapitálových výdajů podle Taxonomie EU zahrnuje aktiva z práva k užívání, bude tato ekonomická činnost považována pro tyto kapitálové výdaje považovanou.
6.5	Doprava: Přeprava motocykly, osobními automobily a lehkými užitkovými vozidly	Nákup, financování, pronájem, leasing a provoz vozidel označených jako kategorie M1 (osobní vozidla), N1 (užitková vozidla s hmotností menší než 3,5 tuny) nebo L (dvoukolová a tříkolová vozidla a čtyřkolky). Tato činnost zahrnuje leasing služebních automobilů a malých dodávkových vozidel používaných zejména v oblasti elektromobility.
6.6	Doprava: Silniční nákladní doprava	Nákup, financování, leasing, pronájem a provoz vozidel označených jako kategorie N1 (hmotnost menší než 3,5 tuny), N2 (hmotnost mezi 3,5 a 12 tunami) nebo N3 (více než 12 tun). Tato činnost zahrnuje veškerou přepravu prováděnou společností pomocí vlastních nákladních vozidel, ale nezahrnuje žádné externě poskytnuté přepravní služby a užitková vozidla, která jsou v rámci

1 Činnosti a související čísla činností podle definice v aktu v přenesené pravomoci o klimatu týkající zveřejňování informací v oblasti EU taxonomie.

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Odhady a úsudky

Nemovitosti: Společnost a její značky sice čas od času staví nové budovy na stávajících (nebo nově získaných) pozemcích nebo renovují stávající budovy, ale tyto stavební činnosti jsou vždy zadávány profesionální developerské / stavební společnosti. Proto jsme zvolili hospodářskou činnost „7.7. Pořizování a vlastnictví budov“ namísto činnosti „7.1. Výstavba novostaveb“ a „7.2. Renovace stávajících budov.“

Hospodářská činnost „7.7. Pořizování a vlastnictví budov“ zahrnuje kapitálové výdaje na aktiva z práva k užívání.

Výměna nebo dodatečné vybavení chladivou není výslovně uvedeno v hospodářské činnosti „7.3. Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti“, ale chladničky (jako spotřebiče pro domácnost) jsou zahrnuty do činnosti „3.5 Výroba energeticky účinných zařízení pro budovy“; proto se domníváme, že pokud je toto zařízení použito ve stavebnictví, je rovněž způsobilé, a tedy zahrnuto do hospodářské činnosti 7.3.

Energie: Značky společnosti Ahold Delhaize pravidelně instalují solární panely na střechy prodejen a distribučních center; instalace je však považována za nedílnou součást budovy a většina (ne-li veškerá) energie vyrobená těmito solárními panely je využita v příslušné prodejně nebo distribučním centru. Z tohoto důvodu jsou – a to i přesto, že by se činnost „4.1. Výroba elektřiny s využitím solární fotovoltaické technologie“ mohla zdát použitelná – všechny naše instalace solárních panelů na střechách považovány za součást hospodářské činnosti „7.6. Instalace, údržba a opravy technologických zařízení pro obnovitelnou energii.“

Menší činnosti klasifikované jako nezpůsobilé: Jako podpůrné hospodářské činnosti, na kterých se společnost Ahold Delhaize aktivně podílí, byly identifikovány následující činnosti. Na základě analýzy CapEx na rok 2021 však byl učiněn závěr, že celkové agregované kapitálové výdaje vynaložené v průběhu roku 2021 na níže uvedené činnosti jsou zjevně nevýznamné ve srovnání s celkovými kapitálovými výdaji, jak je definuje Taxonomie EU, ve výši 4 279 milionů EUR. V důsledku toho jsou pro rok 2021 považovány za malé nebo nevýznamné činnosti, a proto nebudou vykazovány jako způsobilé, ale budou klasifikovány jako nezpůsobilé.

Číslo činnosti ¹	Název činnosti
7.4	Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy dobíjecích stanic pro elektrická vozidla v budovách (a na parkovištích připojených k budovám)
7.5	Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy přístrojů a zařízení pro měření, regulaci a kontrolu energetické náročnosti budov

Číslo činnosti ¹	Název činnosti
7.6	Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy technologických zařízení pro obnovitelnou energii
5.5	Zásobování vodou, kanalizace, nakládání s odpady a sanace Sběr a svoz odpadu neklasifikovaného jako nebezpečný ve složkách oddělených u zdroje
5.7	Zásobování vodou, kanalizace, nakládání s odpady a sanace Anaerobní digesce biologického
5.8	Zásobování vodou, kanalizace, nakládání s odpady a sanace Kompostování biologického
6.4	Doprava: Provoz zařízení pro osobní mobilitu, cyklistická logistika
8.1	Informační a komunikační činnosti: Činnosti související se zpracováním dat a hostingem
8.2	Informační a komunikační činnosti: Řešení založená na datech pro snižování emisí skleníkových
10.2	Finanční a pojišťovací činnosti: Zajištění

1 Činnosti a související čísla činností podle definice v aktu v přenesené pravomoci o klimatu týkající zveřejňování informací v oblasti EU taxonomie.

Klíčové ukazatele výkonnosti podle taxonomie EU

OBRAT

Vzhledem k tomu, že maloobchod s potravinami není považován za odvětví s vysokými emisemi, neodpovídá v současné době popisu hospodářských činností a technickým kritériím prověrky, jak je stanoveno v aktu v přenesené pravomoci v oblasti klimatu, který klasifikuje udržitelné hospodářské činnosti. V konsolidované výsledovce nejsou u vedlejších činností uvedených výše vykázány žádné čisté tržby. Vzhledem ke struktuře právních předpisů se tedy na náš obrat nevztahuje Taxonomie EU, a proto není způsobilý. V důsledku toho uvádíme nulové procento způsobilosti.



Účetní pravidla

Způsobilost obratu se vypočítává v souladu s definicí podle článku 8 Taxonomie EU. Řádek čistých tržeb zahrnutý do konsolidované výsledovky je ekvivalentem obratu podle Taxonomie EU. Viz také [Příloha 7](#) ke konsolidované účetní závěrce.



Odhady a úsudky

Ostatní provozní výnosy jsou v konsolidované výsledovce vykázány jako samostatný řádek, a proto se nepovažují za součást definice obratu podle Taxonomie EU. Mezi ostatní provozní výnosy patří například příjmy z pronájmu nemovitostí.

KAPITÁLOVÉ VÝDAJE (CapEx)

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Naše kapitálové výdaje jsme přiřadili ke způsobilým činnostem v souladu s Taxonomií EU. Pokud byly na hospodářské činnosti v roce 2021 vynaloženy nevýznamné kapitálové výdaje, byly tyto činnosti považovány za malé nebo nevýznamné (viz výše), a proto jsou vykázány jako nezpůsobilé, i když by některé z nich mohly být podle Taxonomie EU způsobilé.

Kvantitativní údaje vztahující se k tomuto ukazateli jsou uvedeny v části [ESG – Životní prostředí](#).

Účetní pravidla

Způsobilost kapitálových výdajů jsme určili v souladu s definicí podle článku 8 Taxonomie EU. Kapitálové výdaje zahrnují přírůstky hmotných¹ a nehmotných aktiv v průběhu dotčeného účetního období před odpisy, amortizací a případným opětovným oceněním, včetně přírůstků vyplývajících z přecenění a snížení hodnoty, za příslušné účetní období a vyjma změn reálné hodnoty. Zahrnují také přírůstky hmotného a nehmotného majetku vyplývající z podnikových kombinací, ale nezahrnují přírůstky goodwillu.

Přírůstky se řídí účetními zásadami uvedenými v účetní závěrce této výroční zprávy. Níže je uvedeno sesouhlasení přírůstků zahrnutých v účetní závěrce ([Přílohy 11, 12, 13 a 14](#) ke konsolidované účetní závěrce) s celkovými kapitálovými výdaji podle Taxonomie EU.

1. Hmotný majetek zahrnuje položky rozvahy Pozemky, budovy a zařízení; Právo k užívání aktiv; a Investice do nemovitého majetku.

Sesouhlasení alternativního ukazatele finanční výkonnosti: Kapitálové výdaje

(v milionech EUR)	2021
Přírůstky – pozemky, budovy a zařízení (PBZ) (Příloha 11)	1 942
Pořízení PBZ prostřednictvím akvizic podniků (Příloha 11)	364
Přírůstky – investice do nemovitého majetku – ve vlastnictví (Příloha 13)	29
Přírůstky – aktiva z práva k užívání – PBZ (Příloha 12)	726
Pořízení aktiv z práva k užívání – PBZ prostřednictvím akvizic podniků (Příloha 12)	644
Přírůstky – aktiva z práva k užívání – investice do nemovitého majetku (Příloha 13)	2
Přírůstky – nehmotný majetek (Příloha 14)	468
Pořízení nehmotného majetku prostřednictvím akvizic podniků (Příloha 14)	580
Mezisoučet	4 755
Úpravy: Bez přírůstků goodwillu (Příloha 14)	(476)
Kapitálové výdaje použité pro účely Taxonomie EU	4 279

Podle taxonomie EU by měly být kapitálové výdaje upraveny s ohledem na všechny environmentálně udržitelné dluhopisy vydané za účelem financování konkrétních projektů v souladu s Taxonomií EU, aby se zabránilo dvojímu započítávání. V červnu 2019 jsme vydali dluhopis udržitelnosti na financování některých stávajících environmentálních a sociálních projektů; výnosy byly plně alokovány na projekty v roce 2020, a proto není třeba provádět žádné úpravy pro výpočet kapitálových výdajů v roce 2021.

Zpráva ESG

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Účetní odhady a úsudky

Přecenění a úpravy aktiv z práva k užívání byly pro účely výpočtu kapitálových výdajů podle Taxonomie EU vyloučeny.

V současnosti naše IT systémy nezachycují informace potřebné k určení základních ekonomických činností, jak je definuje Taxonomie EU, a proto jsme kapitálové výdaje přiřadili k identifikovaným činnostem na základě přezkumu snadno dostupných informací, jako jsou investiční návrhy, nákladová střediska a registry aktiv, které nemusí být zcela vhodné pro klasifikaci podle Taxonomie EU. V důsledku toho byly při stanovení výše kapitálových výdajů, jak jsou vykazovány v rámci Taxonomie EU, do určité míry použity odhady a úsudky.

PROVOZNÍ NÁKLADY (OpEx)

Právní předpisy považují za způsobilé v souladu s taxonomií EU také provozní výdaje (OpEx), které jsou přímo spojeny s kapitálovými výdaji potřebnými pro přechod na udržitelnější provoz. Avšak vzhledem k tomu, že provozní náklady podle definice taxonomie EU nejsou významné pro splnění dlouhodobých cílů společnosti Ahold Delhaize, kterými je přechod na udržitelnější provoz, využíváme v souladu s právními předpisy výjimku pro výpočet provozních nákladů. To je podpořeno přezkumem, který jsme provedli za účelem výpočtu dodatečných provozních nákladů potřebných k dosažení naší ambice čisté nuly (viz výše) a toho, zda jsou tyto provozní náklady způsobilé podle taxonomie EU.

Na základě našeho posouzení významnosti proto uvádíme nulové procento způsobilosti.



Účetní pravidla

Taxonomie EU definuje provozní náklady jako přímé nekapitalizované náklady, které souvisejí s výzkumem a vývojem, opatřeními v oblasti renovace budov, krátkodobým pronájmem, údržbou a opravami a jakýmkoli jinými přímými výdaji souvisejícími s každodenní údržbou aktiv v podobě pozemků, budov a zařízení podnikem nebo dodavatelem, jenž činnosti zajišťuje externě, a které jsou nezbytné k zajištění nepřetržitého a účinného fungování těchto aktiv. Tato definice se liší od širší definice, která se používá v konsolidované účetní závěrce pro Provozní náklady nebo Ostatní provozní náklady – viz [Příloha 8](#).

Taxonomie EU umožňuje výjimku v případě, že provozní výdaje nejsou pro obchodní model nefinančních podniků podstatné. Společnost Ahold Delhaize tuto výjimku využije, jak je vysvětleno výše.



Odhady a úsudky

Jelikož se domníváme, že provozní náklady podle definice taxonomie EU nejsou významné pro splnění dlouhodobých cílů společnosti Ahold Delhaize, kterými je přechod na udržitelnější provoz, využíváme v souladu s právními předpisy výjimku pro výpočet provozních nákladů.

Zpráva ESG

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

PODPORA ZDRAVĚJŠÍHO STRAVOVÁNÍ

Naším cílem je, aby se zdravější stravování stalo samozřejmostí. Tím, že činíme čerstvé, výživné a chutné potraviny dostupnými pro každého, přispíváme ke zdravějším komunitám. Naše silné lokální značky a jejich široký sortiment produktů nabízí čerstvou inspiraci pro každý den.

Popis ukazatele výkonnosti	2021	2020	Cíl 2025
% prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém	53,6 %	49,8 %	>55 %

1 Data za rok 2020 zahrnují Peapod.

2 2021: Bez zahrnutí vlivu Nutri-Score zavedeného v našich evropských značkách činí tento podíl 50,4 %.



Metodika

Standardy zdravého prodeje, které jsme používali v letech 2016–2020, se řídí kritérii Nutri-Score a Choices pro evropské značky a hodnocením Guiding Stars pro americké značky. K určení, zda výrobek získá hvězdu podle hodnocení Guiding Stars, se používá patentovaná metodika navržená nezávislými výzkumníky, která analyzuje vyváženost živin v dané potravine na základě tabulky nutričních informací, seznamů složek a Národní databáze výživových látek USDA. Na základě této analýzy může produkt získat nula, jednu, dvě nebo tři hvězdičky Guiding Stars. Pokud výrobek získá alespoň jednu hvězdičku, je při výpočtu ukazatele výkonnosti označen jako zdravý výrobek. Další informace naleznete na webových stránkách Guiding Stars. V roce 2021 naše evropské značky zavedly metodiku Nutri-Score vyvinutou ve Francii, která nahradila kritéria Choices. Systém Nutri-Score používá algoritmus, který určuje, jak je výrobek zdravý, přičemž bere v úvahu složení výrobku a jeho výživové hodnoty. Výsledek se převede na skóre od A do E. Pokud výrobek získá skóre A nebo B, je při výpočtu ukazatele výkonnosti označen jako zdravý výrobek. Dopad této změny činí 3,0 procentního bodu ve srovnání s rokem 2020.



Sběr údajů a úvahy

Údaje o zdravějším stravování se shromažďují čtvrtletně prostřednictvím platformy informačních systémů produktů u každé značky.

Vzhledem k tomu, že proces obsahuje několik manuálních kroků, které monitorují přesnost, mají naše americké značky zavedeny další kontroly a naše evropské značky provádějí každé čtvrtletí ověření zpracovaných produktů.



Indikátor GRI

Vlastní ukazatel: % prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky.



Téma ESG

Zdravé produkty

Zpráva ESG

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

DODRŽOVÁNÍ SPOLEČENSKÝCH ASPEKTŮ

Přebíráme odpovědnost za minimalizaci rizika špatných pracovních podmínek při výrobě produktů našich vlastních značek. Naše standardy zapojení stanoví minimální standardy pro dodavatele, které jsou navrženy tak, aby zajistily, že společnost Ahold Delhaize bude mít přehled o všech aspektech svého dodavatelského řetězce a bude splňovat své cíle.

Popis ukazatele výkonnosti	2021	2020
% výrobních závodů produktů vlastní značky ve vysoce rizikových zemích auditovaných podle přijatelného standardu s platnou zprávou o auditu nebo s certifikátem a bez nesouladu u zásadních bodů hodnocení ¹	73 %	74 %

1 Údaje za rok 2021 zahrnují Etos



Metodika

Výrobní závody ve vysoce rizikových zemích (definovaných na základě klasifikace rizik amfori BSCI Countries Risk Classification) musí splňovat standardy amfori a rovnocenné auditorské standardy. Iniciativa amfori Business Social Compliance Initiative (BSCI): nezisková organizace, která podporuje více než 1000 mezinárodních společností v procesu monitorování a zlepšování pracovních podmínek v globálním dodavatelském řetězci prostřednictvím vlastního auditního programu.

V případě lokální výroby ve vysoce rizikových zemích (Srbsko a Rumunsko) uplatňujeme individuální přístup, v jehož rámci značky úzce spolupracují s dodavateli, což vede k lepšímu pochopení potenciálních místních problémů. Proto jsou minimální požadavky na dodržování společenských aspektů pro tyto domácí dodavatele stanoveny na úrovni odrazového můstku a nejsou zahrnuty do procenta výrobních závodů s plnou úrovní dodržování předpisů.



Sběr údajů a úvahy

V rozsahu vykazování jsou zahrnuty všechny výrobní jednotky aktivní ke konci vykazovaného období. Informace o dodržování společenských aspektů u produktů jsou shromažďovány od dodavatelů a kontrolovány interními týmy tak, aby bylo zajištěno, že všechny audity a certifikace jsou platné a aktuální. Neustále investujeme do zlepšování datových systémů a přesnosti vykazování.



Indikátor GRI

Vlastní ukazatel: % výrobních závodů produktů vlastní značky ve vysoce rizikových zemích auditovaných podle přijatelného standardu s platnou zprávou o auditu nebo s certifikátem a bez nesouladu u zásadních bodů hodnocení.



Téma ESG

Spravedlivé pracovní postupy v našich dodavatelských řetězcích.

Zpráva ESG

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

ZAPOJENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ

To, jak si ceníme svých spolupracovníků, jak s nimi jednáme a jak vedoucí pracovníci řídí naše značky, je důležitým aspektem našeho podnikání. Zajišťujeme, aby byly hlasy spolupracovníků vyslyšeny a oceněny, a podnikáme kroky k tomu, abychom je podpořili v tom, aby ve své práci našli smysl, měli rovný přístup k příležitostem a mohli se naplno rozvíjet a přispívat k pracovnímu procesu.

Popis ukazatele výkonnosti ¹	2021	2020	Změna	Cíl 2021
Skóre zapojení spolupracovníků (%)	79 %	81 %	(2)p. b.	≥ 81 %
Skóre zdravého pracoviště	76 %	76 %	—	≥ 76 %
Skóre inkluze na pracovišti	79 %	79 %	—	≥ 79 %
Skóre rozvoje spolupracovníků	73 %	73 %	—	≥ 73 %

1 Údaje za rok 2020 zahrnují Peapod, Gall & Gall a Etos. Údaje za rok 2021 zahrnují společnosti Gall & Gall a Etos.

Metodika

Zapojení spolupracovníků se měří prostřednictvím každoročního průzkumu všech spolupracovníků zaměstnaných společnostmi Ahold Delhaize a jejími značkami. Při provádění tohoto průzkumu spolupracujeme s třetí stranou (Perceptyx).

Sběr údajů a úvahy

I když nabízíme náš průzkum zapojení spolupracovníků online a děláme vše, co je v našich silách, abychom oslovili všechny spolupracovníky a povzbudili je k vyplnění průzkumu, zůstává i nadále obtížné dosáhnout 100% účasti. Přesto jsme v roce 2021 měli míru účasti 76 % z celkového počtu zaměstnanců.

Indikátor GRI

N/A.

Téma ESG

Bezpečnost, zdraví a pohoda spolupracovníků a Diverzita a inkluze.

BEZPEČNOST PŘI PRÁCI

Závazek našich značek k bezpečnosti na pracovišti je pevně daný; všichni spolupracovníci by se měli při práci cítit bezpečně a pohodlně. V prodejnách, kancelářích a distribučních centrech integrují naše značky bezpečné pracovní postupy přímo do návrhů, nákupů vybavení a provozních postupů.

Popis ukazatele výkonnosti ¹	2021	2020
Počet úrazů, které vyústí v absenci – na 100 ekvivalentů plného úvazku (FTE) ²	2,10	2,02
Frekvence nemocí z povolání ³	0,11	0,04

1 Údaje o bezpečnosti při práci nezahrnují kanceláře.

2 Údaje za roky 2020 a 2021 zahrnují bol.com, Etos, Gall & Gall a Peapod Digital Labs.

3 Údaje za roky 2020 a 2021 nezahrnují Alfa Beta, Delhaize Belgium a Delhaize Serbia. Údaje za roky 2020 a 2021 zahrnují Etos a Gall & Gall.

Metodika

Počet závažných úrazů na 100 FTE se vypočítá vydělením celkového počtu úrazů s následnou ztrátou pracovních dnů celkovým počtem pracovních hodin na 100 FTE. Pracovním úrazem s následnou ztrátou pracovních dnů se rozumí jakýkoli pracovní úraz, k němuž došlo při výkonu zaměstnání a který má za následek alespoň jeden den pracovní neschopnosti v důsledku zdravotního stavu a vyžaduje lékařské ošetření.

Míra výskytu nemocí z povolání se vypočítá jako počet nemocí z povolání na milion odpracovaných hodin. Nemoci z povolání jsou nemoci související s prací nebo nemoci vzniklé v rámci výkonu zaměstnání, které vyžadují péči zdravotnického pracovníka o pacienta. Americké značky využívají ke sledování výkonnosti informace od místních správců pojistných událostí nebo poskytovatelů pojištění.

Sběr údajů a úvahy

Údaje o zraněních spolupracovníků se shromažďují čtvrtletně prostřednictvím informačních systémů u každé značky. V každé zemi existují manuální kroky k procesu hlášení zranění; jde například o vedoucí pracovníky daných poboček, kteří musí vypracovat podrobné a včasné hlášení. Všechny značky v USA používají konzistentní proces pro hlášení úrazů a všechna data jsou uložena ve stejném systému. Každá evropská značka má vlastní postupy pro hlášení úrazů a uchovává si své údaje v lokálním systému.

To, zda je nemoc hodnocena jako nemoc z povolání, závisí na místní legislativě na trzích, kde naše značky působí, která se může v jednotlivých regionech lišit.

Indikátor GRI

Zpráva ESG

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

403-9 Pracovní úrazy.



Téma ESG

Bezpečnost, zdraví a pohoda spolupracovníků

Zpráva ESG

SPRÁVA

BEZPEČNOST A KVALITA PRODUKTŮ

Naše značky přebírají odpovědnost za udržování nejvyšší úrovně bezpečnosti výrobků. Zaměřujeme se na produkty vlastní značky. Naše značky se snaží zajistit, aby byly bezpečné a vyráběné v čistých a efektivních provozech s dobrými pracovními podmínkami. Abychom podpořili globální bezpečnost výrobků, aktivně se účastníme různých výborů a pracovních skupin pro standardizaci.

Popis ukazatele výkonnosti	2021	2020
% výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky, které mají certifikaci Global Food Safety Initiative (GFSI) nebo splňují standardy přijatelné úrovně záruk	98 %	96 %
% vysoce rizikových nepotravinářských produktů vlastní značky, které jsou vyráběny ve výrobních jednotkách kontrolovaných nezávislou třetí stranou podle přijatelné normy nebo u nichž byla testována každá šarže ¹	78 %	74 %

1 Údaje za rok 2021 zahrnují společnost Etos, která měla na celkový údaj pozitivní dopad ve výši 6 procentních bodů.

Metodika

Všechny jednotky vyrábějící potraviny pod vlastní značkou musí získat certifikát uznávaný Globální iniciativou pro bezpečnost potravin (Global Food Safety Initiative – GFSI). GFSI je akční koalice Consumer Goods Forum, která umožňuje neustálé zlepšování řízení bezpečnosti potravin v celém dodavatelském řetězci. Malé procento výrobních jednotek, které nemohou získat certifikaci GFSI, musí splňovat přijaté normy pro zajištění bezpečnosti potravin, jejichž seznam udržuje náš tým pro integritu výrobků ve společnosti Ahold Delhaize.

Nepotravinářské výrobky s nízkým, středním a vysokým rizikem jsou jako takové definovány na základě posouzení rizik. Všechny vysoce rizikové produkty musí splňovat auditní normy. Seznam auditních norem udržuje tým Ahold Delhaize Product Integrity.

V letošním roce používáme pro vykazování bezpečnosti nepotravinářských výrobků jiný ukazatel. Spíše než o výrobních jednotkách podáváme zprávy o produktech. Jako alternativu k certifikaci uvádíme také testování. Pro bezpečnost nepotravinářských výrobků je rozhodující rizikový profil jednotlivých výrobků. Pokud se jedná o vysoce rizikový výrobek, umožňujeme použít testování výrobku, pokud není k dispozici certifikace místa výroby. Vzhledem k tomu, že testování probíhá na úrovni produktů, začali jsme podávat zprávy o produktech namísto míst výroby. To nám umožňuje přesněji sledovat úroveň shody našich vysoce rizikových výrobků.

Sběr údajů a úvahy

Audity provádějí ověřovací orgány třetích stran. Tyto informace jsou shromažďovány od dodavatelů a kontrolovány interními týmy tak, aby bylo zajištěno, že všechny certifikace jsou platné a aktuální. Neustále investujeme do zlepšování datových systémů a přesnosti vykazování. V důsledku cestovních omezení souvisejících s COVID-19 bylo obtížnější dostat auditory do zařízení dodavatelů. V důsledku toho byly některé certifikační audity GFSI odloženy nebo provedeny dálkově.

Všimněte si, že u nového ukazatele bezpečnosti nepotravinových výrobků nelze převést údaje vykázané ve výroční zprávě za rok 2020 do výroční zprávy za rok 2021 jedna ku jedné, protože místa výroby nám mohou dodávat více rizikových výrobků.

Indikátor GRI

Vlastní ukazatel: % procento výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky, které mají certifikaci Global Food Safety Initiative (GFSI) nebo splňují přijatelnou úroveň standardu zajištění, a procento výrobních míst vysoce rizikových nepotravinářských výrobků vlastní značky, které byly podrobeny auditu nezávislou třetí stranou podle přijatelných norem pro příslušnou kategorii produktů.

Téma ESG

Bezpečnost a kvalita produktů.

DIVERZITA

Ve společnosti Ahold Delhaize a našich skvělých lokálních značkách věříme, že jako maloobchodníci, kteří hrají významnou roli ve společnosti, máme povinnost jít příkladem. Usilovně pracujeme na dosažení našeho cíle 100/100/100, abychom skutečně zapojili naše spolupracovníky a reprezentovali značky a podniky v místních komunitách.

Zpráva ESG

SPRÁVA

Popis ukazatele výkonnosti ¹	2021	2020
Počet spolupracovníků (tisíce)	413	414
% spolupracovnic – žen	53 %	54 %
% členek výkonného výboru	17 %	25 %
% členek dozorčí rady	33 %	40 %
% spolupracovníků – mužů	47 %	46 %
% spolupracovníků na plný úvazek	35 %	35 %
% spolupracovníků na částečný úvazek	65 %	65 %
% „Greatest Generation“ (generace 1900–1945)	—%	1 %
% Baby boomers (1946–1964)	13 %	14 %
% generace X (1965–1979)	21 %	21 %
% generace Y (mileniálové, 1980–1995)	24 %	25 %
% generace Z (1996+)	41 %	40 %
% spolupracovníků pokrytých kolektivním vyjednáváním	55 %	53 %
Fluktuace spolupracovníků	62 %	

1 Údaje za rok 2020 a 2021 zahrnují všechny značky včetně Gall & Gall, Etos a bol.com. Údaje za rok 2021 zahrnují společnost FreshDirect. Společné podniky nejsou zahrnuty.



Metodika

Máme zavedený proces, kterým můžeme mapovat všechna data pro automatický výpočet výše uvedených ukazatelů, které vycházejí z měsíčních personálních podkladů od jednotlivých značek nebo z našeho globálního systému lidských zdrojů (SuccessFactors). Celý proces je zabezpečen a výsledky jsou poskytovány na souhrnné úrovni. V roce 2021 jsme do našeho přehledu přidali jednu novou metriku: fluktuaci spolupracovníků.

Fluktuace spolupracovníků je definována jako počet osob, které opustily společnost, v porovnání s celkovým počtem spolupracovníků. Zahrnuje veškerou fluktuaci bez ohledu na důvod.



Sběr údajů a úvahy

FLUKTUACE SPOLUPRACOVNÍKŮ

Fluktuace je vypočítána na základě průměrů za rok 2021; údaje vycházejí z aktuálních údajů. V rámci našich značek se setkáváme s tím, že v některých případech se spolupracovníci po skončení smlouvy i několikrát vracejí. To může být způsobeno například tím, že zaměstnáváme také mladé studenty, kteří si práci organizují podle svého školního rozvrhu.

V porovnání s jinými odvětvími je v maloobchodě vysoká fluktuace běžná. V roce 2021 dosáhly naše skvělé lokální značky a Global Support Offices průměrné fluktuace 62 %. To odráží měnící se ekonomiku a dynamický trh práce.

V USA vidíme, že maloobchodníci jsou stále konkurenceschopnější a nabízejí zaměstnancům stále atraktivnější odměny. Vliv COVID-19 a práce z domova vedl také k tomu, že lidé začali jinak uvažovat o tom, co je pro ně v zaměstnání důležité. V důsledku této změny lidé častěji mění zaměstnání.

Fluktuaci spolupracovníků nelze srovnávat s předchozím rokem, protože tyto ukazatele vykazujeme poprvé.



Indikátor GRI

405-1 Diverzita správních orgánů a zaměstnanců.



Téma ESG

Diverzita a inkluze.

Zpráva ESG

SPRÁVA

HODNOCENÍ ESG

	2021	2020
Skóre DJSI ¹	83	83
Hodnocení MSCI ESG ²	AA	A
Skóre Sustainalytics ³	20,8	18

1 DJSI hodnotí společnosti od 0 do 100 bodů, přičemž 100 bodů je nejlepší hodnocení.

2 MSCI hodnotí společnosti známkou C až AAA, přičemž AAA je nejlepší hodnocení.

3 Sustainalytics hodnotí společnosti od 100 do 0 bodů, přičemž 0 je nejlepší skóre.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

ZPRÁVA NEZÁVISLÉHO AUDITORA

Komu: valně hromadě a dozorčí radě Koninklijke Ahold Delhaize N.V.

Zpráva o účetní závěrce za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022

Náš výrok

Podle našeho názoru:

- konsolidovaná účetní závěrka společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. spolu s jejími dceřinými společnostmi (dále jen „skupina“ nebo „společnost“) podává věrný a poctivý obraz finanční situace skupiny k 2. lednu 2022 a jejího výsledku hospodaření a peněžních toků za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022 v souladu s Mezinárodními standardy finančního výkaznictví ve znění přijatém Evropskou unií („EU-IFRS“) a s částí 9 knihy 2 nizozemského občanského zákoníku;
- účetní závěrka mateřské společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. (dále jen „mateřská společnost“) podává věrný a poctivý obraz finanční pozice společnosti k 2. lednu 2022 a jejího výsledku za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022 v souladu s částí 9 knihy 2 nizozemského občanského zákoníku.

CO JSME ZKONTRLOVALI

Ověřili jsme přiloženou účetní závěrku za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022 společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V., Zaandam, Nizozemsko. Účetní závěrka zahrnuje konsolidovanou účetní závěrku Skupiny a účetní závěrku mateřské společnosti.

Konsolidovaná účetní závěrka obsahuje:

- konsolidovanou rozvahu k 2. lednu 2022;
- následující výkazy za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022: konsolidovanou výsledovku, konsolidovaný výkaz o úplném výsledku hospodaření, změnách vlastního kapitálu a peněžních toků; a
- přílohu, která obsahuje významná účetní pravidla a další vysvětlující informace.

Účetní závěrka mateřské společnosti obsahuje:

- rozvahu mateřské společnosti k 2. lednu 2022;
- výsledovku mateřské společnosti za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022; a
- přílohu, která obsahuje použitá účetní pravidla a další vysvětlující informace.

Rámcem finančního výkaznictví použitý při přípravě účetních závěrek tvoří EU-IFRS a příslušná ustanovení části 9 knihy 2 nizozemského občanského zákoníku pro konsolidovanou účetní závěrku a část 9 knihy 2 nizozemského občanského zákoníku pro účetní závěrku mateřské společnosti.

Základ pro náš výrok

Audit jsme provedli v souladu s nizozemským právem, včetně nizozemských standardů pro audit. Dále jsme popsali naše povinnosti podle těchto standardů v části naší zprávy „Naše odpovědnost za audit účetní závěrky“.

Jsme přesvědčeni, že důkazní informace, které jsme získali, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho výroku.

NEZÁVISLOST

Jsme nezávislí na společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. v souladu s nařízením Evropské unie o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu, „Wet toezicht accountantsorganisaties“ (Wta, zákon o dozoru nad auditorskými firmami), „Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten“ (ViO, Etický kodex profesionálních účetních, nařízení týkající se nezávislosti) a dalšími příslušnými předpisy o nezávislosti v Nizozemsku. Kromě toho jsme dodrželi „Verordening gedrags- en beroepsregels accountants“ (VGBA, nizozemský etický kodex).

Náš přístup k auditu

PŘEHLED A KONTEXT

Koninklijke Ahold Delhaize N.V. je mezinárodní potravinářská maloobchodní skupina provozující supermarkety a platformy elektronického obchodování v Belgii, České republice, Řecku, Lucembursku, Nizozemsku, Rumunsku, Srbsku a Spojených státech a prostřednictvím účasti ve společných podnicích také v Indonésii a Portugalsku. Skupina se skládá z několika složek, a proto jsme zvážili rozsah a přístup našeho auditu skupiny tak, jak je uvedeno v části „Rozsah našeho auditu skupiny“. Zvláštní pozornost jsme věnovali oblastem zájmu, na které se zaměřuje činnost Skupiny, jak je uvedeno níže.

V rámci navrhování auditu jsme určili významnost a posoudili rizika významné nesprávnosti v účetní závěrce. Zejména jsme zvažovali, kde správní rada učinila důležité úsudky, například pokud jde o významné účetní odhady, které zahrnovaly vytváření předpokladů a zvažování budoucích událostí, které jsou ze své podstaty nejisté. V Příloze 2 účetní závěrky společnost popisuje oblasti úsudku při aplikaci účetních pravidel a klíčové zdroje nejistoty odhadů.

Stejně jako v předchozím roce jsme považovali testování na snížení hodnoty goodwillu a obchodních značek a zaúčtování příspěvků pro prodejce za klíčové záležitosti auditu s ohledem na značnou nejistotu v odhadech, jejich rozsah a související vyšší přirozené riziko významné nesprávnosti. Pokud

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Jde o vykazání výnosů z příspěvků pro prodejce, zaměřujeme se na příspěvky pro prodejce na základě úsudku. Každá z těchto klíčových záležitostí auditu byla popsána v části „Klíčové záležitosti auditu“ této zprávy.

V loňském roce jsme považovali ocenění a zveřejnění informací o plánu zaměstnaneckých požitků za klíčovou záležitost auditu vzhledem k výši příslušných částek, významnému úsudku vedení při odhadu pojistně-matematických a demografických předpokladů a technickým znalostem potřebným k auditu odhadů závazků z definovaných požitků, jakož i rozsáhlým požadavkům na zveřejnění, zejména v oblasti účasti skupiny v amerických programech pro více zaměstnavatelů. Vzhledem k tomu, že skupina v roce 2020 odstoupila od několika amerických plánů pro více zaměstnavatelů a požádala o finanční pomoc v souladu se zákonem o americkém záchranném plánu z roku 2021, snížila se expozice a složitost plánů zaměstnaneckých požitků, a proto již tuto záležitost nepovažujeme za klíčovou záležitost auditu.

Společnost Koninklijke Ahold Delhaize N.V. posoudila možné dopady změny klimatu a svých plánů na splnění závazků čistých nulových emisí na svou finanční pozici, viz části „Rizika a příležitosti“ a „Životní prostředí, společenské záležitosti a správa“ ve zprávě o hospodaření. V rámci strategie společnosti budovat zdravější planetu se společnost zavázala měřit a řídit dopady emisí uhlíku na životní prostředí. Projednali jsme s vedením skupiny jejich posouzení a řízení a vyhodnotili jsme potenciální dopad na finanční pozici. Přestože dopady změny klimatu a závazky společnosti k dosažení jejich cílů mají pro společnost a její zúčastněné strany značný význam, nejsou v rámci auditu 2021 považovány za klíčovou záležitost auditu.

Zajistili jsme, aby auditorské týmy na úrovni skupiny i na úrovni složek měly příslušné dovednosti a kompetence, které jsou potřebné pro audit maloobchodní společnosti. Operace skupiny využívají širokou škálu různých IT systémů. Přiměřenost a efektivní fungování kontrol nad těmito systémy je důležitým prvkem integrity finančního výkaznictví ve Skupině. Při našem auditu jsme využili IT specialisty, abychom vyhodnotili přiměřenost a efektivní fungování těchto kontrol, které považujeme za relevantní pro náš audit. Dále jsme do našeho týmu začlenili specialisty se zkušenostmi v oblasti oceňování, finančních nástrojů a daní, jakož i odborníky v oblasti odměn vázaných na akcie a pojistně-matematických výpočtů (včetně penzijního účetnictví).

Nástin našeho přístupu k auditu byl následující:

**Významnost**

- Celková významnost: 140 milionů EUR.

Rozsah auditu

- Provedli jsme auditní práce na sedmi složkách. V roce 2021 zůstaly naše složky podléhající auditu v plném rozsahu konzistentní.
- V důsledku pandemie COVID-19 byly naše návštěvy na místě omezeny na složky, které se nacházejí v Nizozemsku. Pořádali jsme časté virtuální schůzky se všemi našimi auditory složek a také virtuální schůzky s místním vedením.
- Pokrytí auditu: 88 % konsolidovaných čistých tržeb, 85 %

Klíčové záležitosti auditu

- Testování snížení hodnoty goodwillu a značek
- Vykázání výnosů z příspěvků pro prodejce

VÝZNAMNOST

Rozsah našeho auditu byl ovlivněn uplatněním faktoru významnosti, což je dále vysvětleno v části „Naše odpovědnost za audit účetní závěrky“.

Na základě našeho odborného úsudku jsme stanovili určité kvantitativní prahy významnosti, včetně celkové významnosti pro účetní závěrku jako celek, jak je uvedeno v tabulce níže. Ty nám spolu s kvalitativními úvahami pomohly určit povahu, načasování a rozsah našich auditorských postupů u jednotlivých řádkových položek účetní závěrky a zveřejněných informací a vyhodnotit dopad identifikovaných nesprávností, a to jak jednotlivě, tak souhrnně, na účetní závěrku jako celek a podle našeho názoru.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Celková významnost pro	140 milionů EUR (2020: 150 milionů EUR)
Základ pro stanovení významnosti	K určení celkové významnosti jsme použili náš odborný úsudek. Jako základ pro náš úsudek jsme použili 5 % zisku před zdaněním.
Zdůvodnění použité referenční hodnoty	Jako primární referenční hodnoty jsme použili zisk před zdaněním, což je obecně uznávaná auditorská praxe na základě naší analýzy běžných informačních potřeb uživatelů účetních výkazů. Na tomto základě se domníváme, že příjem před zdaněním je důležitým ukazatelem finanční významnosti společnosti.
Významnost složek	Každé složce v našem rozsahu auditu jsme na základě našeho úsudku přidělili významnost, která je menší než naše celková významnost skupiny. Rozsah významnosti alokovaný mezi jednotlivé složky se pohyboval mezi 10 milionů a 120 milionů EUR.

Bereme také v úvahu nesprávnosti a/nebo možné nesprávnosti, které jsou podle našeho úsudku významné z kvalitativních důvodů.

Dohodli jsme se s dozorčí radou, že jim budeme hlásit jakékoli nesprávnosti zjištěné během našeho auditu nad 7 milionu EUR (2020: 7,25 milionu EUR) a také nesprávnosti pod touto částkou, které jsou podle našeho názoru významné pro vykazování z kvalitativních důvodů. Pokud nesprávnosti nemají žádný dopad na výsledovku, dohodli jsme se s dozorčí radou, že budeme hlásit nesprávnosti nad 25 milionů EUR.

ROZSAH NAŠEHO AUDITU SKUPINY

Koninklijke Ahold Delhaize N.V. je mateřskou společností skupiny subjektů. Finanční informace této skupiny jsou zahrnuty v konsolidované účetní závěrce Koninklijke Ahold Delhaize N.V.

Rozsah našeho auditu jsme přizpůsobili tak, abychom zajistili, že v souhrnu poskytneme dostatečné pokrytí účetní závěrky, abychom mohli vydat výrok k účetní závěrce jako celku, s přihlédnutím k řídicí struktuře Skupiny, charakteru operací jejích složek, účetním procesům a kontrolám a trhům, na kterých složky Skupiny působí. Při stanovování celkové strategie a plánu auditu Skupiny jsme určili druh práce, kterou musí auditorský tým skupiny a každý auditor složky provést na úrovni složek.

Náš audit se primárně zaměřil na významné složky skupiny; tyto složky zahrnují maloobchodní operace ve Spojených státech a Nizozemsku a také aktivity Global Support Office v Nizozemsku (které zahrnují finanční aktivity ve Švýcarsku).

Auditům úplných finančních informací jsme podrobili pět složek, z nichž tři složky jsou pro Skupinu individuálně finančně významné. Další dvě složky, maloobchodní operace v Belgii a v České republice, byly vybrány tak, aby bylo dosaženo náležitého pokrytí konsolidované účetní závěrky auditem. Kromě toho jsme pro specifické auditorské postupy vybrali dvě složky, abychom dosáhli odpovídajícího pokrytí položek finančních řádků v konsolidované účetní závěrce.

Celkově jsme při provádění těchto postupů dosáhli následujícího pokrytí položek finančních řádků:

Konsolidované čisté tržby	88 %
Konsolidovaná celková aktiva	85 %
Konsolidovaný příjem před zdaněním	86 %

Žádná ze zbývajících složek nepředstavovala více než 4 % konsolidovaných čistých tržeb, konsolidovaného příjmu před zdaněním ani konsolidovaných celkových aktiv. U těchto zbývajících složek jsme se zúčastnili interních čtvrtletních závěrečných schůzek s místním vedením a vedením skupiny a provedli jsme mimo jiné analytické postupy, abychom si potvrdili naše vyhodnocení, že v těchto složkách neexistují žádná významná rizika významných nesprávností.

Auditorský tým skupiny provedl audit činností Global Support Office v Nizozemsku, které zahrnují finanční aktivity ve Švýcarsku, konsolidaci Skupiny, zveřejnění účetní závěrky a řadu složitých položek. To zahrnovalo postupy prováděné u finančních nástrojů, jako jsou úvěry a deriváty, testování snížení hodnoty goodwillu a obchodních značek, testování odměny správní radě včetně akciových náhrad, soulad účetních pozic přijatých Skupinou podle EU-IFRS a akvizice FreshDirect.

U všech ostatních složek jsme k provádění auditu použili auditory složek, kteří jsou obeznámeni s místními zákony a předpisy.

V případě, že práci prováděli auditoři složek, určili jsme míru zapojení do jejich auditorské práce tak, abychom mohli dospět k závěru, zda jsme získali dostatečné a vhodné důkazní informace jako základ pro náš výrok o konsolidované účetní závěrce jako celku.

Týmům auditu složek jsme v rámci našeho auditu dávali pokyny. Tyto pokyny se týkali mimo jiné naší analýzy rizik, významnosti a rozsahu práce. Vysvětlili jsme týmům pro audit složek strukturu Skupiny, hlavní události, které byly relevantní pro auditory složek, identifikovaná rizika, úroveň významnosti, které je nutné aplikovat, jakož i náš globální přístup k auditu. Během roku a po ukončení jejich práce jsme vedli individuální hovory s každým z auditních týmů v rámci dané složky. Během těchto hovorů jsme projednali významné účetní a auditní problémy identifikované auditory složek, jejich zprávy, zjištění na základě jejich postupů a další záležitosti, které by mohly mít pro konsolidovanou účetní závěrku význam.

Za normálních okolností tým provádějící audit skupiny navštěvuje jednotlivé týmy auditů složek a místní vedení na základě rotace. Kvůli pandemii COVID-19 se auditní tým skupiny omezil na fyzické návštěvy týmů jednotlivých složek a místního vedení v Nizozemsku. Udržovali jsme častý kontakt se všemi našimi dílčími týmy prostřednictvím virtuálních setkání. Byla naplánována také virtuální setkání s místním vedením. Ve Spojených státech, Nizozemsku, Belgii a České republice jsme relevantní části auditních spisů auditora složky prověřili virtuálně.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Provedením výše uvedených postupů u složek v kombinaci s dodatečnými postupy na úrovni skupiny jsme byli schopni získat dostatečné a vhodné důkazní informace o finančních informacích skupiny jako celku, které nám poskytly základ pro náš výrok k účetní závěrce.

NÁŠ PŘÍSTUP K AUDITU RIZIKA PODVODU

Identifikovali jsme a vyhodnotili rizika významných nesprávností v účetní závěrce způsobených podvodem. Během auditu jsme se seznámili s účetní jednotkou a jejím prostředím a s komponenty systému vnitřní kontroly, včetně procesu vyhodnocování rizik a postupu vedení při reakci na rizika podvodů a sledování systému vnitřní kontroly a způsobu, jakým dozorčí rada vykonává dohled, a také s výsledky.

Hodnotili jsme koncepci a relevantní aspekty systému vnitřní kontroly, zejména posouzení rizika podvodu, a dále mimo jiné kodex chování, postupy pro oznamovatele (whistleblowing) a registraci incidentů. Posoudili jsme koncepci a implementaci vnitřních kontrol určených ke zmírnění rizika podvodu a v případě, že jsme to považovali za vhodné, jsme otestovali jejich provozní účinnost.

Do našeho auditu jsme zahrnuli prvky nepředvídatelnosti. Zvážili jsme také výsledek dalších auditorských postupů a vyhodnotili, zda některá zjištění nenaznačují podvodné chování. Zvážili jsme dostupné informace a dotázali se příslušných vedoucích pracovníků (včetně těch z oddělení interního auditu, oddělení rizik a kontroly, právního oddělení, oddělení zdraví a udržitelnosti a regionálního vedení), správní rady a dozorčí rady.

V rámci procesu identifikace rizik podvodu jsme vyhodnotili rizikové faktory s ohledem na podvody při finančním výkaznictví, zpronevěru majetku a úplatkářství a korupci. Posoudili jsme, zda tyto faktory naznačují, že existuje riziko významné nesprávnosti v důsledku podvodného chování.

Identifikovali jsme následující rizika podvodu a provedli následující konkrétní postupy:

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Riziko podvodu

Riziko podvodu v důsledku překonání kontrolních mechanismů ze strany vedení

Stejně jako při všech našich auditech se zabýváme rizikem překonání kontrolních mechanismů ze strany vedení. To zahrnuje vyhodnocení, zda existují důkazy o podjatosti vedení, které mohou představovat riziko významné nesprávnosti v důsledku podvodu. V této souvislosti jsme věnovali zvláštní pozornost významným odhadům a úsudkům provedeným vedením.

Klíčové příležitosti pro manipulaci ze strany vedení existují v rámci manuálních prvků kontroly, jako jsou záznamy v knihách a účty spřízněných stran / přechodných položek.

Vedení může vnímat tlak na manipulaci s účetními odhady, které vyžadují významný úsudek, s cílem zlepšit výsledky. Kromě toho mohou být k dosažení požadovaných výsledků přijata nevhodná účetní pravidla a postupy.

Riziko podvodu při vykazování příjmů

Stejně jako při všech našich auditech jsme se zabývali rizikem podvodu při vykazování příjmů. To souvisí s předpokládanou motivací vedení k nadhodnocování příjmů. Vzhledem k tomu, že většina výnosů společnosti je zaznamenána v okamžiku prodeje, přičemž velká část z nich je zaznamenána prostřednictvím systémů prodejních míst a platba je provedena v okamžiku prodeje, existuje pouze omezené riziko manipulace ze strany vedení. Kontrola rizika podvodu při vykazování výnosů se tak zaměřuje spíše na výskyt nevhodných manuálních transakcí.

Riziko podvodu v souvislosti s nevhodným uznáním příspěvků pro prodejce

Skupina dostává od svých dodavatelů různé druhy příspěvků pro prodejce. Tyto příspěvky tvoří významnou složku prodejních nákladů. Příspěvky navázané na objemy, kterých je většina, jsou jednoduché a vyžadují velmi jednoduché úsudky. U některých smluv však vykázání výnosů a pohledávek z příspěvků pro prodejce vyžaduje významný úsudek vedení z hlediska splnění závazků k plnění. Toto riziko podvodu se zaměřuje na možnou motivaci vedení k nesprávnému vykázání výnosů z příspěvků pro prodejce u smluv, u nichž je nutné provést významný úsudek o odhadu výnosů z příspěvků pro prodejce.

Naše auditorská práce a pozorování

Tam, kde to bylo pro náš audit relevantní, jsme vyhodnotili koncepci interních kontrolních opatření, která mají snížit riziko překonání kontrolních mechanismů ze strany vedení, a posoudili jsme účinnost těchto opatření v procesech generování a zpracování zápisů do účetní knihy a tvorby odhadů. Zvláštní pozornost jsme věnovali také zabezpečení přístupu v informačním systému a možnosti funkční segregace jako následku.

Na základě rizikových kritérií jsme vybrali záznamy v knihách a provedli u nich specifické auditorské postupy.

Posoudili jsme významné úsudky vedení, neobvyklé transakce, transakce se spřízněnými stranami a přechodné účty.

Posoudili jsme vhodnost a správnost použití účetních pravidel v souladu s IFRS.

Nezjistili jsme žádné konkrétní náznaky podvodu nebo podezření na podvodné chování v souvislosti s vykazováním příjmů.

Tam, kde to bylo pro náš audit relevantní, jsme vyhodnotili koncepci interních kontrolních opatření, která mají snížit riziko podvodů a chyb při vykazování výnosů, a posoudili jsme účinnost těchto opatření. Zvláštní pozornost jsme věnovali také procesům souvisejícím s příslušnými IT systémy. Prostřednictvím analýzy dat jsme testovali očekávané i neočekávané záznamy v knihách a příslušně jsme otestovali příjmové transakce v průběhu roku a zůstatky pohledávek na konci roku.

Nezjistili jsme žádné konkrétní náznaky podvodu nebo podezření na podvodné chování v souvislosti s vykazováním příjmů.

Provedené auditorské práce jsou uvedeny v sekci o klíčových záležitostech auditu v oblasti vykázání výnosů z příspěvků pro prodejce, jak je uvedeno v části „Klíčové záležitosti auditu“ této zprávy.

Naše posouzení rizik a provedené postupy neodhalily náznaky podvodu, který by mohl vést k významným nesprávnostem v účetní závěrce.

KLÍČOVÉ ZÁLEŽITOSTI AUDITU

Klíčové záležitosti auditu jsou ty záležitosti, které byly podle našeho odborného úsudku při auditu účetní závěrky nejdůležitější. O klíčových záležitostech auditu jsme informovali dozorčí radu. Klíčové záležitosti auditu nejsou komplexním odrazem všech záležitostí identifikovaných naším auditem, ani odrazem všech záležitostí, o kterých jsme diskutovali. V této části jsme popsali klíčové záležitosti auditu a zahrnuli shrnutí auditorských postupů, které jsme v těchto záležitostech provedli.

Klíčové záležitosti auditu jsme řešili v kontextu našeho auditu účetní závěrky jako celku a při vytváření našeho výroku k ní. Neposkytujeme samostatné názory na tyto záležitosti ani na konkrétní prvky účetní závěrky. Jakékoli komentáře nebo připomínky, které jsme učinili k výsledkům našich postupů, by měly být vykládány v tomto kontextu.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Klíčová záležitost auditu

Testování snížení hodnoty goodwillu a značek

Příloha 14 Nehmotná aktiva

K 2. lednu 2022 jsou goodwill a názvy značek skupiny oceněny na 10,9 miliardy EUR. Většina tohoto zůstatku (6,7 miliardy EUR) se vztahuje k bývalému podniku Delhaize získanému v roce 2016.

Jak je uvedeno v Příloze 14 ke konsolidované účetní závěrce, Skupina každoročně testuje své peněžotvorné jednotky (CGU) obsahující goodwill a obchodní značky na snížení hodnoty, a pokud nastane spouštěcí událost, tak i k dřívějšímu nebo pozdějšímu datu vykazání. Toto se provádí porovnáním zpětně získatelné částky jednotlivých peněžotvorných jednotek, což je buď reálná hodnota snížená o náklady na prodej nebo hodnota z užívání (vyšší z těchto dvou), s účetními hodnotami. Správní rada provedla každoroční test na snížení hodnoty goodwillu a obchodních značek v souladu s IAS 36 – Snížení hodnoty aktiv a dospěla k závěru, že nebylo nutné žádné snížení hodnoty goodwillu nebo obchodních značek.

Toto jsme považovali za klíčovou záležitost auditu vzhledem k velikosti zůstatku a dopadu diskontní sazby na ocenění prostřednictvím složitého procesu posuzování, který zahrnuje významné úsudky vedení a klíčové předpoklady.

Vykázání výnosů z příspěvků pro prodejce

Příloha 8 Náklady podle druhů

Skupina dostává od svých dodavatelů různé typy příspěvků pro prodejce, jak je dále uvedeno v Příloze 8 ke konsolidované účetní závěrce. Tyto příspěvky jsou významnou složkou prodejních nákladů. Pohledávky z příspěvků pro prodejce k 2. lednu 2022 činí 625 milionů EUR (Příloha 18 Pohledávky).

Dohody o příspěvcích pro prodejce s dodavateli obsahují příspěvky za objemy, propagační a marketingové příspěvky a různé další poplatky a slevy obdržené v souvislosti s nákupem zboží od těchto dodavatelů za účelem dalšího prodeje. Skupina vykazuje příspěvky pro prodejce jako snížení nákladů na prodej, když jsou splněny závazky k plnění spojené s příspěvkem, například když je produkt prodán, umístěn nebo když byla uskutečněna marketingová kampaň.

Považovali jsme to za klíčovou záležitost auditu kvůli velikosti příslušných částek a úsudku vyžadovanému ze strany vedení, aby bylo možné určit povahu a úroveň plnění závazků skupiny podle dohod s dodavatelem a zaúčtovat částky ve správném období. K tomu je zapotřebí detailní znalost smluvních ujednání a také úplné a přesné údaje pro odhad objemu nákupu a prodeje a plnění propagačních programů.

Naše auditorská práce a pozorování

Vyhodnotili jsme proces vedení a účinnost návrhu kontrol posouzení snížení hodnoty, včetně vhodnosti identifikace CGU Skupiny, indikátorů snížení hodnoty, diskontních sazeb a prognóz.

Zpochybňovali jsme vedení, především na základě použitých předpokladů, na které je výsledek testu snížení hodnoty nejcitlivější, zejména předpokládaného růstu tržeb, vývoje provozních marží, diskontních sazeb a (koncových) trendů růstu.

Porovnali jsme klíčové předpoklady (jak jsou uvedeny v Příloze 14) s externími údaji a zpochybnili jsme vedení porovnáním předpokladů s historickou výkonností společnosti a místním ekonomickým vývojem, přičemž jsme vzali v úvahu test citlivosti zůstatků goodwillu na jakékoli změny v příslušných předpokladech.

Zapojili jsme naše odborníky na oceňování, aby nám pomohli vyhodnotit vhodnost modelu snížení hodnoty, použité diskontní sazby a posoudit celkovou přiměřenost předpokladů. Porovnali jsme součet budoucích předpovědí peněžních toků všech CGU s tržní kapitalizací.

Ověřili jsme, zda byly modely připraveny v souladu s metodikou reálné hodnoty snížené o náklady na prodej.

Ověřili jsme také matematickou přesnost oceňovacích modelů vedení a odsouhlasili relevantní data, včetně předpokladů o načasování budoucích kapitálových a provozních výdajů s finančními plány schválenými správní radou.

Na základě našich postupů jsme neidentifikovali významné výjimky a zjistili jsme, že předpoklady vedení

Naše postupy zahrnovaly vyhodnocení návrhu a testování provozní účinnosti kontrol vedení ohledně úplnosti a přesnosti smluvních ujednání vykázaných v účetním systému.

Kromě toho jsme prostřednictvím diskusí s vedením a prováděním konkrétních auditorských postupů pro zjištění věcné správnosti zpochybnili předpoklady vedení používané při určování vykázaných příspěvků pro prodejce. Například jsme na základě vzorku sesouhlasili zaznamenané částky na smlouvy s dodavateli a potvrdili související pozice a podmínky s dodavateli.

Abychom určili kvalitu odhadů provedených vedením, provedli jsme retrospektivní kontrolu úsudků vedení testováním následných inkas na pohledávkách z příspěvků pro prodejce z předchozího období. Tyto postupy nám ukázaly, že inkasované příspěvky pro prodejce byly oproti odhadům vedení přiměřené. Také jsme testovali podstatné odpisy (pokud existovaly) a hodnotili jejich druh, abychom identifikovali možné zkreslení ze strany vedení.

Nakonec jsme otestovali, zda byly příspěvky pro prodejce zaúčtovány ve správném období, a to prostřednictvím posouzení plnění závazků u příspěvků pro prodejce zaznamenaných v období před a po konci roku.

Nezjistili jsme žádné náznaky nedodržení nebo zneužití nevhodného chování ani jsme neidentifikovali

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

NÁŠ PŘÍSTUP K AUDITU PŘEDPOKLADU TRVÁNÍ PODNIKU

Vedení společnosti sestavilo účetní závěrku na základě předpokladu, že účetní jednotka nepřetržitě pokračuje ve své činnosti a že v ní bude pokračovat i v dohledné budoucnosti. Naše postupy pro vyhodnocení posouzení předpokladu trvání podniku provedené vedením zahrnovaly mimo jiné:

- Zvážení, zda posouzení nepřetržitého trvání Společnosti provedené vedením zahrnuje všechny relevantní informace, které jsou nám známy z našeho auditu, dotazování se vedení na nejdůležitější předpoklady, z nichž vedení vychází při posouzení nepřetržitého trvání Společnosti, a zvážení, zda vedení identifikovalo události nebo podmínky, které mohou významně zpochybnit schopnost Společnosti nepřetržitě trvat;
- Analýzu finanční situace k rozvahovému dni ve vztahu k finanční situaci k rozvahovému dni předchozího roku s cílem posoudit, zda existují události nebo okolnosti, které mohou vést k riziku ohrožujícímu nepřetržitého trvání podniku;
- Vyhodnocení aktuálního rozpočtu vedení včetně peněžních toků ve srovnání s předchozím rokem, aktuálního vývoje v odvětví a všech relevantních informací, o kterých jsme se dozvěděli na základě našeho auditu; a
- Dotazování vedení ohledně jejich znalostí o rizicích vůči nepřetržitému trvání podniku po období, které vedení vyhodnotilo.

Naše postupy nevedly k výsledkům, které by byly v rozporu s předpoklady a úsudky vedení použitými při aplikaci předpokladu nepřetržitého trvání podniku.

Zpráva o ostatních informacích obsažených ve výroční zprávě

Výroční zpráva obsahuje další informace. To zahrnuje všechny informace ve výroční zprávě kromě účetní závěrky a naší zprávy auditora k ní.

Na základě níže uvedených postupů jsme dospěli k závěru, že ostatní informace:

- jsou v souladu s účetní závěrkou a neobsahují významné nesprávnosti;
- obsahují veškeré informace týkající se zprávy o hospodaření a dalších informací, které jsou vyžadovány v části 9 knihy 2, a informace týkající se zprávy o odměňování vyžadované v § 2:135b a § 2:145 odst. 2 nizozemského občanského zákoníku.

Ostatní informace jsme přečetli. Na základě našich znalostí a znalostí získaných při auditu účetní závěrky nebo jiným způsobem jsme zvážili, zda ostatní informace neobsahují významné nesprávnosti.

Prováděním našich postupů splňujeme požadavky části 9 knihy 2 a § 2:135b odst. 7 nizozemského občanského zákoníku a holandského standardu 720. Rozsah těchto postupů byl podstatně menší než rozsah postupů, které jsme provedli při našem auditu účetní závěrky.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Správní rada je odpovědná za zpracování ostatních informací, včetně zprávy o hospodaření a ostatních informací v souladu s částí 9 knihy 2 nizozemského občanského zákoníku. Správní rada a dozorčí rada odpovídají za to, že zpráva o odměňování je vypracována a zveřejněna v souladu s § 2:135b a § 2:145 odst. 2 nizozemského občanského zákoníku.

Zpráva o dalších právních a regulačních požadavcích a ESEF

NAŠE JMENOVÁNÍ

Dozorčí rada nás jmenovala auditory společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. dne 16. dubna 2013. Stalo se tak po přijetí usnesení akcionářů na výroční valné hromadě, která se konala 16. dubna 2013. Naše jmenování bylo každoročně obnovováno akcionáři, což nyní představuje celkovou dobu nepřerušného jmenování v délce devíti let.

EVROPSKÝ JEDNOTNÝ ELEKTRONICKÝ FORMÁT (ESEF)

Společnost Koninklijke Ahold Delhaize N.V. připravila výroční zprávu včetně účetní závěrky v evropském jednotném elektronickém formátu. Požadavky na tento formát jsou stanoveny v nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2019/815, pokud jde o regulační technické normy specifikace jednotného elektronického formátu pro podávání zpráv (dále jen: RTN ESEF).

Podle našeho názoru je výroční zpráva sestavená ve formátu XHTML, včetně částečně označené konsolidované účetní závěrky, jak ji společnost Koninklijke Ahold Delhaize N.V. zahrnula do balíčku zpráv, ve všech významných ohledech v souladu s RTN ESEF.

Správní rada je odpovědná za přípravu výroční zprávy, včetně účetní závěrky, v souladu s RTN ESEF, přičemž správní rada spojuje jednotlivé složky do jednoho balíčku pro podávání zpráv. Naší odpovědností je získat přiměřenou jistotu pro náš výrok o tom, zda je výroční zpráva v tomto souboru zpráv v souladu s RTN ESEF.

Naše postupy s ohledem na upozornění 43 NBA (Nizozemský královský institut autorizovaných účetních) zahrnovaly mimo jiné:

- Získání znalostí o procesu finančního výkaznictví účetní jednotky, včetně přípravy balíčku pro podávání zpráv.
- Získání balíčku a provedení validace za účelem zjištění, zda byl balíček obsahující dokument instance Inline XBRL a soubory taxonomie rozšíření XBRL připraven ve všech podstatných ohledech v souladu s technickými specifikacemi obsaženými v RTN ESEF.
- Prověření informací týkajících se konsolidované účetní závěrky v balíčku s cílem zjistit, zda byla použita všechna požadovaná označení (tagging) a zda jsou v souladu s RTN ESEF.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

ŽÁDNÉ ZAKÁZANÉ NEAUDITNÍ SLUŽBY

Podle našeho nejlepšího vědomí a svědomí jsme neposkytli žádné zakázané neauditní služby, jak je uvedeno v čl. 5 odst. 1 evropského nařízení o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu.

POSKYTOVANÉ SLUŽBY

Služby, které jsme nad rámec auditu poskytli společnosti a jí ovládaným osobám za období, kterého se náš povinný audit týká, jsou uvedeny v Příloze 4 k účetní závěrce mateřské společnosti.

Odpovědnost za účetní závěrku a audit

ODPOVĚDNOST SPRÁVNÍ A DOZORČÍ RADY ZA ÚČETNÍ ZÁVĚRKU

Správní rada odpovídá za:

- sestavení a věrné zobrazení účetní závěrky v souladu s EU-IFRS a s částí 9 knihy 2 nizozemského občanského zákoníku; a za
- takovou vnitřní kontrolu, kterou správní rada považuje za nezbytnou k tomu, aby umožnila sestavení účetní závěrky, která neobsahuje významné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou.

V rámci přípravy účetní závěrky je správní rada odpovědná za posouzení schopnosti společnosti pokračovat v trvání. Na základě uvedených rámců finančního výkaznictví by správní rada měla připravit účetní závěrku za použití účetnictví na základě nepřetržitého trvání podniku, ledaže správní rada zamýšlí společnost zlikvidovat nebo ukončit její činnost, nebo nemá-li jinou reálnou alternativu než tak učinit. Správní rada by měla v účetní závěrce zveřejnit události a okolnosti, které mohou významně zpochybnit schopnost společnosti pokračovat v činnosti.

Dozorčí rada je odpovědná za dohled nad procesem finančního výkaznictví společnosti.

Naše odpovědnost za audit účetní závěrky

Naší odpovědností je naplánovat a provést audit způsobem, který nám umožní získat dostatečné a vhodné důkazní informace, které poskytnou základ pro náš výrok. Naším cílem je získat přiměřenou jistotu, že účetní závěrka jako celek neobsahuje významné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou, a vydat zprávu auditora, která bude obsahovat náš výrok. Přiměřená jistota je vysoká, ale ne absolutní úroveň jistoty, což umožňuje, že nemusíme odhalit všechny významné nesprávnosti. Nesprávnosti mohou vzniknout v důsledku podvodu nebo chyby. Tyto jsou považovány za významné, pokud lze přiměřeně očekávat, že jednotlivě nebo v souhrnu ovlivní ekonomická rozhodnutí uživatelů přijatá na základě účetní závěrky.

Významnost ovlivňuje povahu, načasování a rozsah našich auditorských postupů a vyhodnocení vlivu identifikovaných nesprávností na náš výrok.

Podrobnější popis našich povinností je uveden v příloze naší zprávy.

AMSTERDAM, 1. BŘEZNA 2022

PRICEWATERHOUSECOOPERS ACCOUNTANTS N.V.

S. Laurie de Hernandez RA

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Příloha k naší zprávě auditora k účetní závěrce společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022.

Kromě toho, co tvoří naší zprávu auditora, jsme v této příloze dále stanovili naši odpovědnost za audit účetní závěrky a vysvětlili, co audit zahrnuje.

ODPOVĚDNOST AUDITORA ZA AUDIT ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Použili jsme profesionální úsudek a během auditu jsme zachovávali profesionální skepticismus v souladu s nizozemskými standardy pro audit, etickými požadavky a požadavky na nezávislost. Naš audit se skládal mimo jiné z následujících činností:

- Identifikace a vyhodnocení rizik významné nesprávnosti účetní závěrky, ať už způsobené podvodem nebo chybou, návrhu a provedení auditorských postupů reagujících na tato rizika a získání důkazních informací, které jsou dostatečné a vhodné k tomu, aby poskytly základ pro vyjádření našeho výroku. Riziko, že neodhalíme významnou nesprávnost způsobenou podvodem, je vyšší než u nesprávnosti způsobené chybou, protože podvod může zahrnovat tajnou dohodu, padělání, úmyslné opomenutí, nepravdivá prohlášení nebo úmyslné potlačení vnitřní kontroly.
- Porozumění vnitřní kontrole relevantní pro audit za účelem navržení auditorských postupů, které jsou za daných okolností vhodné, ale nikoli za účelem vyjádření názoru na účinnost vnitřní kontroly společnosti.
- Vyhodnocení vhodnosti použitých účetních pravidel a přiměřenosti účetních odhadů a souvisejících informací předložených správní radou.
- Vytvoření závěru o vhodnosti použití účetní metody nepřetržitého trvání ze strany správní rady a na základě získaných důkazních informací vytvoření závěr, zda existuje významná nejistota související s událostmi a/nebo podmínkami, které mohou významně zpochybnit schopnost společnosti nepřetržitě trvat. Pokud dojdeme k závěru, že významná nejistota existuje, jsme povinni upozornit ve své zprávě auditora na související informace v účetní závěrce, nebo, pokud jsou tyto informace nedostatečné, modifikovat náš výrok. Naše závěry jsou založeny na důkazních informacích získaných do data vydání naší zprávy auditora a jsou učiněny v kontextu našeho výroku o účetní závěrce jako celku. Budoucí události nebo podmínky však mohou způsobit, že společnost přestane nepřetržitě trvat.
- Zhodnocení celkové prezentace, struktury a obsahu účetní závěrky, včetně zveřejněných informací, a posouzení, zda účetní závěrka zobrazuje podkladové transakce a události způsobem, který zajišťuje věrné zobrazení.

S ohledem na naši konečnou odpovědnost za výrok ke konsolidované účetní závěrce jsme odpovědní za řízení, dohled a provádění auditu skupiny. V této souvislosti jsme určili druh a rozsah auditorských postupů pro složky Skupiny, abychom zajistili, že jsme provedli dostatek práce, abychom mohli vydat výrok k účetní závěrce jako celku. Určujícími faktory jsou geografická struktura Skupiny, významnost a/nebo rizikový profil subjektů nebo činností skupiny, účetní procesy a kontroly a odvětví, ve kterém Skupina působí. Na tomto základě jsme vybrali subjekty skupiny, u kterých byly audit nebo kontrola finančních informací nebo konkrétních zůstatků považovány za nezbytné.

S dozorčí radou komunikujeme mimo jiné o plánovaném rozsahu a načasování auditu a významných kontrolních zjištěních, včetně významných nedostatků ve vnitřní kontrole, které během auditu zjistíme. V této souvislosti také vydáváme dodatečnou zprávu pro výbor pro audit, finance a rizika v souladu s článkem 11 nařízení EU o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu. Informace obsažené v této dodatečné zprávě jsou v souladu s naším výrokem auditora v této zprávě auditora.

Dozorčí radě předkládáme prohlášení, že jsme splnili příslušné etické požadavky týkající se nezávislosti, a informujeme ji o všech vztazích a dalších záležitostech, o nichž lze důvodně předpokládat, že mají vliv na naši nezávislost, a případně i o souvisejících ochranných opatřeních nebo jiných opatřeních přijatých k odstranění relevantních hrozeb.

Ze záležitostí komunikovaných s dozorčí radou určujeme ty záležitosti, které byly při auditu účetní závěrky běžného období nejvýznamnější, a jsou tedy klíčovými záležitostmi auditu. Tyto záležitosti popisujeme v naší zprávě auditora, pokud zákon nebo regulační nařízení nevylučují zveřejnění této záležitosti nebo pokud, ve velmi vzácných případech, je nesdělení takové záležitosti ve veřejném zájmu.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ZPRÁVY ESG ZA ROK 2021

OVĚŘOVACÍ ZPRÁVA NEZÁVISLÉHO AUDITORA

Komu: správní radě a dozorčí radě Koninklijke Ahold Delhaize N.V.

Ověřovací zpráva týkající informací o životním prostředí, společenských záležitostech a správě za 2021

Náš závěr

Na základě naší prověrky jsme nezaznamenali nic, co by nás přimělo se domnívat, že informace o životním prostředí, společenských záležitostech a správě obsažené ve výroční zprávě za rok 2021 společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. neposkytují ve všech významných ohledech spolehlivý a adekvátní pohled na:

- politiku a obchodní činnost v oblasti životního prostředí, společenských záležitostí a správy (ESG); a
- s tím související události a úspěchy za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022;

v souladu se standardy Sustainability Reporting Standards iniciativy Global Reporting Initiative (GRI) a použitými doplňkovými kritérii pro podávání zpráv, jak je uvedeno v části „kritéria pro podávání zpráv“.

CO JSME ZKONTROLOVALI

Zkontrolovali jsme informace o životním prostředí, společenských záležitostech a správě, které jsou součástí následujících částí výroční zprávy za období od 4. ledna 2021 do 2. ledna 2022 (dále: „informace ESG“):

- Strategická zpráva s výjimkou částí „Rizika a příležitosti“, „EU taxonomie udržitelných činností (taxonomie EU)“, „Daňová transparentnost a odpovědnost“ a „Posouzení výkonnosti“;
- Zpráva o životním prostředí, společenských záležitostech a správě (ESG), s výjimkou části „Taxonomie EU“.

Cílem tohoto přezkumu je dosáhnout omezené úrovně jistoty.

Základ našeho závěru

Kontrolu jsme provedli v souladu s nizozemským právem, které zahrnuje nizozemský standard 3810N „Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen“ („Ověřovací zakázky na zprávy o společenské odpovědnosti“), což je specifikovaný nizozemský standard, který je založen na

mezinárodním standardu o ověřovacích zakázkách (ISAE) 3000 „Ověřovací zakázky, které nejsou auditem ani prověrkami historických finančních informací“. Naše povinnosti podle tohoto standardu jsou dále popsány v části „Naše odpovědnost za kontrolu informací ESG“ naší zprávy.

Jsme přesvědčeni, že důkazní informace pro ověření, které jsme získali, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho závěru.

Poznámka k překladu: Tato verze auditorské zprávy je překladem z originálu, který byl zpracován v anglickém jazyce. Byla věnována veškerá možná péče tomu, aby překlad přesně odpovídal originálu. Nicméně, ve všech aspektech výkladu jednotlivých informací, pohledů či výroků má anglická verze auditorské zprávy přednost před tímto překladem.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ZPRÁVY ESG ZA ROK 2021

NEZÁVISLOST A KONTROLA KVALITY

Jsme nezávislí na společnosti Koninklijke Ahold Delhaize v souladu s „Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten“ (ViO – Etický kodex profesionálních účetních, nařízení týkající se nezávislosti) a dalšími požadavky na nezávislost souvisejícími se zakázkou v Nizozemsku. Kromě toho jsme dodrželi „Verordening gedrags- en beroepsregels accountants“ (VGBA, nizozemský etický kodex).

Aplikujeme „Nadere voorschriften kwaliteitssystemen“ (NVKS – „Předpisy pro systémy kvality“) a v souladu s tím udržujeme komplexní systém kontroly kvality včetně zdokumentovaných zásad a postupů týkajících se souladu s etickými požadavky, profesními standardy a dalšími relevantními právními a regulačními požadavky.

KRITÉRIA VYKAZOVÁNÍ

Informace ESG je nutné číst a chápat společně s kritérii vykazování. Kritéria vykazování použítá pro přípravu informací v oblasti ESG jsou standardy pro vykazování udržitelného rozvoje Globální iniciativy pro vykazování (GRI) a použitá doplňková kritéria pro vykazování, jak jsou uvedena v části „Glosář“ a v částech „Global Reporting Initiative“, „Rozsah“, „Alternativní nefinanční měřítka výkonnosti“, „Metodika“, „Sběr dat a úvahy“ a „Indikátor GRI“ ve „Zprávě ESG“ této výroční zprávy.

Absence zavedené praxe, ze které by bylo možné čerpat a podle které by bylo možné vyhodnocovat a měřit nefinanční informace, umožňuje různé, ale přijatelné techniky měření a může ovlivnit srovnatelnost mezi subjekty a v čase.

Omezení rozsahu naší kontroly

Informace ESG zahrnují předpokládané informace, jako jsou očekávání ohledně ambicí, strategie, plány, odhady a hodnocení rizik. Vzhledem k povaze výhledových informací jsou skutečné budoucí výsledky nejisté a mohou se od těchto očekávání lišit. Tyto rozdíly mohou být podstatné. Neposkytujeme žádné ujištění ohledně předpokladů a dosažitelnosti výhledových informací.

V informacích o ESG jsou uvedeny odkazy na externí zdroje nebo webové stránky. Informace z těchto externích zdrojů nebo webových stránek nejsou součástí námi prověřovaných informací o ESG. Proto o těchto informacích neposkytujeme žádná ujištění.

Náš závěr se v těchto otázkách nemění.

Odpovědnost za informace o ESG a jejich kontrolu

ODPOVĚDNOST SPRÁVNÍ A DOZORČÍ RADY ZA INFORMACE O ESG

Správní rada společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. je odpovědná za přípravu spolehlivých a přiměřených informací o ESG v souladu s kritérii pro podávání zpráv uvedenými v oddíle „Kritéria vykazování“, včetně výběru kritérií vykazování, identifikace zúčastněných stran, určení podstatných záležitostí a určení, že příslušná kritéria vykazování jsou za daných okolností přijatelná s ohledem na platné zákony a předpisy týkající se podávání zpráv. Rozhodnutí správní rady týkající se rozsahu informací o ESG a politiky vykazování jsou shrnuta v části „Glosář“ a v částech „Global Reporting Initiative“, „Rozsah“, „Alternativní nefinanční měřítka výkonnosti“, „Metodika“, „Sběr dat a úvahy“ a „Indikátor GRI“ ve „Zprávě ESG“ této výroční zprávy.

Správní rada je dále odpovědná za takovou vnitřní kontrolu, kterou správní rada považuje za nezbytnou, aby umožnila přípravu informací o ESG, které neobsahují významné nesprávnosti, ať už z důvodu podvodu nebo chyb.

Dozorčí rada je odpovědná za dohled nad procesem výkaznictví společnosti o informacích ESG.

NAŠE ODPOVĚDNOST ZA KONTROLU INFORMACÍ O ESG

Naši odpovědnost je naplánovat a provést kontrolu, která nám umožní získat dostatečné a vhodné důkazní informace, které poskytnou základ pro náš závěr.

Naším cílem je získat omezenou míru jistoty pro určení věrohodnosti informací o ESG. Postupy se liší povahou a načasováním a jsou menšího rozsahu než při dosažení přiměřené jistoty. Úroveň jistoty získaná při kontrole je proto podstatně nižší než jistota získaná při auditu, a to jak ve vztahu k postupům vyhodnocení rizik, včetně porozumění vnitřní kontrole, tak k postupům provedeným v reakci na vyhodnocená rizika.

PROVEDENÉ POSTUPY

Použili jsme profesionální úsudek a během kontroly jsme zachovávali profesionální skepticismus v souladu s nizozemským standardem 3810N, etickými požadavky a požadavky na nezávislost. Naše postupy zahrnovaly mimo jiné:

- Provedení analýzy vnějšího prostředí a porozumění relevantním společenským tématům a problémům a charakteristice společnosti.
- Vyhodnocení vhodnosti použitých kritérií vykazování, jejich konzistentní aplikace a souvisejícího zveřejnění v informacích ESG. To zahrnuje vyhodnocení výsledků dialogu zainteresovaných stran a přiměřenost odhadů provedených správní radou.
- Porozumění procesům vykazování informací o ESG, včetně obecného porozumění vnitřnímu kontrolnímu prostředí relevantnímu pro naši kontrolu.

Další informace

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ZPRÁVY ESG ZA ROK 2021

- Identifikaci oblastí informací ESG s vyšším rizikem zveřejnění zavádějících nebo nevyvážených informací nebo významných nesprávností, ať už v důsledku podvodu nebo chyby. Navrhování a provádění dalších ověřovacích postupů zaměřených na určení věrohodnosti informací ESG v reakci na tuto analýzu rizik. Tyto postupy se skládaly mimo jiné z:
 - Pohovorů s vedoucími pracovníky (a/nebo příslušnými zaměstnanci) na podnikové a lokální úrovni, kteří jsou odpovědní za strategii, politiku a výsledky v oblasti ESG;
 - Pohovorů s příslušnými pracovníky odpovědnými za poskytování informací, provádění postupů vnitřní kontroly a konsolidaci údajů v informacích o ESG.
 - Určení povahy a rozsahu kontrolních postupů pro složky a místa skupiny. K tomu je rozhodující druh, rozsah a/nebo rizikový profil těchto složek. Na základě toho jsme vybrali složky a místa k návštěvě. Cílem (digitálních) návštěv subjektů v Nizozemsku, Belgii, Spojených státech amerických a Rumunsku je na místní úrovni ověřit správnost zdrojových dat a vyhodnotit návrh a implementaci vnitřních kontrol a validačních postupů;
 - Získání důkazů pro ujištění, že informace ESG jsou v souladu s podkladovými záznamy společnosti;
 - Kontroly relevantní interní a externí dokumentace na základě omezeného testu;
 - Provádění analytické revize dat a trendů v informacích předložených ke konsolidaci na podnikové úrovni.
- Sesouhlasení příslušných finančních informací, jak jsou uvedeny v částech, které jsme kontrolovali, s účetní závěrkou.
- Posouzení souladu informací ESG s informacemi ve výroční zprávě, která není součástí naší prověrky.
- Hodnocení prezentace, struktury a obsahu informací ESG.
- Zvážení, zda informace ESG jako celek, včetně jejich zveřejnění, odrážejí účel použitých kritérií vykazování.

S dozorčí radou komunikujeme mimo jiné o plánovaném rozsahu a načasování kontroly a o významných zjištěních během kontroly.

AMSTERDAM, 1. BŘEZNA 2022

PRICEWATERHOUSECOOPERS ACCOUNTANTS N.V.

S. Laurie de Hernandez RA

Další informace

OSTATNÍ

ROZDĚLENÍ ZISKU

Ustanovení stanov upravující rozdělení zisku

Držitelé kmenových akcií mají právo na jeden hlas na akcii a právo podílet se na výplatě dividend a výnosu z likvidace. V souladu s článkem 39 stanov bude dividenda nejprve vyplacena z čistého příjmu z kumulativních prioritních akcií a kumulativních prioritních finančních akcií. Jakýkoli čistý zisk zbývající po rezervách, které dozorčí rada po konzultaci se správní radou považuje za nezbytné, bude poté k dispozici valné hromadě akcionářů, která může rozhodnout o jeho rozdělení mezi kmenové akcionáře. Správní rada může se souhlasem dozorčí rady navrhnout, aby valná hromada akcionářů provedla výplaty zcela nebo zčásti ve formě kmenových akcií. Částky čistého výsledku nevyplacené ve formě dividend budou přičteny ke kumulovanému deficitu. V účetní závěrce je dividenda z kumulativních prioritních akcií zahrnuta do výsledovky. V důsledku toho je čistý výsledek podle výsledovky mateřské společnosti plně přiřaditelný kmenovým akcionářům.

Více informací o dividendě z kmenových akcií naleznete v [Příloze 21](#) ke konsolidované účetní závěrce a [Příloze 16](#) k účetní závěrce mateřské společnosti.

Podrobnosti o zvláštních právech akcionářů

PODROBNOSTI O ZVLÁŠTNÍCH PRÁVECH AKCIONÁŘŮ

Akcionáři společnosti Ahold Delhaize nemají žádná zvláštní práva; více informací o hlasovacích právech naleznete v části [Správa a řízení společnosti](#).

Další informace

OSTATNÍ

PODROBNOSTI O AKCIÍCH BEZ PRÁV NA ZISK A O AKCIÍCH BEZ HLASOVACÍHO PRÁVA

Společnost Ahold Delhaize nemá žádné kmenové akcie bez práv na zisk a žádné akcie bez hlasovacího práva.

DODATEK

462 Kontaktní údaje

465 Klíčová data

466 Upozornění



Dodatek

KONTAKTNÍ ÚDAJE

Zapojení akcionářů

Společnost Ahold Delhaize proaktivně udržuje otevřený, konstruktivní a trvalý dialog se svými akcionáři. Zavázali jsme se udržovat naše akcionáře v obraze tím, že je budeme transparentně a přesně informovat o strategii, výkonnosti a dalších záležitostech společnosti Ahold Delhaize, jakož i o jakémkoli vývoji, které by mohly být pro rozhodování investorů relevantní. Informace zveřejňujeme prostřednictvím finančních i nefinančních brífinků o výkonnosti, jako jsou například čtvrtletní zveřejňování výsledků, výroční valná hromada akcionářů, dny pro investory a další speciální akce. Účastníme se také investorských konferencí a pořádáme roadshow. Veškeré zveřejněné informace jsou dostupné prostřednictvím našich webových stránek.

Firemní webové stránky

Na webových stránkách Společnosti můžete najít aktuální i archivované tiskové zprávy, finanční zprávy, výroční zprávy, prezentace, finanční kalendář a další relevantní informace pro akcionáře. Chcete-li dostávat tiskové zprávy a další novinky o společnosti Ahold Delhaize, přihlaste se k odběru naší e-mailové služby prostřednictvím naší webové stránky na adrese www.aholddelhaize.com.

Dodatek

KONTAKTNÍ ÚDAJE

Jak se s námi spojit

Vztahy s investory



John Paul O'Meara

SVP and Head of Investor Relations □
investor.relations@aholddelhaize.com □
+31 88 659 52 13



Cornell Burnette

Director Investor Relations □
investor.relations@aholddelhaize.com □
+31 88 659 52 13

Vztahy s médii



Elvira Bos

Director Media Relations □
media.relations@aholddelhaize.com □
+31 88 659 51 24

Všeobecné informace

Ahold Delhaize Group Communications

Provincialeweg 11
1506 MA Zaandam
Nizozemsko
Telefon: +31 88 659 5100

Email: communications@aholddelhaize.com

www.aholddelhaize.com

Informace pro akcionáře

Ahold Delhaize Investor Relations

Provincialeweg 11

1506 MA Zaandam

The Netherlands

Telefon: +31 88 659 5213

Email: investor.relations@aholddelhaize.com

Návštěvní adresa

Ahold Delhaize Global Support Office

Provincialeweg 11

1506 MA Zaandam

Dodatek

KONTAKTNÍ ÚDAJE

The Netherlands

Dodatek

KLÍČOVÁ DATA

Klíčová data 2022

Výroční valná hromada akcionářů	13. dubna
Konečná dividenda 2021	
Datum ex-dividendy	19. dubna
Datum záznamu dividendy	20. dubna
Datum výplaty	28. dubna
Záloha na dividendu 2022	
Datum ex-dividendy	12. srpna
Datum záznamu dividendy	15. srpna
Datum výplaty	1. září
Zveřejnění výsledku za 1. čtvrtletí 2022	11. května
Zveřejnění výsledku za 2. čtvrtletí 2022	10. srpna
Zveřejnění výsledku za 3. čtvrtletí 2022	9. listopadu

Výroční valná hromada akcionářů (VVH) 2022

Letošní výroční valná hromada akcionářů se bude konat 13. dubna 2022. Hromada začne ve 14:00 (SEČ). Program jednání a vysvětlivky k programu lze nalézt na našich webových stránkách na adrese www.aholddelhaize.com.

Dodatek

UPOZORNĚNÍ

Tato výroční zpráva obsahuje výhledová prohlášení. Všechna prohlášení jiná než prohlášení o historických faktech mohou být výhledovými prohlášeními. Následující slova a výrazy, jakož i jejich různé verze či tvary nebo podobná slova či výrazy, se obvykle používají k označení výhledových prohlášení: strategie, strategický, očekávat, očekávání, rok dopředu, pokračovat, pokračující, budoucnost, po celou dobu, posílit, zavázat se, závazek, ambice, dlouhodobý, trend, směrem, 2025, nejistota, výzvy, pokrok, zůstat, vyvíjet, růst, by, cesta, na cestě, bude, jistý, do roku, ambiciózní, věří, podléhá, cíle, jít vpřed, cílí, 2030, znát, aspirovat, dosáhnout, v současné době, rozvíjet, udržet, další kroky, krok, předpokládat, nejpозději, 2050, může, čas od času, nejspíše, dále, plánovat, realizovat, vize, rozvoj, priority, snaží, chtít, předpoklady, podporovat, příležitost, přání, splnit, dobrá výchozí pozice, udržovat, stabilita, vždy, usilovat, návrh, hnací motor růstu, příštích deset let, zaměřit, důsledný, často, rizika, tlak, pracovat na, může, závislý, v případě, mohl by, potenciální, dopad, výkonnost, urychlit, nezbytně nutné, možné, již, s výhledem do budoucna, dilema, zmírnit, může být, expozice, změna, významné, konečně, nadcházející rok, vede, probíhá, pokud, musí, odhady, úsudky, zamýšlené, konečné, zatím, podle našeho názoru nebo naše hodnocení.

Výhledová prohlášení podléhají rizikům, nejistotám a dalším faktorům, které je obtížné předvídat a které mohou způsobit, že skutečné výsledky společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. (dále jen „Společnost“) se budou podstatně lišit od budoucích výsledků vyjádřených nebo implikovaných těmito výhledovými prohlášeními. Mezi tyto faktory patří mimo jiné rizika související s neschopností Společnosti úspěšně realizovat svou strategii, řídit růst svého podnikání nebo realizovat očekávané přínosy akvizic; rizika související s konkurencí a tlakem na ziskové marže v maloobchodě s potravinami; dopad ekonomických podmínek na spotřebitelské výdaje; výkyvy na světových kapitálových trzích; politický vývoj, přírodní katastrofy a pandemie; klimatické změny; nedostatek surovin a vývoj v oblasti lidských práv v dodavatelském řetězci; narušení provozu a další faktory, které negativně ovlivňují dodavatele Společnosti; neúspěšný provoz franšízových a přidružených prodejen Společnosti; změny dodavatelských podmínek a neschopnost promítnout zvýšení nákladů do cen; rizika spojená s oblastí životního prostředí, společenských záležitostí a správy (včetně výkonnosti) a udržitelným maloobchodním prodejem; problémy s bezpečností potravin, které mají za následek nároky z odpovědnosti za výrobek a nepříznivou publicitu; ekologické závazky spojené s nemovitostmi, které Společnost vlastní nebo si je pronajímá; vysoká konkurence na trzích práce, změny pracovních podmínek a narušení pracovních vztahů; zvýšení nákladů spojených s penzijními plány Společnosti s definovanými požitky; selhání nebo narušení bezpečnosti IT systémů; neschopnost Společnosti úspěšně dokončit odprodej a vliv podmíněných závazků vyplývajících z dokončených odprodejů; antimonopolní a podobné právní předpisy; neočekávané výsledky soudních řízení Společnosti; dodatečné výdaje nebo kapitálové výdaje spojené s dodržováním federálních, regionálních, státních a místních zákonů a předpisů; neočekávané výsledky v souvislosti s daňovými audity; dopad nesplaceného finančního dluhu Společnosti; schopnost Společnosti generovat kladné peněžní toky; kolísání úrokových sazeb; změna referenční úrokové sazby; dopad snížení úvěrového ratingu

Společnosti a s tím související zvýšení výpůjčních nákladů Společnosti; kolísání směnných kurzů; přirozené nedostatky kontrolních systémů Společnosti; změny účetních standardů; nepříznivé výsledky vyplývající z události v programu samopojištění Společnosti; neschopnost Společnosti najít vhodné nemovitosti nebo uzavřít smlouvy o pronájmu nemovitostí za komerčně přijatelných podmínek; a další faktory uvedené ve veřejných dokumentech Společnosti a dalších zveřejněných informacích.

Dodatek

UPOZORNĚNÍ

Výhledová prohlášení odrážejí současné názory vedení Společnosti a předpoklady založené na informacích, které má vedení Společnosti v současné době k dispozici. Výhledová prohlášení hovoří pouze k datu, kdy byla učiněna, a Společnost nepřebírá žádnou povinnost taková prohlášení aktualizovat, s výjimkou případů vyžadovaných zákonem.

Mimo Nizozemsko se společnost Ahold Delhaize prezentuje pod názvem „Royal Ahold Delhaize“ nebo „Ahold Delhaize“. Pro pohodlí čtenáře jsou v této výroční zprávě také použity výrazy „Ahold Delhaize“, „Společnost“, „společnost“, „Skupina Ahold Delhaize“, „Ahold Delhaize Group“ nebo „Skupina“. Registrovaný název Společnosti je „Koninklijke Ahold Delhaize N.V.“.

Informace společnosti Nielsen uvedené v této výroční zprávě nepředstavují spolehlivý nezávislý základ pro investiční poradenství nebo názor společnosti Nielsen na hodnotu jakéhokoli cenného papíru nebo na vhodnost investice do, nákupu nebo prodeje jakéhokoli cenného papíru.