



Výroční zpráva 2022





CONTENTS

Strategic report

NAŠE PODNIKÁNÍ	9
Hlavní body skupiny	10
Otázky a odpovědi s naším	11
Ohlédnutí za rokem	16
Válka na Ukrajině: Dopady a naše reakce	18
Naše skvělé lokální značky	19
NAŠE STRATEGIE LEADING TOGETHER	25
Vývoj trendů na trhu	26
Naše strategie Leading Together	28
Náš integrovaný přístup	31
Hnací síly našeho růstu	32
Hnací síla – růst pomocí omnichannel	32
Podpora zdraví a udržitelnosti	35
Výchova nejlepších talentů	38
Dosažení provozní dokonalosti	41
Náš model tvorby hodnot	44
Spolupráce s našimi zúčastněnými stranami	48
POSOUZENÍ VÝKONNOSTI	51
Cíle a výsledky	52
Finanční posouzení podle segmentů	73
Výhled	82
Informace o akcích Ahold Delhaize	85
Víceletý přehled	88

RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI	90
Profil hlavních rizik ERM	91
Hlavní rizika a nejistoty	93
ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA (ESG)	101
Úvod do ESG	102
Posouzení významnosti	103
Oblast životního	106
Zaměření na: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci	114
Společně	116
Správa	119
Zaměřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze	122
Další zveřejňované informace o ESG	129
Etické otázky a lidská práva	129
Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem (TCFD)	132
Daňová transparentnost a odpovědnost	139

Governance

Naše správní rada a náš výkonný výbor	143
Naše dozorčí rada	145
Správa a řízení společnosti	147
Dopis předsedy dozorčí rady	153
Zpráva dozorčí rady	154
Řízení rizik	160
Prohlášení	168
ODMĚŇOVÁNÍ	164
Dopis předsedy výboru pro odměňování	165
Zásady a postupy odměňování řídicích pracovníků	167
Odměna správní rady	168
Odměna dozorčí rady	185

Performance

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA	188
Konsolidovaná výsledovka	189
Konsolidovaný výkaz o úplném výsledku hospodaření	190
Konsolidovaná rozvaha	191
Konsolidovaný výkaz změn vlastního kapitálu	192
Konsolidovaný výkaz peněžních toků	193
PŘÍLOHA KE KONSOLIDOVANÉ ÚČETNÍ ZÁVĚRCE	194
FINANCE MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI	258
Příloha k účetní závěrce mateřské společnosti	261
ZPRÁVA ESG (ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA)	268
DALŠÍ INFORMACE	293
Zpráva o ověření účetní závěrky	294
Zpráva o ověření zprávy ESG za rok 2022	303
Rozdělení zisku	305
Podrobnosti o zvláštních právech akcionářů	305
Podrobnosti o akcích bez práv na zisk a o akcích bez hlasovacího práva	305

Appendix

Kontaktní údaje	307
Klíčová data	308
Definice a zkratky	309
Upozornění	316

COMPLIANCE STATEMENT

This document is the PDF/printed version of Ahold Delhaize's Annual Report 2022 and has been prepared for ease of use. The Annual Report 2022 was made publicly available pursuant to section 5:25c of the Dutch Financial Supervision Act (Wet op het financieel toezicht), and was filed with Netherlands Authority for the Financial Markets in European single electronic reporting format (the ESEF package). The ESEF package is available on the company's website at www.aholddelhaize.com and includes a human-readable XHTML version of the Annual Report 2022. In the case of any discrepancies between this PDF version and the ESEF package, the latter prevails.



Na lokálním nám záleží

Ahold Delhaize je rodina velkých lokálních značek, které každý den obsluhují miliony zákazníků. Naše značky chápou a uspokojují jedinečné potřeby lokálních zákazníků a komunit a zároveň využívají úspor z rozsahu a efektivity globálního podnikání.

V této výroční zprávě naleznete spoustu příběhů, které ukazují, jak silně v Ahold Delhaize vnímáme místní záležitosti a lokální produkty. Ještě více jich pak můžete najít online na:

www.aholddelhaize.com





Opakovaně použitelné sáčky

Přechodem na novou technologii se
ročně ušetří miliony plastových sáčků a
tašek.

Společnost Albert Heijn oznámila, že v celé své síti obchodů již nebude poskytovat bezplatné plastové sáčky v odděleních ovoce a zeleniny – poté, co se již zbavila bezplatných plastových tašek u pokladen. Místo toho značka nabízí omyvatelné sáčky na čerstvé produkty – jako je ten na obrázku – které lze použít několikrát. Tímto rozhodnutím se ušetří 130 milionů sáčků, tedy 243 000 kilogramů plastů ročně.

Tato iniciativa je jedním z mnoha důvodů, proč byl Albert Heijn v roce 2022 již pošesté v řadě zvolen nejudržitelnějším řetězcem supermarketů v Nizozemsku.



Další informace najdete
na našich webových
stránkách.



Udržitelnost je cesta, na které
postupně měníte svět k lepšímu.
Všechny kroky dohromady tvoří
jeden velký skok.

Marit van Egmond,
Generální ředitelka Albert Heijn





Krmíme naše komunitu

Albert se stal největším českým dárce m potravin – a pak posunul laťku ještě výše

Díky svému odhodlání podporovat komunity a zároveň bojovat proti plýtvání potravinami se Albert stal největším dárce m potravin v České republice! Nyní se společnost zavázala zvýšit objem darů o 20 % na 4,6 milionu porcí potravin a darovala chladicí dodávky, které pomohou potravinovým bankám udržet potraviny déle čerstvé.

Díky těmto iniciativám udržuje Albert podíl neprodaných potravin pod 1,5 % celkového objemu. V roce 2022 také otevřela svůj první bezodpadový obchod s bezodpadovou jídelnou, která připravuje z neprodaných výrobků skvělá jídla pro naše spolupracovníky.



Další informace najdete na našich webových stránkách.



Úloha potravinových bank je klíčová a Češi by ocenili více možností, jak se do takových aktivit zapojit. Nejvíce ohrožené skupiny nedostatkem potravin a léků během pandemie byly matky samoživitelky a senioři.

Veronika Láchová,
Výkonná ředitelka České federace
potravinových bank





Přecházíme na elektřinu

Přechod na elektrický rozvoz
pomáhá společnosti Giant Food
dosáhnout cílů udržitelnosti

Společnost Giant Food ve Spojených státech začala v roce 2022 nasazovat plně elektrická vozidla do svého vozového parku Giant Delivers, což je pozitivní krok v přechodu značky na plně elektrické doručování zákazníkům.

Nová vozidla ujedou na jedno nabití ze skladu společnosti Giant asi 170 kilometrů, takže řidiči nemusí během každodenních dodávek dělat zbytečné zastávky. Očekává se, že tato vozidla během své životnosti ušetří více než 800 000 litrů ropy a sníží emise skleníkových plynů o 63 %. Podobnou technologii využívají i naše další značky, například bol.com, Delhaize a Stop & Shop.



Další informace najdete
na našich webových
stránkách.



Čistší doprava je součástí širšího
úsilí společnosti Giant o
udržitelnost a podporu
místního životního prostředí.

Joe Urban,
Viceprezident pro distribuci



superhero to



Služby místním komunitám

Dobrovolnictví v místních komunitách vytváří pocit sounáležitosti.

Naše značky jsou známy tím, že mají pozitivní dopad na své okolí. Rhonda Mauldin, vedoucí prodejny Food Lion v Simpsonville v Jižní Karolině, říká, že její pocit sounáležitosti je úzce spojen s jejím úsilím sloužit komunitě.

Spolu se svým týmem se snaží, aby Simpsonville věděl, že společnost Food Lion je tu pro něj, a spolupracuje s místní potravinovou bankou a organizací Habitat for Humanity, uklízí silnice, nabízí novým obyvatelům „uvítací“ balíčky s potravinami a daruje potraviny a vodu policejním a hasičským sborům.



Další informace najdete na našich webových stránkách.



Chci být součástí odpovědi. Chci, aby společnost Food Lion dokázala své sousedy nakrmit a pomoci jim v životě uspět. Jsem hrdá na to, že pracuji pro společnost, která mi to umožňuje.

Rhonda Mauldin,
Vedoucí prodejny



Místní řešení



Podpora kupní síly zákazníků při současném snížení plýtvání potravinami

Na základě průzkumu mezi zákazníky značka Delhaize Belgium zviditelňuje a zpřístupňuje zákazníkům zboží s blížícím se datem spotřeby, seskupuje je v prodejních do „bezodpadového“ koutku a doprovází je jasnými sděleními a atraktivními slevami.

To umožní společnosti Delhaize nejen bojovat proti plýtvání potravinami, ale také podpořit kupní sílu zákazníků v časech finanční krize.



Další informace najdete na našich webových stránkách.



Pro mnoho rodin jsou to právě tyto zdánlivě drobné položky, které na konci měsíce hrají velkou roli. Jako maloobchodní prodejce za to chceme převzít odpovědnost a snažit se pomoci, kde to jde.

Tým Delhaize Belgium





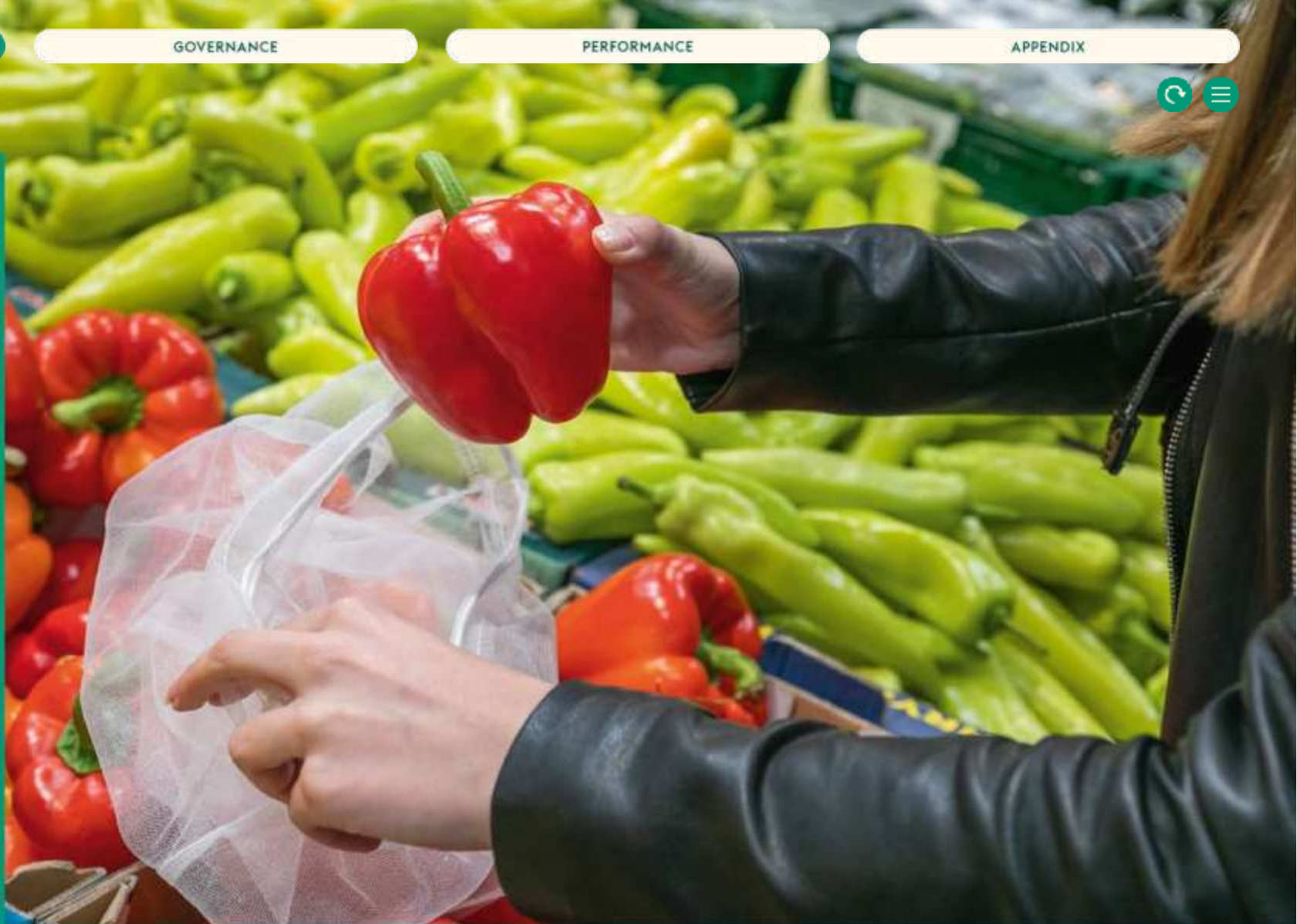
Strategická zpráva

NAŠE PODNIKÁNÍ	9
Hlavní body skupiny	10
Otázky a odpovědi s naším	11
Ohlédnutí za rokem	16
Válka na Ukrajině: Dopady a naše reakce	18
Naše skvělé lokální značky	19
NAŠE STRATEGIE LEADING TOGETHER	25
POSOUZENÍ VÝKONNOSTI	51
RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI	90
ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA (ESG)	101



NAŠE PODNIKÁNÍ

Hlavní body skupiny	10
Otázky a odpovědi s naším generálním ředitelem	11
Ohlédnutí za rokem	16
Válka na Ukrajině: Dopady a naše reakce	18
Naše skvělé lokální značky	19



Albert Česká republika



GROUP HIGHLIGHTS

NET SALES¹

€87.0bn [^] 15.1%

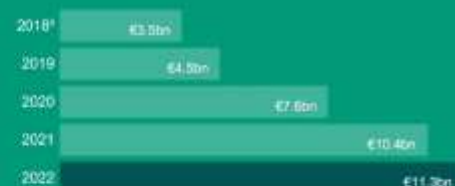
2021: €75.6bn
(+6.9% at constant rates)



NET CONSUMER ONLINE SALES

€11.3bn [^] 8.9%

2021: €10.4bn
(+4.9% at constant rates)



FREE CASH FLOW²

€2.2bn [^] 35.2%

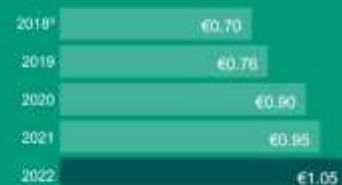
2021: €1.6bn



DIVIDEND PER COMMON SHARE

€1.05 [^] 10.5%

2021: €0.95
(40% of net profit)



NET INCOME

€2.5bn [^] 13.4%

2021: €2.2bn

UNDERLYING OPERATING INCOME

€3.7bn [^] 11.9%

2021: €3.3bn

UNDERLYING OPERATING INCOME MARGIN

4.3% [∇] (0.1) pp

2021: 4.4%

DILUTED INCOME PER SHARE FROM CONTINUING

€2.54 [^] 17.2%

2021: €2.17

DILUTED UNDERLYING INCOME PER SHARE FROM CONTINUING OPERATIONS

€2.55 [^] 16.5%

2021: €2.19

OWN-BRAND FOOD SALES FROM HEALTHY PRODUCTS³

54.4% [^] 1 pp

2021: 53.4%

REDUCTION IN FOOD WASTE (T/€ MILLION)^{4,5}

33% [^] 13 pp

2021: 20%
2022: 3.38 t/€ million

REDUCTION IN ABSOLUTE CO₂-EQUIVALENT EMISSIONS (SCOPE 1 AND 2)^{4,6}

32% [^] 1 pp

2021: 31%
2022: 2,837 kt

ASSOCIATE ENGAGEMENT SCORE

79% ⁼ Maintain

2021: 79%
Industry benchmark: 77%

MSCI INDEX

AA ⁼ Maintain

2021: AA

1 Ahold Delhaize's 2018, 2019, 2021 and 2022 fiscal year consisted of 52 weeks, while 2020 consisted of 53 weeks.

2 In 2022, after €2.5 billion cash capital expenditure (2021: after €2.4 billion cash capital expenditure).

3 The 2018 figures have been restated for the change of accounting policies (IFRS 16 Leases).

4 The 2021 figure was restated, see [ESG statements](#) for more information.

5 The reduction is measured against the restated 2016 baseline: 5.09 t/€ million. See [ESG statements](#) for more information.

6 The reduction is measured against the restated 2018 baseline: 4,164 thousand tonnes CO₂-equivalent emissions. See [ESG statements](#) for more information.

FRANS MULLER, PREZIDENT A GENERÁLNÍ ŘEDITEL AHOLD DELHAIZE

OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM



S Fransem Mullerem jsme si povídali o tom, jak nám členství v rodině velkých lokálních značek pomohlo i v dalším náročném roce uspokojovat potřeby všech našich zúčastněných stran.



Byl to pro celý svět další náročný rok – jak na něj společnost reagovala?

Byl to skutečně obtížný rok, a to pro naše spolupracovníky i komunity – zejména v důsledku války na Ukrajině. Vzhledem k tomu, že jsem na Ukrajině a v Rusku již dříve pracoval, cítil jsem při sledování vývoje událostí velký smutek a šok. Jsem vděčný a hrdý na lidi našich značek, zejména v Rumunsku a České republice, kteří nabídli útěchu, jídlo a další potřebné zásoby, přístřeší a práci civilistům prchajícím před násilím.

Viděli jsme také dopad na duševní pohodu lidí, kteří byli již tak pod tlakem po dvou těžkých letech pandemie COVID-19. Válka v mnoha lidech vyvolala nejistotu, strach a pocit bezmoci. Naše značky usilovně pracovaly na podpoře spolupracovníků a pokračovaly v investicích do duševního zdraví a celkové životní pohody.

Širší dopad války se projevil po celém světě, zejména však v Evropě, kde jsme byli svědky nebývalé inflace, růstu cen komodit a prudkého růstu cen energií. Přizpůsobit se nám pomohla naše jedinečná síla rodiny skvělých lokálních značek a osvědčená strategie Leading Together. Naše značky se snažily udržet co nejnižší ceny pro zákazníky a podpořit místní komunity, přičemž zároveň zaváděly programy úspor nákladů, aby zvládly tlak na marže, zejména v Evropě. Naše nákupní a merchandisingové týmy odvedly úžasnou práci. Tvrdě vyjednávali s dodavateli a nenechali kámen na kameni, aby zajistili, že budeme moci i v této náročné době nabízet realistické ceny. Jsem jim velmi vděčný za jejich tvrdou práci ve prospěch zákazníků. Tuto odpovědnost musí převzít všechny společnosti napříč potravinovým řetězcem.

Chtěl bych poděkovat všem svým kolegům za to, že v průběhu roku kladli zákazníci a komunity na první místo, zejména když sami čelili těmto nelehkým výzvám. I když se i nadále pohybujeme v rozbouraných vodách, jsem si jistý, že jsme společně vybudovali silnou loď, která nás touto bouří provede. V roce 2022 jsme položili pevný základ, který se řídí naší strategií Leading Together, a máme skvělé týmy a správné znalosti a odbornost, abychom mohli čelit všemu, co nás čeká.



OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM



Jak se naše skvělé lokální značky přizpůsobují tomuto proměnlivému prostředí?

V průběhu roku se naše značky zaměřily na to, aby byly zdravé potraviny pro zákazníky cenově dostupné. Investovali do místních komunit a spolupracovníků a do strategických projektů v oblasti digitalizace, udržitelnosti a přestavby prodejen. Usilovně jsme pracovali na tom, abychom vyvážili potřeby všech zúčastněných stran a zajistili, že naše značky budou moci i v těchto náročných časech pečovat o své zákazníky a komunity.

Již jsem se zmínil o přísnějším vyjednávání s dodavateli ze strany našich nákupních týmů. Existuje mnoho dalších příkladů, jak naše značky udržují zdravé potraviny co nej dostupnější. Na jeden z nich, na který jsem obzvláště hrdý a který ukazuje hodnotu spolupráce, bylo přijetí programu oblíbených cen značky Albert Heijn našimi dalšími evropskými značkami. Tento program podporuje zákazníky tím, že jim poskytuje nejlepší ceny vysoce kvalitních výrobků každodenní potřeby.

Během pandemie jsme zaznamenali, že lidé více vaří doma a využívají pohodlný „ready-to-eat“ sortiment našich značek. V letošním roce naše značky na tento trend navázaly rozšířením sortimentu, zvýšením cenové dostupnosti svých výhodných a pohodlných jídelních řešení a nalezením dalších způsobů, jak zákazníkům pomoci řídit jejich výdaje. Všechny naše značky například poskytly online recepty a kalkulace nákladů, které

zákazníkům pomohou připravit čerstvé a zdravé pokrmy s omezeným rozpočtem.

Naše značky také pokračovaly v rozšiřování sortimentu vlastních značek, na což jsem opravdu hrdý, když vidím, jak tento sortiment každým dnem posiluje. Své vysoce přizpůsobené omnichannel věrnostní programy využívají k poskytování personalizovaných nabídek a řešení relevantních pro zákazníky na každém kroku jejich nákupní cesty.

V souladu s našimi sdílenými hodnotami naše značky ukázaly, že se starají o lidi ve svých komunitách mnoha dalšími způsoby. Celkově jsme jako společnost darovali dobročinným organizacím 218 milionů EUR v hotovosti a ekvivalentních darech, jako jsou potraviny a výrobky. Společnost Food Lion Feeds dosáhla v roce 2022 významného milníku, když darovala miliardu porcí, a značka Albert se v průběhu roku stala největším dárcem potravin v České republice.



Jak toto prostředí ovlivnilo finanční výsledky společnosti Ahold Delhaize?

Největší dopad vnějších nepříznivých faktorů, jako jsou rostoucí ceny energií a surovin, jsme pocítili v našich evropských podnicích. To mělo dopad na marži a my pracujeme na tom, abychom ji časem vrátili na normální úroveň. Naše americké značky byly sice také postiženy, ale v menší míře, a díky silnější americké ekonomice, vyšší důvěře spotřebitelů a větší energetické soběstačnosti

se jim podařilo lépe čelit těmto nepříznivým vlivům.

Vzhledem k tomu, že v roce 2022 bylo mnoho faktorů mimo naši kontrolu, zaměřili jsme se na věci, které jsme ovlivnit mohli, a to ve prospěch zákazníků, komunit a naší společnosti.

Ačkoli se kvůli výši inflace nebylo možné vyhnout zvyšování cen, naše značky dokázaly část nárůstu nákladů na energie, dopravu a pracovní sílu absorbovat urychlením práce na našich programech. Šetříme pro naše zákazníky, čímž dosáhly rekordních úspor ve výši 979 milionů EUR. To nám umožnilo pokračovat v investicích do lepších nabídek pro zákazníky a udržovat co nejnižší koncové ceny zboží.

Jednou z osob, které se s nadšením podílely na našem programu Šetříme pro naše zákazníky, je naše finanční ředitelka Natalie Knight. Vzhledem k jejímu rozhodnutí odejít počátkem roku 2023 ze společnosti a vrátit se domů do USA bych jí rád poděkoval za její přínos pro naši společnost. Přejeme jí do budoucna jen to nejlepší.

V naší výroční zprávě za rok 2021 jsem se zmínil o plánované veřejné nabídce akcií (IPO) naší dceřiné společnosti bol.com, která má podpořit její růstový potenciál. Během tohoto bouřlivého roku jsme však oznámili, že jsme se rozhodli pozastavit záměr provést IPO bol.com v roce 2022 a vrátit se k němu, až budou podmínky na akciovém trhu příznivější.



V průběhu roku se naše značky zaměřily na to, aby byly zdravé

potraviny pro zákazníky cenově dostupné.



Mottem letošní výroční zprávy je věta „Na lokálním nám záleží“ – proč je toto poselství pro rok 2022 obzvláště

důležité?

Pro nás není pojem „lokální“ jen o geografické poloze. Jde o komunity – a naše hluboké vazby na ně prostřednictvím našich skvělých lokálních značek. Jde o to nabídnout lidem práci v sousedství a zároveň podpořit místní charitativní organizace a instituce, na kterých jim záleží. Jde o naši ambici být stoprocentně genderově vyvážení, stoprocentně odrážet naše komunity a být stoprocentně inkluzivní.

Koncept lokálnosti je středobodem naší vize vytvořit špičkové prostředí pro nakupování místních potravin a našeho záměru pomáhat lidem dobře se stravovat, šetřit čas a lépe žít. Je součástí všeho, co děláme. Jsme hrdí na to, že provozujeme skvělé lokální značky, které zákazníci milují a kterým důvěřují – značky hluboce zakořeněné ve svých komunitách po celé generace.

Jsme přesvědčeni, že strategie zaměřená na lokální záležitosti je pro nás tou správnou a odlišující volbou. Vysoký relativní podíl na trhu v kombinaci se silnou značkou je podle našeho názoru vítěznou kombinací.

A naši zákazníci nás za to oceňují; v této náročné době to vidíme více než kdy jindy. Rok co rok naše značky navazují kontakt se zákazníky, podporují věci důležité pro jejich



OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM

komunity a poskytují zdravé a cenově dostupné potraviny. Věříme, že si to lidé pamatují, důvěřují nám a v krizových situacích se na nás obracují.



Jakou hodnotu má pro naše lokální značky to, že jsou součástí mezinárodní společnosti?

Naše jedinečné portfolio značek, které působí na různých trzích v USA a Evropě, nám dává velké výhody. Můžeme využívat dovednosti napříč značkami – například sdílením poznatků z programů nebo iniciativ, které se osvědčily u jedné značky, abychom je mohli lokálně upravit a velmi rychle implementovat u jiné značky. Díky schopnosti spolupracovat jsme agilnější a rychleji se na trhu prosazujeme.

Dobrým příkladem je věrnostní program AB Plus. Poprvé byl zaveden jako program SuperPlus v Delhaize Belgium a později byl zaveden také u Alfa Beta v Řecku. Naše digitální a technické týmy začlenily většinu funkcí SuperPlus do AB Plus, využily stávající technologie a znalosti a přidaly ještě více funkcí. Od svého spuštění v září 2022 si program rychle získal oblibu. Během několika prvních týdnů se aplikace AB zařadila mezi nejpopulárnější aplikace v Řecku, v prosinci 2022 měla 180 000 nových registrací a 280 000 aktivních uživatelů.

Pracujeme na tom, abychom využili náš transatlantický a regionální rozsah a vytvářeli ještě větší hodnotu. Zahájili jsme několik projektů, které nám pomáhají transformovat naši omnichannel nabídku tím, že

kombinujeme naše dovednosti na obou stranách oceánu, abychom našli řešení a příležitosti v oblastech, jako jsou mechanizace, maloobchodní mediální služby, platby a sladění činností na poslední míli při využití více kanálů.

Napříč Evropou spolupracujeme na maximalizaci hodnoty našich značek pro zákazníky, využíváme náš rozsah a budujeme silné ekosystémy mezi značkami. Například naše týmy ve střední a jihovýchodní Evropě dosahují výrazného pokroku v rámci společné strategie pro urychlení růstu. Tato strategie využívá blízkost značek, řeší podobné problémy, kterým čelí, a pomáhá jim být lepšími pro zákazníky a komunity. Vidíme také regionální příklady ekosystémů, které se vyvíjejí v zemích Beneluxu.

V USA jsme jedinečně organizováni tak, abychom mohli efektivně realizovat strategii propojených zákazníků (Connected Customer Strategy). Díky inovativním řešením využívajícím rozsah a odborné znalosti prostřednictvím našich podpůrných organizací Ahold Delhaize USA se mohou lokální značky soustředit na služby zákazníkům.



Pro nás není pojem „lokální“ jen o geografické poloze. Jde o komunity – a naše hluboké vazby na ně prostřednictvím našich skvělých lokálních značek.



Za tuto strategii vděčíme našemu generálnímu řediteli Ahold Delhaize USA Kevinu Holtovi,

který mimo jiné vedl naši omnichannel transformaci v USA. Jsem mu vděčný za jeho služby a přeji mu vše nejlepší při jeho odchodu do důchodu v roce 2023. Jsme rádi, že na místo Kevinu můžeme na dubnové valné hromadě akcionářů nominovat do správní rady JJ Fleemana, našeho současného prezidenta a ředitele elektronického obchodu v Peapod Digital Labs.

Posilujeme naše portfolio prostřednictvím fúzí a akvizic a strategických partnerství, jako je partnerství Albert Heijn se supermarkety Jan Linders v Nizozemsku a naše investice do společnosti Adhese, která se zabývá reklamními technologiemi. To nám pomáhá při budování ekosystému skvělých lokálních značek, které jdou za úspěchem společně.



Jaké jsou vaše další nejnaléhavější priority kromě posílení portfolia?

Přestože základem naší dlouhodobé strategie zůstávají faktory růstu, představili jsme také čtyři priority, které představují konkrétní kroky, jež podnikneme v příštích třech letech – do roku 2025.

Za prvé, chceme budovat hlubší digitální vztahy s našimi zákazníky – to je klíčové pro budoucí konkurenceschopnost našich značek. Příkladem je úspěšný vývoj věrnostní aplikace My Maxi značky Delhaize Serbia. Šifrovaná data shromážděná prostřednictvím aplikace se mění v užitečné poznatky, které značce umožňují nabízet personalizované služby, které zlepšují zákaznickou zkušenost, například rozšířením počtu viditelných

propagačních akcí. Aplikace získala po několika měsících půl milionu uživatelů a dostala se na první místo v žebříčku obchodů s aplikacemi, kde porazila i aplikace jako TikTok.

Dále se snažíme vést transformaci na zdravý a udržitelný potravinový systém. V roce 2022 jsme se intenzivně zaměřili na poskytování cenově dostupných zdravých možností zákazníkům našich značek. Utvrdili jsme také náš závazek snižovat emise uhlíku z naší činnosti (rozsah 1 a 2). A posílili jsme náš cíl snižování emisí (rozsah 3) v celém hodnotovém řetězci.

Již jsem se zmínil o třetí oblasti, na kterou se zaměřujeme – o práci, kterou děláme pro posílení našeho portfolia a vytvoření ekosystému skvělých lokálních značek, které jdou za úspěchem společně.



OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM

A konečně, pokračujeme v urychlování naší omnichannel transformace, abychom se stali nejlepšími místními provozy a umožnili zákazníkům nakupovat kdykoli a kdekoli chtějí. Součástí toho je zlepšení ziskovosti našeho elektronického obchodu, v čemž jsme v roce 2022 udělali velký pokrok. Například společnost bol.com rozšířila své distribuční centrum v nizozemském Waalwijk, aby podpořila svůj růst a nadále poskytovala kvalitní služby při rostoucím objemu. Značka také získala většinový podíl ve společnosti Cycloon, která rozváží balíčky bol.com nizozemským zákazníkům bez emisí s využitím nákladních kol.

Klást si za cíl tyto čtyři priority nám umožňují technologie a naši úžasní spolupracovníci – bez nich bychom nemohli dosáhnout ani jedné z nich.

Vzhledem k tomu, že naše digitální a technologická agenda je stále důležitější (a nákladnější), chceme tyto investice rozložit do větších prodejů využitím našeho rozsahu. Kromě toho vytváříme také další zdroje příjmů. V USA společnost Peapod Digital Labs oznámila, že v roce 2022 plánuje vytvořit komplexní maloobchodní mediální firmu, která by navázala na stávající síť AD Retail Media. Naše investice do společnosti Adhese v Evropě bude také hnací silou rozvoje možností digitální reklamy.

Pokud jde o péči o nejlepší talenty, víme, že pro náš úspěch je zásadní zaměstnávat

Q V loňském roce jste si stanovili ambicióznější cíle v oblasti klimatu a prodeje zdravějších



produktů – jak se vám to podařilo?

Věříme, že i v těžkých dobách je důležité, abychom v naší strategii Zdraví a udržitelnost neustále dosahovali pokroku. Zavázali jsme se, že snížíme emise v rozsahu 1 a 2 a že v roce

skvělé lidi a umožňovat jim růst. Investujeme do rozvoje lidí a týmů, budujeme dovednosti potřebné k uspokojování potřeb zákazníků a připravujeme naše týmy na změny. Jejich duševního zdraví a celková pohoda jsou prioritou. Pokračujeme také v investicích do inkluzivního vedení a snažíme se zajistit, aby byl každý jednotlivec vyslyšen, oceněn a cítil, že jeho práce má smysl.

2040 dosáhneme čisté nuly v rámci vlastních činností. V roce 2022 jsme zvýšili náš cíl snížit emise CO₂ v celém našem hodnotovém řetězci (rozsah 3) nejméně o 37 % do roku 2030 a



OTÁZKY A ODPOVĚDI S NAŠÍM GENERÁLNÍM ŘEDITELEM

zopakovali jsme náš závazek dosáhnout do roku 2050 čistých nulových emisí v celém hodnotovém řetězci. Bylo to pro nás velké a důležité rozhodnutí. Domníváme se však, že je naší povinností využít náš vliv v celém hodnotovém řetězci a podpořit přechod na zdravý a udržitelný potravinový systém. Zároveň se tím dostáváme do pozice, abychom pomohli dosáhnout cíle OSN udržet globální oteplování pod 1,5 °C.

Jsem hrdý na to, že naše strategie Zdraví a udržitelnost přináší zákazníkům skutečné výhody, zejména v oblasti poskytovaných zdravých a cenově dostupných potravin. Například některé značky nyní nabízejí dynamické ceny pro produkty s blízkým se datem spotřeby. To pomáhá omezit plýtvání potravinami a naši zákazníci zároveň ušetří. Společnost Albert Heijn rozšířila přístup k informacím o Nutri-Score tím, že je zviditelnila na elektronických cenovkách u 6 000 výrobků a přidala je do své aplikace i na stránky elektronického obchodu.

Společnost Hannaford ve Spojených státech zahájila iniciativu „Eat Well, Be Well – A Path to Better Health“ (Dobře jíst, dobře se cítit – cesta k lepšímu zdraví), v rámci které poskytne 1,5 milionu dolarů neziskovým organizacím na pořádání programů, které zvyšují přístup ke zdravým a čerstvým potravinám přizpůsobeným konkrétním zdravotním potřebám jednotlivců, a také na vzdělávání v oblasti výživy.

Společnost Giant Food navázala spolupráci s platformou Loop, která se zaměřuje na opětovné používání, aby mohla zákazníkům nabízet produkty v opakovaně použitelných obalech. A Albert jako první prodejce v České republice vyzkoušel hydroponický systém

pěstování bylinek a listové zeleniny přímo na prodejní ploše.

Abychom zajistili plné zastoupení udržitelného rozvoje na úrovni výkonného výboru, jmenovali jsme v průběhu roku ředitele pro udržitelný rozvoj, kterým se stal Jan Ernst de Groot.



Řekl jste, že důležitou prioritou je budování pracovní síly, která odráží rozmanitost zákazníků. Jak si společnost vede v této oblasti?

Velmi mi záleží na tom, abychom byli inkluzivní společností, kde lidé mají stejné příležitosti k růstu a kde může každý přijít do našich prodejen bez toho, aby musel schovávat své pravé já, ať už to je náš spolupracovník nebo zákazník.

Ještě nejsme na konci cesty, ale neustále usilovně pracujeme na dosažení našeho ambiciózního cíle být 100% genderově vyvážení, 100% odrážet naše komunity a být 100% inkluzivní – a také transparentně informovat o našem postupu. Těší mě, že jsme v uplynulém roce zaznamenali nárůst indexu inkluzivity o jeden procentní bod a ocenění našich rozvojových příležitostí vzrostlo o tři procentní body.

Dvě důležité oblasti, ve kterých jsme letos dosáhli pokroku, jsou parita odměňování a skupiny Business Resource Groups (BRG). Naše značky provádějí výzkumy a analýzy rovného odměňování žen a mužů a zavádějí akční plány na odstranění rozdílů. Naše skupiny BRG se napříč našimi značkami

postupně rozrůstají a stojí v čele prosazování pozitivních změn. AD Pride v Nizozemsku je jednou z nejnovějších skupin a usiluje o pozitivní pokrok ve skupině spolupracovníků, kteří se hlásí ke komunitě LGBTQ+.

Je sice hezké mít ambice, ale víme, jak moc důležité je náš pokrok konkrétně měřit. Potěšilo nás, že se zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích (viceprezidentky/viceprezidenti a vyšší) zvýšilo z 27 % na 33 % v roce 2022. Ještě nás čeká dlouhá cesta, nicméně jsme přesvědčeni, že naše snažení nabírá obrátky, a to nejen v oblasti zastoupení, ale i v celkovém pochopení toho, jak jsou různorodé týmy pro firmu a zákazníky výhodné.

V roce 2022 jsme také zveřejnili naši druhou zprávu o lidských právech, což je pro nás velký milník. V době, kdy náš svět čelí extrémním geopolitickým výzvám, cítíme více než kdy jindy tíhu naší odpovědnosti přispět ke spravedlivější společnosti, která uznává a respektuje lidská práva.

Jsem nadšený, že jsme do naší společnosti přivedli přední zastánkyni diverzity, rovnosti a inkluze, kterou je Natalia Wallenberg, ředitelka lidských zdrojů, která se k nám připojila v lednu 2022. Do naší snahy stát se rozmanitější, rovnější a inkluzivnější společností vnesla nový pohled na věc a také novou energii.



Jaká jsou vaše očekávání pro nadcházející rok?

Očekáváme, že i příští rok bude náročný, a proto je pro nás zásadní, abychom i nadále dělali správné věci pro zákazníky, komunity a spolupracovníky. V roce 2022 jsme pro to

položili základy a máme silnou strategii, která nás povede na cestě vpřed. I v roce 2023 budeme předvídat nepříznivé vlivy a příležitosti, které přijdou, a budeme vyvažovat zájmy všech našich zúčastněných stran – dosahovat dobrých výsledků pro zákazníky, spolupracovníky, komunity a investory. Díky našemu vyváženému portfoliu, které je rozprostřeno mezi USA a momentálně náročnější Evropou, očekáváme, že se nám to podaří.

V roce 2023 se tedy budeme i nadále soustředit na naši omnichannel zákaznickou zkušenost. Budeme i nadále pokračovat ve své činnosti v oblasti životního prostředí, společenských záležitostí a zdraví a udržitelnosti. To zahrnuje práci na dosažení našich cílů v rozsahu 1, 2 a aktualizovaném cíli pro rozsah 3, přechod na obnovitelné zdroje energie, zvýšení prodeje zdravých potravin a snížení množství potravinového odpadu a používání primárních plastů.

Také posílíme portfolio skvělých lokálních značek, které nám pomáhají dosáhnout všech těchto cílů. Společně budeme hledat vhodné cíle v oblasti fúzí a akvizic, budeme plnit externí závazky, které jsme přijali, a budeme ještě těsněji spolupracovat, abychom využili sílu naší strategie Leading Together.

Jsem přesvědčen, že pokud budeme i nadále spolupracovat napříč celou rodinou našich značek a zároveň ukážeme, jak moc záleží na lokálních produktech a místních záležitostech ve všem, co děláme, budeme i nadále plnit požadavky budoucnosti a zůstaneme první volbou pro zákazníky na všech trzích našich značek.

OHLÉDNUTÍ ZA ROKEM



JANUARY

Albert Heijn expands Nutri-Score ratings to electronic price tags, consumer app and ah.nl.



Ahold Delhaize USA brands are recognized again as Best Places to Work for LGBTQ+ Equality, earning perfect scores on the Human Rights Campaign Foundation's 2022 Corporate Equality Index (CEI).



FEBRUARY

Ahold Delhaize commences multiple efforts to provide humanitarian aid to civilians affected by the war in Ukraine.



Delhaize Serbia launches My Maxi loyalty app nationally.

Delhaize hits milestone of having largest home delivery network in Belgium.



APRIL

Hannaford commits to 100% renewable energy by 2024.



Albert in the Czech Republic promotes organic products for the same price as conventional branded products.



MAY

Jessica Fisher (The GIANT Company) receives the store manager of the year leadership award. She is recognized for the difference she makes to the brand, her colleagues and the community they serve.



MARCH

Albert Heijn and bol.com are recognized among the most sustainable brands in the Netherlands by the 2022 Sustainable Brand Index™.



JUNE

Ahold Delhaize publishes its second Human Rights Report.



Stop & Shop announces it will invest \$140 million in its New York City stores to improve the shopping experience for local customers.

Delhaize launches Little Lions campaign to support customer purchasing power by highlighting 500 basic own-brand products at new, more competitive prices.

**\$140
MILLION**

invested in NYC stores

TIMELINE CONTINUES ON NEXT PAGE

OHLÉDNUTÍ ZA ROKEM



JULY

The GIANT Company donates \$1.1 million to the Rodale Institute, a global nonprofit dedicated to growing the organic movement through research, farmer training and consumer education.

\$1.1 MILLION

Donated to Rodale Institute



Alfa Beta launches "Price Favorite products – Low Prices Every Day" campaign.



Fresh Direct celebrates its 20-year anniversary with a summer of celebrations and customer promotions.

OCTOBER

Ahold Delhaize acquires minority stake in advertising technology company Adhese to accelerate digital advertising solutions for B2B partners.



Peapod Digital Labs expands partnerships and brings media network for Ahold Delhaize USA brands in-house, building on its existing AD Retail Media Network.

Giant Food launches circular reuse platform, Loop.



NOVEMBER

We announce that Food Lion has reached one decade of consecutive quarters of positive comparable sales growth.

Ahold Delhaize sets updated CO₂ emissions reduction targets for its entire value chain, in line with the UN goal of keeping global warming below 1.5°C.



AUGUST

bol.com welcomes its

50,000TH

sales partner



MSCI



Ahold Delhaize holds
ESG AA rating
for second consecutive year



Ahold Delhaize maintains its strong AA MSCI ESG rating for the second consecutive year, on the basis of its resilience to long-term environmental, social and governance (ESG) risks and how well it managed those risks relative to peers.

SEPTEMBER

Delhaize opens largest wine bottling plant in the Benelux.



Albert becomes the first retailer in the Czech Republic to test a hydroponic system that grows herbs and vegetables in stores.



DECEMBER

Jan Linders



Ahold Delhaize maintains its position as a leader in the Dow Jones Sustainability World Index.

Jan Linders Supermarkets and Albert Heijn partner, with family business Jan Linders operating as an Albert Heijn franchisee.



VÁLKA NA UKRAJINĚ: DOPADY A NAŠE REAKCE

Jen málo událostí v roce 2022 ovlivnilo naše podnikání a lidi na trzích našich značek více než válka na Ukrajině. Nejničivější dopady měla samozřejmě na Ukrajině, kde v obrovské humanitární tragédii přišlo o život nespočet lidí, byly zničeny domy, podniky i celá města. Tlaková vlna tohoto pomyslného výbuchu se však rozšířila napříč Evropou i světem, protože se lidé snažili vyrovnat s rozsáhlými makroekonomickými dopady a postarat se o uprchlíky a další osoby postižené válkou. Tato kapitola popisuje naši reakci na konflikt z hlediska krizového řízení a humanitární pomoci.

REAKCE NA KRIZI

Na začátku války jsme aktivovali naši organizaci krizového řízení, která koordinovala reakci skupiny a jednotlivých značek, vydávala doporučení pro zmírnění rizik a připravovala rozhodnutí výkonného vedení v oblastech, jako je humanitární pomoc, zásobování produkty, bezpečnost lidí, kybernetická obrana a dodržování právních a regulačních předpisů. Shromáždili jsme zástupce krizového řízení všech značek v pěti pracovních skupinách: Komunikace a vztahy s veřejností; Lidské zdroje; Získávání zdrojů – přímé a Not-for-Resale (zdroje, které nejsou určeny k dalšímu prodeji – NFR); IT / Informační bezpečnost; Humanitární pomoc. Náš přístup jsme přizpůsobovali a koordinovali podle vývoje situace.

HUMANITÁRNÍ POMOC

Ačkoli na Ukrajině nepůsobíme, naše evropské značky v regionu se v souvislosti s vývojem událostí rychle zapojily do akce a poskytly zásadní podporu lidem postiženým touto válkou. Po celý rok jsme podporovali humanitární pomoc na globální i místní úrovni.

Společnost Ahold Delhaize a naše značky v Evropě darovaly více než 1,5 milionu EUR v hotovosti a ve formě věcné podpory a vygenerovaly dalších 1,2 milionu EUR z darů zákazníků a spolupracovníků organizací, jako je Červený kříž, aby poskytly humanitární pomoc na Ukrajině a v sousedních zemích a podpořily civilisty prchající před eskalujícím násilím.

Kromě peněžních darů poskytly naše značky pomoc mnoha dalšími způsoby.

Značka Mega Image v Rumunsku poskytla přímé dary potravin a hygienických potřeb uprchlickým centrům ve spolupráci s Červeným křížem a místní nevládní organizací. Do 180 prodejen umístili dárcovské schránky, do kterých se shromažďují trvanlivé potraviny, které pak Červený kříž dále rozděljuje. Místní spolupracovníci darovali krev a na hlavním nádraží čekali na vysídlené Ukrajince, aby jim nabídli teplé jídlo a útěchu. Jiní pracovali ve skladech Červeného kříže, kde třídili produkty pro balíčky pro uprchlíky, které obsahovaly například hygienické potřeby, vodu a potraviny.

Albert v České republice ve spolupráci s Českou federací potravinových bank, neziskovými partnery a ukrajinským velvyslanectvím odeslal stovky palet s potravinovými a nepotravinovými dodávkami do potravinových bank, uprchlických center a postižených měst na Ukrajině. Značka usnadnila svým spolupracovníkům, kteří byli postiženi válkou, hledání pomoci tím, že zpřístupnila svou infolinku Albert v ukrajinském jazyce, aby specialisté mohli kolegům pomoci s otázkami týkajícími se války a vyřizování pracovních a pobytových víz nebo zdravotního pojištění.

Delhaize Belgium darovala tolik potřebné chirurgické obličejové masky a nouzové

generátory, čímž zajistila 95 000 Ukrajinců přístup k vodě a teplu.

Bol.com darovala ubytovacím zařízením pro uprchlíky výrobky v hodnotě stovek tisíc eur, včetně plenek a mýdla, ale také oblečení a knih ze svých aktuálních zásob.

Společnost Albert Heijn vybírala peněžní dary a nabízela zákazníkům možnost darovat vratné zálohové poukázky na lahve a bonusové body ze spořicího programu Albert Heijn Air Miles ve prospěch Červeného kříže a Giro 555, kampaně nizozemských humanitárních organizací, které nabízejí potraviny, přístřeší, lékařskou péči a pomoc se zajištěním pitné vody. Pro Giro 555 se podařilo vybrat 327 000 EUR a pro Červený kříž 420 000 EUR.

BEZPEČNOST A ŽIVOTNÍ POHODA

Ahold Delhaize a její značky rovněž zavedly lokální opatření na podporu bezpečnosti spolupracovníků. Naše značky poskytovaly podporu spolupracovníkům postiženým válkou a hledaly příležitosti, jak nabídnout práci civilistům, kteří prchají před násilím. Podporovali jsme místní a evropské humanitární organizace a sledovali legislativní změny, zejména v oblasti ochrany práv na pobyt a zaměstnání.

Naše značky prodlužovaly pracovní poměry a vyplácely cestovní náhrady ukrajinským spolupracovníkům, kteří se vrátili na Ukrajinu, aby pomohli svým rodinám nebo vstoupili do armády, a zajišťovaly každodenní kontakt s ukrajinskými a ruskými spolupracovníky a jejich rodinami v přímo postižených zemích, aby určily, jak je nejlépe podpořit.

Týmy lidských zdrojů identifikovaly spolupracovníky potenciálně zasažené válkou, aby je informovaly o dostupných nástrojích podpory, včetně kompenzací pro spolupracovníky

vracející se z války, telefonních linek pro podporu duševního zdraví, webových seminářů o odolnosti v době krize a příležitosti k dobrovolnictví a dárcovství. Naše značky využívaly pracovní portály a přímý kontakt s místními úřady a nevládními organizacemi, které podporují pracovní příležitosti pro ukrajinské uprchlíky. Přizpůsobili nábor pracovníků směrnici EU o dočasné ochraně, která byla zavedena s cílem nabídnout pomoc lidem prchajícím před válkou na Ukrajině. Například společnost Mega Image poskytla ukrajinským občanům žádajícím o azyl v Rumunsku možnost získat pracovní místa na plný, částečný a dočasný úvazek.

KYBERNETICKÁ OBRANA

Oddělení pro bezpečnost informací společnosti Ahold Delhaize v roce 2022 stanovilo priority a posílilo své schopnosti monitorování bezpečnosti a reakce na útoky. Tým provedl přezkumy s cílem identifikovat a zlepšit rizikové oblasti v rámci IT systémů a aplikací společnosti a našich partnerů a dodavatelů v reakci na potenciální změny rizikového profilu. S pokračujícím konfliktem jsme byli svědky kybernetické války zaměřené na ukrajinskou veřejnou IT infrastrukturu, která vedla k nedostupnosti služeb a k jejich narušení v důsledku útoků typu Distributed Denial of Service. Zatím jsme nezjistili žádné závažné případy kybernetické války, která by byla v důsledku konfliktu zaměřena na komerční společnosti, ale situaci pečlivě sledujeme a sledujeme případné změny rizikového profilu.

DODRŽOVÁNÍ PRÁVNÍCH A REGULAČNÍCH PŘEDPISŮ

Společnost Ahold Delhaize a její značky vyvinuly postupy hloubkové kontroly, aby identifikovaly dodavatele, na které se mohou vztahovat sankce

související s ruskou invazí na Ukrajinu. Přijali jsme globální sankční politiku, která stanoví standardy, které by Ahold Delhaize a její značky měly dodržovat, aby splnily naše právní závazky související s uvalenými sankcemi. Tato politika zavedla rámec náležitě péče na podporu a sledování trvalého dodržování příslušných sankcí

a poskytuje pokyny všem, kteří mají dotazy nebo obavy.

ŠIRŠÍ DOPADY

Válka na Ukrajině destabilizovala světovou ekonomiku, vedla k vážné energetické krizi v Evropě a přispěla k vyšší inflaci, růstu úrokových

sazeb a zpomalení hospodářského růstu v Evropě a Spojených státech. Blokády ukrajinského vývozu obilí zvýšily ceny potravin a prohloubily přetrvávající narušení dodavatelského řetězce. Spotřebitelé se v důsledku všech těchto faktorů potýkají s rostoucími životními náklady a značným tlakem na rozpočty domácností.

Více informací o širším makroekonomickém dopadu války na Ukrajině na naše značky a podnikání a o naší reakci najdete v celé této výroční zprávě, zejména v částech [Vývoj trendů na trhu](#), [Hnací síly našeho růstu](#), [Přehled výkonnosti](#) a [Účetní závěrka](#).



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

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

414000

spolupracovníků¹

60 milionů

obsloužených zákazníků, každý týden, v obchodech i online

19

skvělých lokálních značek orientovaných na spotřebitele²

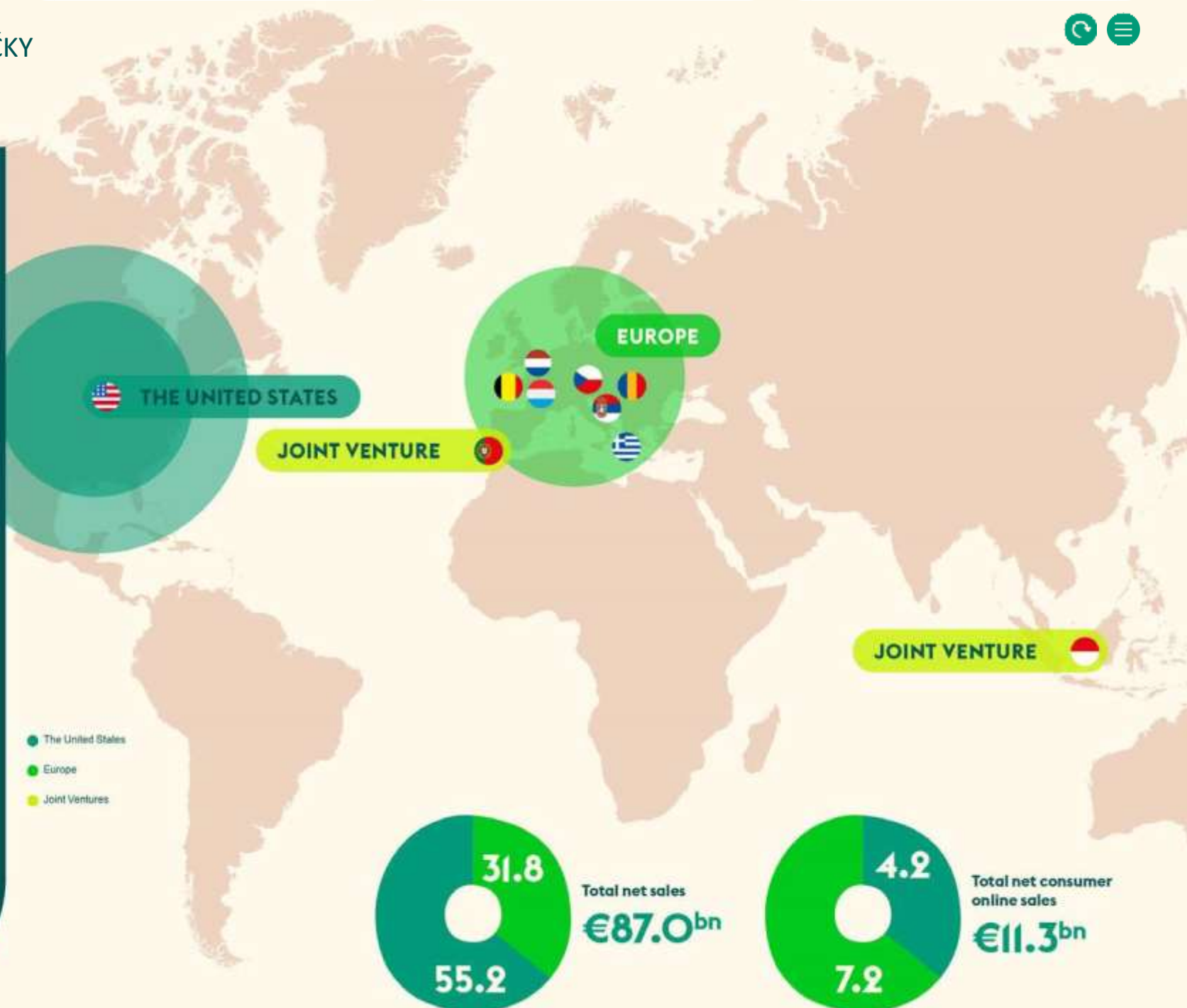
7659

prodejen sloužících místním komunitám v Evropě a Spojených státech³

¹ Bez spolupracovníků značek našich společných podniků.

² Včetně značek našich společných podniků.

³ Bez prodejen značek našich společných podniků.





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.



EVROPA

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

SPOLEČNÉ PODNIKY

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



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

2 051 ⁺³

prodejen
2021: 2048

5608 ⁺²⁰⁴

prodejen
2021: 5404





NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

1 549 **+160**

Odběrná místa

2021: 1389

freshdirect

Peapod
DIGITAL LABS

Retail Business Services
A Company of Ahold Delhaize USA

ADUSA
SUPPLY CHAIN

263 **+10**

Odběrná místa

2021: 253

European BUSINESS SERVICES

SPOJENÉ STÁTY

FOOD LION **1 108**

PRODEJEN **+4**

Food Lion je omnichannel maloobchodní prodejce, který se zavázal poskytovat výživu svým sousedům ve chvílích, kdy na tom nejvíce záleží. Food Lion prostřednictvím své kultury „Spolehni se na mě“ podporuje pocit sounáležitosti všech svých spolupracovníků a zákazníků. Jeho 82 000 spolupracovníků se s nadšením stará o města, kterým slouží.

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

655 ODBĚRNÝCH

MÍST **+100**

400 PRODEJEN

-6

STOP&SHOP

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.

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

375

193 PRODEJEN **+3**

The GIANT Company
GIANT MARTS

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

Tržní oblast: Maryland, New Jersey, Pensylvánie, Virginie a Západní Virginie

187 ODBĚRNÝCH

MÍST **+14**



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

 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. Tržní oblast: Maine, Massachusetts, New Hampshire, New York a Vermont	 185 PRODEJEN +1 170 ODBĚRNÝCH MÍST +38 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 závazkem, nikoliv pouhým označením. Tržní oblast: Delaware, District of Columbia, Maryland a Virginia	 3 m POČET JEDNOTLIVÝCH POLOŽEK POTRAVIN DORUČOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮM KAŽDÝ TÝDEN FreshDirect je přední internetový obchod s potravinami, který se snaží dodávat nejkvalitnější a nejčerstvější potraviny. Tato značka vytváří zážitky z jídla a prosazuje jednoduchá a zdravá řešení, která zákazníkům zpříjemňují každý den. Díky přímé spolupráci s pěstiteli, výrobci a lokálními potravinářskými inovátory poskytuje FreshDirect ty nejlepší služby pro kulinářské nadšence. Jako domácí newyorská značka je FreshDirect nedílnou součástí gastronomické kultury ve městě. Tržní oblast: Oblast pokrývající část států New York, New Jersey a Connecticut

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.	 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.	 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.



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

PODPŮRNÁ ORGANIZACE

PODPŮRNÁ ORGANIZACE

PODPŮRNÁ ORGANIZACE

EVROPA


1 228 PRODEJEN

+106
59 ODBĚRNÝCH MÍST —

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 každého.“

Tržní oblast: Nizozemsko a Belgie

bol.com

Díky 47 milionům jedinečných produktů mají zákazníci bol.com opravdu široký výběr. To je důvod, proč 13 milionů Nizozemců a Belgičanů každý rok nakupuje právě na této online maloobchodní platformě. Bol.com také spolupracuje s více než 51 000 místními podnikateli, kteří prodávají své produkty prostřednictvím platformy Plaza.

Tržní oblast: Nizozemsko a Belgie

 POČET PARTNERŮ
PLAZA:

Více než

51 000
+2 500
Etos

Etos, největší platforma pro zdraví a wellness v Nizozemsku, je pro své zákazníky důvěryhodnou lékárnou již více než 100 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.

Tržní oblast: Nizozemsko

522 PRODEJEN **-5**



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

 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, vaše značky Gall & Gall pomáhají zákazníkům a inspirovat je tady zůstala. Tržní oblast: Nizozemsko 603 PRODEJEN -6	 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. Tržní oblast: Belgie a Lucembursko 830 PRODEJEN -4 120 ODBĚRNÝCH MÍST —	 335 PRODEJEN +1 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. Značka Albert podporuje okolní komunity prostřednictvím svého Nadačního fondu Albert. Tržní oblast: Česká republika

EVROPA POKRAČOVÁNÍ

 632 PRODEJEN +40 84 ODBĚRNÝCH MÍST +14 Nákupní zážitek v Alfa Beta Vassilopoulos („Alfa Beta“) je jedinečný, protože každý zákazník je jedinečný. Značka je tu pro zákazníky, spolupracovníky i komunity prostřednictvím pěti různých formátů, díky kterým nabízí ty nejlepší produkty a chrání životní prostředí. Tržní oblast: Řecko	 956 PRODEJEN +36 0 ODBĚRNÝCH MÍST 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. Tržní oblast: Rumunsko

SPOLEČNÉ PODNIKY

 ZALOŽENO V ROCE 1997 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. Tržní oblast: Indonésie



NAŠE SKVĚLÉ LOKÁLNÍ ZNAČKY

DELHAIZE SERBIA

Značka Delhaize Serbia je největším obchodním řetězcem v Srbsku. V pěti formátech – Maxi, Mega Maxi, Tempo, Shop&Go a Maxi online – provozuje supermarkety známé svým širokým sortimentem, kvalitními čerstvými výrobky a skvělými cenami a akcemi. Delhaize Serbia nabízí moderní prodejny pro každodenní nákupy a nákupy na cestách, jakož i hypermarkety pro rodinné nákupy.

Tržní oblast: Srbsko

502 PRODEJEN

+36

0 ODBĚRNÝCH MÍST

-4



PODPŮRNÁ ORGANIZACE

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 analýzy, které evropským značkám pomáhají dosáhnout jejich strategických cílů.



ZALOŽENO V ROCE

1992

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.

Tržní oblast: Portugalsko



NAŠE STRATEGIE LEADING TOGETHER

Vývoj trendů na trhu	26
Naše strategie Leading Together	28
Náš integrovaný přístup	31
Hnací síly našeho růstu	32
Hnací síla – růst pomocí omnichannel	32
Podpora zdraví a udržitelnosti	35
Výchova nejlepších talentů	38
Dosažení provozní dokonalosti	41
Náš model tvorby hodnot	44
Spolupráce s našimi zúčastněnými stranami	48



VÝVOJ TRENDŮ NA TRHU

Naše strategie Leading Together pomáhá Ahold Delhaize orientovat se ve vývoji tržních trendů a reagovat na ně společně i jednotlivě napříč

STRATEGIC REPORT

všemi našimi značkami. V této části popisujeme některé z nejdůležitějších trendů, které ovlivňují vývoj na trzích našich značek, a některé příklady toho, jak na ně reagujeme.

Podrobnější informace o naší reakci naleznete v části [Hnací síly našeho růstu](#).



Hnací síla – růst pomocí omnichannel



Podpora zdraví a udržitelnosti



Výchova nejlepších talentů



Dosažení provozní dokonalosti

ROSTOUCI EKONOMICKÉ PREKÁŽKY

Rostoucí náklady v celém hodnotovém řetězci včetně rostoucích cen komodit,

zpoždění v dodavatelském řetězci a nedostatek pracovních sil nadále vytvářejí náročné prostředí pro maloobchod. Tato dynamika a z ní vyplývající inflace ovlivňují zejména maloobchod s potravinami. Všechny tyto faktory vedou k růstu cen a vytvářejí pro spotřebitele krizi životních nákladů.

Ve Spojených státech a některých evropských zemích dosáhla inflace nejvyšší úrovně za více než 40 let. Základy pro tuto situaci se postupně vytvářely před rokem 2021, přičemž poté se situace prudce zhoršila v důsledku nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou a prudkého růstu cen komodit, k čemuž se přidala kombinace dopadů souvisejících s pandemií COVID-19, hospodářským zpomalením v Číně a válkou na Ukrajině. Ačkoli se očekává, že inflace dosáhne svého vrcholu v letošním roce, domníváme se, že zůstane zvýšená nejméně do roku 2024.

Ruská invaze na Ukrajinu nadále destabilizuje globální ekonomiku a zvyšuje pravděpodobnost, že budeme i nadále svědky výrazných nebo stupňujících se geopolitických rozbrojů. Válka vedla v Evropě k vážné energetické krizi, která dále zhoršuje již tak napjaté dodavatelské řetězce, prudce zvyšuje životní náklady a brzdí hospodářskou činnost. Blokády ukrajinského vývozu obilí rovněž zvýšily ceny potravin a zhoršily podmínky pro rodiny s nízkými příjmy po celém světě.

Naše strategická reakce

Značky Ahold Delhaize se zaměřují na to, aby zákazníci měli přístup k cenově dostupným a zdravým produktům; podrobnosti najdete v části [Hnací síla – růst pomocí omnichannel](#).

Rozvíjejí nové zdroje zisku, včetně monetizace (např. maloobchodní mediální

sítě) a služeb B2B, které pomáhají financovat naše strategické iniciativy, plnit cíle strategie Šetříme pro naše zákazníky a snižovat tlak na naši hlavní činnost.

DIGITÁLNÍ RŮST A ROSTOUCÍ ZAPOJENÍ

PERFORMANCE

Ačkoli se nebývalý nárůst online nakupování ovlivněný pandemií zpomalil z nejvyšších hodnot v letech 2020 a 2021, očekává se, že digitální a online prodeje budou i nadále růst. Do roku 2030 by elektronické prodeje potravin mohly tvořit 18-30 % trhu s potravinami pro domácnosti, což zahrnuje jak potraviny, tak rozvoz uvařených jídel.

Po zmírnění omezení spojených s COVID-19 se zákazníci vrátili do prodejen. Stále však využívají online i offline kanály a často je na cestě k nákupu kombinují. Spotřebitelé si zvykli na personalizované nákupy a další výhody online nakupování, včetně věrnostních programů, doručování domů, kupónů, nákupních seznamů, doporučování produktů a speciálních nabídek. Chtějí digitálně interagovat se značkami novými a inovativními způsoby.

Naše oddělení klade větší důraz na omnichannel strategii a využívání dat pro komunikaci se spotřebiteli napříč kanály. Maloobchodníci také vidí rostoucí potřebu využívat data, která shromažďují prostřednictvím svých digitálních kanálů, ke zlepšení své schopnosti uspokojit zákazníky a zároveň najít rovnováhu mezi očekáváním zákazníků a právními předpisy o ochraně osobních údajů.

Naše strategická reakce

Spolupracujeme s digitálními partnery v USA i v Evropě, abychom zlepšili způsob, jakým dokážeme zákazníkům poskytovat bezproblémové, vysoce přizpůsobené a

relevantní zákaznické zkušenosti a propagační či slevové akce. Ahold Delhaize například získala menšinový podíl v adtech společnosti Adhese v Evropě a spolupracovala se společností CitrusAd v USA, aby urychlila vývoj inovativních digitálních reklamních

APPENDIX

příležitostí pro B2B partnery, které jsou relevantnější pro zákazníky našich značek.

Pokračujeme také ve spolupráci se společností Kickstart AI, jejímž cílem je vytvářet praktická řešení umělé inteligence, která řeší skutečné obchodní problémy, a to s výjimkou společného partnera předních nizozemských společností, jako je Ahold Delhaize, ING, MVM a poskytovatel námořní dopravy NS. V uplynulém roce jsme ve spolupráci s naší značkou Delhaize Belgium pracovali na výzvě Kickstart AI k snížení potravinového odpadu.

ZVÝŠENÝ DŮRAZ NA HODNOTU, ALE NE NA ÚKOR KVALITY

Očekává se, že cenová citlivost se bude dále zvyšovat u všech spotřebitelů, zejména však u spotřebitelů s nižšími příjmy, kteří se budou ještě více zaměřovat na úsporu peněz. Více než polovina spotřebitelů s nízkými příjmy v Evropě a 42 % spotřebitelů v průměru plánuje hledat způsoby, jak ušetřit při nákupu potravin. K tomu výrazně přispívá rostoucí inflační tlak, který snižuje příjmy spotřebitelů, jež mohou utratit za potraviny.

Současně jsou spotřebitelé, kteří dnes nakupují v základní cenové relaci, méně ochotni dělat kompromisy ohledně kvality těchto výrobků. Očekávají, že kvalita výrobků základní cenové kategorie se vyrovná kvalitě předních národních značek.

U vyšších příjmových skupin očekáváme pokračující růst prodeje prémiových produktů. Skupiny s vysokými příjmy pohánějí poptávku po kvalitnějších a čerstvějších produktech a jsou ochotny přejít k jiným formám, jako jsou farmářské trhy nebo nezávislé pekárny a lahůdkářství, aby získaly požadovanou úroveň čerstvosti.

Obsluhovat obě skupiny současně může být náročné, ale jedna věc je podobná ve všech příjmových skupinách, a to je tendence vyhledávat vysokou kvalitu v jakýchkoli kategoriích, které nakupují.

Naše strategická reakce



Naše značky se zaměřují na snižování nákladů, aby zákazníkům poskytl kvalitní, zdravé možnosti a hodnotu, kterou požadují.

Například v červenci Alfa Beta spustila vlastní verzi úspěšné cenové kampaně společnosti Albert Heijn s názvem „Oblíbené produkty – nízké cenovky každý den“, aby bojovala proti rostoucí inflaci. Značka nabízí každý den více než 700 cenově výhodných a vysoce kvalitních výrobků. Byl to skvělý příklad toho, jak můžeme sdílet znalosti a zkušenosti napříč našimi skvělými lokálními značkami.

Společnost Giant Food rozšířila svou stávající nabídku o cenově výhodnou kampaň „Více pro vás“ a zavedla uličku s velkoobjemovým zbožím, která nabízí úspory nákupem produktů ve větším balení. Značka také spustila novou akci prostřednictvím svého věrnostního programu Giant Flexible Rewards, který zákazníkům umožnil vyměnit body za velmi žádané výrobky vlastní značky – například

chléb, mléko, zeleninu a balenou vodu – se sníženými bodovými požadavky.



POKRAČUJÍCÍ ZAMĚŘENÍ NA ZDRAVÍ, POHODU A UDRŽITELNOST

Očekáváme, že bude pokračovat rostoucí trend spotřebitelů, kteří se zaměřují na zdravou výživu a přesouvají své výdaje na udržitelnější produkty. Na tomto trendu se podílejí především skupiny s vysokými příjmy a mladší generace. Spotřebitelé rovněž vyhledávají výrobky společností, které se vyznačují udržitelností a ekologickým směřováním; růst prodeje 10 značek, které zákazníci nejvíce kupují s ohledem na životní prostředí, byl o 15 procentních bodů vyšší než obecný růst trhu (Europanel).

Naše strategická reakce



Pokračujeme v realizaci naší strategie Zdraví a udržitelnost, kterou naše značky realizují způsobem, který je pro jejich místní komunity nejvhodnější.

Například Mega Image v Rumunsku, která se vydala na odvážnou a inspirativní cestu výroby vlastní zelené energie, instalovala na 20 svých prodejnách solární panely. Tým značky rovněž nainstaluje na prodejnách monitory, které

zákazníkům umožní sledovat, kolik zelené energie tyto solární panely vyrábějí.



Několik amerických značek představilo nové iniciativy zaměřené na udržitelnost a zdraví. Například značka Giant Food spustila platformu Loop pro opakované použití, která umožňuje místním zákazníkům nakupovat více než 20 produktů v opakovaně použitelných obalech.

Společnost Hannaford představila iniciativu „Dobře jíst, dobře se cítit - cesta k lepšímu zdraví“, která poskytuje finanční prostředky příjemcům grantů na pořádání programů zlepšujících přístup spotřebitelů ke zdravému a čerstvým potravinám přizpůsobeným konkrétním zdravotním potřebám. Účastníkům se dostane vzdělání v oblasti výživy, které jim pomůže dlouhodobě dosáhnout kýženého zdraví a životní pohody.

RŮST POHODLÍ A RYCHLOSTI

Možnosti doručování a online nabídky se více diferencují, aby vyhovovaly specifickým potřebám spotřebitelů a specifickým nákupním cílům – například stále více společností nabízí kromě tradičního plánovaného doručení také rychlejší doručení. Spotřebitelé stále častěji rozdělují svůj nákupní košík mezi více než jednoho online prodejce potravin a/nebo možnost doručení, aby ukojili své různorodé požadavky. V současné době třetina evropských spotřebitelů, kteří nakupují online každý týden, nakupuje potraviny u tří nebo více hráčů v oblasti elektronického obchodu. V USA se během pandemie zvýšila preference zákazníků pro online objednávky a objednávky s doručením o 50 % a očekává se, že se bude zvyšovat i nadále, přičemž doručení domů pomalu překonává dřívější preferenci modelu odběrných míst click-and-collect.

Vzhledem k tomu, že převládá trend stravování v domácnosti, většina dotázaných spotřebitelů uvedla, že si své jídlo plánuje dopředu, přičemž 30 % plánuje „několik dní“ dopředu a 46 % plánuje ve stejný den. Spotřebitelé upřednostňují pohodlí a volí značky, které nabízejí zdravé stravovací plány, připravené balíčky k uvaření jídel, hotová studená jídla a hotová jídla k ohřátí.

Naše strategická reakce



Investujeme do různých modelů, abychom splnili neustále se vyvíjející očekávání a potřeby zákazníků, pokud jde o způsoby a rychlost doručení.

Společnost Alfa Beta například oznámila spolupráci s doručovacími službami na vyžádání Wolt a InstaShop, aby zákazníkům nabídla další možnosti rychlého online nakupování a doručování.

Podobně i společnost Albert Heijn neustále zvyšuje své možnosti a kapacitu dodávek. Například na konci roku 2021 otevřela své osmé centrum Home Shop a ve spolupráci s Thuisbezorgd.nl vyvinula další možnosti pro doručování domů.

Americké značky rozšířily své partnerství se společností Instacart a představily nové „virtuální prodejny se smíšeným zbožím“, mezi něž patří Food Lion Home Delivery, GIANT Instant Delivery, Hannaford Now, Shop & Stop Express a Giant Food Convenience. Spolupráce se společností Instacart umožňuje značkám nabízet zákazníkům doručení zboží do přibližně 30 minut z více než 1 400 provozoven značek na východním pobřeží.



O makroekonomických trendech ovlivňujících naše podnikání se dozvíte více v části **Makroekonomické trendy, Cíle a výsledky**.



NAŠE STRATEGIE LEADING TOGETHER

Naše strategie Leading Together nám poskytuje pevný rámec pro další vývoj našeho obchodního modelu, abychom mohli sloužit zákazníkům při jejich omnichannel nákupních cestách a dosahovat dobrých výsledků.

Základní hodnoty, které sdílíme v celé Ahold Delhaize, nás vedou při každodenní práci a pomáhají nám vytvářet zdravá, angažovaná a inkluzivní pracoviště, která odrážejí komunity, jimž naše značky slouží.

Čtyři dlouhodobé hnací síly růstu naší společnosti nám pomáhají naplnit náš cíl, dosáhnout naší vize a připravit naše značky a podniky na to, co přijde zítra.

NÁŠ ÚČEL

Přečtěte si více
na straně



Dobře jíst. Ušetřit čas. Lépe žít.

NAŠE HODNOTY

Přečtěte si více
na straně 31



Odvaha

Podporujeme změny, jsme otevření, odvážní a inovativní

Integrita

Děláme správné věci a získáváme důvěru zákazníků

Týmová práce

Společně přebíráme odpovědnost, spolupracujeme a vyhráváme

Péče

Staráme se o naše zákazníky, kolegy a komunity

Humor

Jsme skromní, máme realistický pohled na věc a nebereme se příliš vážně

NAŠE VIZE

Přečtěte si více
na straně 29



Vytvořit nejlepší lokální zážitek při nakupování potravin.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Přečtěte si více
na straně 32



Hnací síla – růst pomocí omnichannel

Vytvářet bezproblémové digitálně podporované zážitky s přesvědčivou nabídkou hodnoty při všech příležitostech nakupování a stravování



Podpora zdraví a udržitelnosti

Poskytovat inspirativní, zdravé a cenově dostupné potraviny pro všechny a plnit naše závazky v oblasti udržitelnosti



Výchova nejlepších

Přilákat, rozvíjet a udržet si nejlepší talenty díky zajímavým zkušenostem pro zaměstnance, které podporují vysokou výkonnost, začlenění a růst



Dosažení provozní dokonalosti

Šetřit pro naše zákazníky, využívat rozsah a technologie a data k budování budoucnosti



NÁŠ ÚČEL A NAŠE VIZE

NÁŠ ÚČEL



**Eat well.
Save time.
Live better.**

Tři věci, které si od nás každý zaslouží.

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 přejí cokoli, jsme odhodláni pomoci to uskutečnit.

NAŠE VIZE



**Create the
leading local
food shopping
experience**

Vedení

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.

Potravi

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, které jsou pro ně v životě nejdůležitější.

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.

Zkušenosti

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.



NAŠE STRATEGICKÉ PRIORITY

Přestože základem naší dlouhodobé strategie zůstávají faktory růstu, představili jsme také čtyři priority, které představují konkrétní kroky, jež podnikneme v příštích třech letech.

Do roku 2025 se zaměříme na tyto priority, které se soustředí na zákazníky, naši strategii Zdraví a udržitelnost, naše portfolio a provoz našich značek. Tyto čtyři priority umožňují technologie a péče o nejlepší talenty, které jsou zásadní pro vše, co děláme.



NÁŠ INTEGROVANÝ PŘÍSTUP

Propojujeme naši strategii, hodnoty a priority s našimi podstatnými otázkami ESG, hlavními riziky, základními klíčovými ukazateli výkonnosti, našimi cíli a naším příspěvkem k cílům udržitelného rozvoje (SDG), abychom získali integrovaný přehled o našem podnikání a přínosu pro společnost jako celek. Naše klíčové ukazatele výkonnosti a cíle pro témata ESG jsou zahrnuty v našich podstatných tématech.

Naše klíčové ukazatele výkonnosti a měřitelné cíle přizpůsobujeme hnacím silám našeho růstu (dlouhodobě).



Přehled klíčových ukazatelů výkonnosti a cílů naleznete na straně 104.

HLAVNÍ RIZIKA

- A** Konkurenční prostředí a makroekonomický vývoj
- B** Omnichannel a digitální růst
- C** Společenská očekávání v oblasti ESG
- D** Rizika související s klimatem
- E** Legislativní prostředí
- F** Lidé – přilákání, rozvoj, udržení a dobrá životní pohoda
- G** Bezpečnost produktů



HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Hnací síla - růst
pomocí
omnichannel

96%

Čisté tržby za rok
2022 z trhů, kde
jsme jedničkou
nebo dvojkou

4,9 %

Růst čistých tržeb za
online spotřebitele v
roce 2022 (při
konstantních
sazbách)

1812

odběrná místa na
konci roku 2022

15,7 mil.

měsíční počet
aktivních uživatelů
mobilních aplikací

NAŠE AMBICE

Zákazníci se s našimi značkami setkávají každý den a během svého rušného života s nimi interagují na mnoha kontaktních místech. Naše značky pracují na tom, aby tato cesta byla co nejplynulejší a nejpohodlnější prostřednictvím naší omnichannel nabídky propojených online a offline kanálů. Zjistili jsme, že zákazníci dávají přednost tomuto způsobu nakupování, protože jim umožňuje nakupovat podle jejich gusta: kdy a jak chtějí.

Naše omnichannel nabídka poskytuje značkám mnoho způsobů, jak pomáhat 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. Sedm hlavních oblastí, které našim značkám pomáhají usnadnit cestu zákazníka, nazýváme naší omnichannel hodnotovou nabídkou pro zákazníky. Ve třech z těchto oblastí – čerstvé a zdravé, místní a důvěryhodné a personalizované – naše značky skutečně vynikají a odlišují se.

Typická cesta zákazníka

Zákazník si naplánuje týdenní nákup prostřednictvím aplikace jedné z našich značek. Při přidávání předchozích nákupů do nákupního košíku se objeví personalizovaná nabídka na přidání falafelu. Aplikace navrhne grilované zeleninové špízy, které se k falafelu hodí, a zákazník přidá ingredience do košíku - snadno a rychle tak naplánuje zdravou večeři.

Vzhledem k tomu, že zákazník je ten den příliš zaneprázdněn na to, aby nakupoval v prodejně, objedná si prostřednictvím mobilního telefonu s doručením na tzv. kliknutí a vyzvednutí, což znamená, že až přijde do prodejny, jeho nákup bude připraven k vyzvednutí.

V méně hektický víkendový den se zákazník vrátí do prodejny, aby si prohlédl místní sýry a čerstvé pečivo z pekárny a rychle a bez problémů svůj nákup odbaví pomocí samoobslužného skenování.

Naše omnichannel hodnotová nabídka pro zákazníky popisuje sedm oblastí, které ovlivňují cestu zákazníka:



HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

HNACÍ SÍLA – RŮST POMOCÍ OMNICHANNEL

STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ A VÝZVY

Získání nových zdrojů příjmů při současném zachování bezpečnosti údajů zákazníků

Data se stávají stále důležitější součástí podnikání maloobchodníků s potravinami; jsou základem všeho, co děláme, a pomáhají našim značkám poskytovat zákazníkům personalizovanější a relevantnější služby.

Máme jedinečnou možnost shromažďovat cenné údaje o široké škále nákupního chování napříč našimi kanály. Naše značky využívají data nejen k poskytování lepších služeb zákazníkům v digitálním prostředí a na prodejních, ale také k vytváření příjmů prostřednictvím reklamy a poznatků, které nám pomáhají naplňovat naše ambice v oblasti omnichannel.

V letošním roce jsme učinili důležité kroky směrem k naší strategické iniciativě, která spočívá v dosažení doplňkových příjmů ve výši 1 miliardy EUR do roku 2025. V Evropě jsme získali menšinový podíl v belgické adtech společnosti Adhese, která nám zajistí důležitou část technologického infrastruktury a integraci třetích stran, což nám pomůže rozšířit naše možnosti a rozšířit služby pro inzerenty a vydavatele. V USA společnost Peapod Digital Labs oznámila plány na vytvoření komplexního maloobchodního mediálního podniku, který by navázal na stávající síť AD Retail Media a vytvořil zjednodušený způsob, jak zapojit zákazníky do omnichannel prodeje.

Při zkoumání těchto možností příjmů musíme zajistit rovnováhu mezi očekáváním zákazníků ohledně způsobu, jakým využíváme jejich údaje, a neustále se vyvíjející legislativou týkající se ochrany osobních údajů – to vše při ochraně

kvality zákaznické zkušenosti. Naše značky se zavazují zpracovávat a používat údaje zákazníků eticky a odpovědně. Neustále se snaží pochopit názory zákazníků, udržovat si přehled o aktuální legislativě a dodržovat ji, zavádět iniciativy v oblasti bezpečnosti dat a zároveň neustále zlepšovat zážitek z nakupování.

NÁŠ POSTUP A NAŠE PLÁNY DO BUDOUCNA

Růst pomocí omnichannel se soustředí na čtyři oblasti:

Podpora bezproblémového omnichannel zapojení

Ve světě po pandemii COVID-19 se zákazníci sice vrátili do prodejen, ale i nadále využívají online i offline kanály a často je na své cestě k nákupu kombinují. A když nakupují napříč kanály, očekávají, že to bude naprosto snadné a bezproblémové. Máme jedinečnou výhodu v tom, že kombinujeme hluboké lokální znalosti našich značek s výhodami rozsahu a silnými partnerskými příležitostmi naší mezinárodní působnosti.

Jedním z příkladů, jak značky vytvářejí toto bezproblémové zapojení, je spolupráce společnosti Alfa Beta se společností Wolt v Řecku, která nabízí rychlé, snadné a spolehlivé online nakupování s doručením do 40 minut od zadání objednávky. Na začátku bylo pět prodejen v Aténách a nyní jich takto funguje 36 v sedmi městech. Prostřednictvím mobilní aplikace společnosti Wolt je k dispozici 5 000 produktů Alfa Beta, které pokrývají několik kategorií a potřeb zákazníků.

S podobným cílem, tedy je usnadnit a zpříjemnit zákazníkům život, rozšířila společnost Food Lion ve Spojených státech svou nabídku Food Lion

To Go. Zákazníci si mohou objednat zboží přes webové stránky nebo aplikaci, mají přístup ke stejným nízkým cenám a čerstvým potravinám, jaké očekávají od této značky, a mohou si vyzvednout potraviny ještě týž den rovnou ze svého auta. Služba je nyní dostupná v 10 státech v 655 prodejnách společnosti Food Lion a nadále se rozšiřuje. Společnost Food Lion ve spolupráci se společností Instacart nabízí také rozvoz domů, který pokrývá přibližně 95 % její sítě. Díky těmto iniciativám mohou zákazníci trávit méně času nakupováním a více času tím, co je pro ně nejdůležitější.

Růst elektronického obchodování, personalizace a věrnosti

Pokračujeme v investicích do růstu a ziskovosti elektronického obchodu, abychom mohli sloužit milionům zákazníků, kteří využívají k nakupování webové stránky a aplikace našich značek.

Na všech našich trzích se od roku 2019 více než zdvojnásobila penetrace online služeb. Ačkoli se očekává, že tento růst se zpomalí, bude pravděpodobně pokračovat na vzestupné trajektorii až do roku 2025. Očekáváme, že nejméně polovina růstu společnosti Ahold Delhaize do roku 2025 bude pocházet z online prodeje a že se čistá tržba od online spotřebitelů do roku 2025 zdvojnásobí.

Naše značky neustále investují do zlepšování digitální zákaznické zkušenosti. V USA nyní značky provozují téměř 1 549 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 51 000 obchodních partnerů na platformě Plaza.

V Indonésii spustila společnost Super Indo v rámci 25. výročí svého založení mobilní nákupní aplikaci „Super Ninja“, která funguje pro 25 prodejen v široké oblasti okolo Jakarty. Společnost Delhaize Srbsko rovněž spustila na národní úrovni personalizovanou věrnostní aplikaci „My Maxi“.



Placený prémiový program naší nizozemské značky potravin My Albert Heijn Premium oslavil v říjnu jeden rok. Program již pomohl více než 675 000 zákazníků ušetřit na jejich každodenních

výdajích: polovina z nich ušetří 50 EUR nebo více ročně a více než čtvrtina ušetří více než 100 EUR. Zákazníci v programu také získají 10% slevu na bioprodukty v souladu s cílem společnosti Albert

Heijn učinit lepší stravování snadnou volbou pro každého. Program vytváří synergii mezi našimi značkami v Nizozemsku a nabízí slevy na členství Gall & Gall Premium a členství Select značky bol.com.

Horní obrázek: Food Lion To Go.

Spodní obrázek: Dodávka domů od FreshDirect.



Zlepšení prodeje v našich kamenných prodejnách

Ve Spojených státech a Evropě naše značky pokračují v zavádění nových, živých a moderních formátů prodejen a zážitků, které jsou poháněny technologiemi a zahrnují hmatatelná zlepšení v oblasti udržitelnosti.

Stop & Shop pokračuje v programu přestavby, od roku 2018 byla dokončeno renovace více než 40 % prodejen značky. Důležitou oblastí, na kterou se Stop & Shop zaměřuje, je trh v New Yorku, kde jsme na začátku roku 2022 oznámili několikaletou investici ve výši 140 milionů dolarů. Po dokončení prvních pěti přestaveb prodejen jsme potěšeni, že všechny prodejny předstihly projektovaný trend a že se jejich tržby zvýšily díky zvýšenému objemu a novým zákaznickým transakcím.

Zákazníci stále více využívají samoobslužné technologie, například v posledních letech se velmi rozšířilo používání samoobslužného skenování a aplikací. Lidé chtějí, aby nakupování bylo pohodlnou a jednoduchou součástí jejich životů. Za tímto účelem spojily společnosti Albert Heijn a bol.com své síly se společností Budbee, aby dále zlepšily pohodlí zákazníků. V příštích dvou letech nainstalují v 700 velkých prodejnách Albert Heijn skříňky na balíky, které zákazníkům umožní vyzvedávat a vracet balíky z bol.com a dalších internetových obchodů, aniž by museli stát ve frontě. Toto partnerství nabízí další udržitelnou a flexibilní možnost doručování na rychle rostoucím trhu online nakupování a zároveň zlepšuje zkušenosti zákazníků v prodejnách naší značky.

Hnací síla cen, hodnoty a sortimentu

Poskytování výhodné ceny a snadného přístupu k cenově dostupným a zdravým potravinám je středobodem hodnotové nabídky pro zákazníky všech našich skvělých lokálních značek. Současná ekonomická situace vytváří silný tlak na rozpočty domácností zákazníků. Tváří v tvář rostoucím cenovým tlakům věříme, že je úkolem všech aktérů napříč hodnotovým řetězcem udržet ceny pro zákazníky co nejnižší. Za tímto účelem naše značky zavedly řadu iniciativ, které mají zákazníkům pomoci získat hodnotu a zároveň zajistit přístup ke zdravým a kvalitním potravinám.

Například společnost Stop & Shop ve Spojených státech představila nový program úspor Deal Lock, který umožňuje zákazníkům uzamknout si určitou prodejní cenu produktu na několik týdnů u národních i privátních značek. Společnost Delhaize Belgium spustila program „Little Lions“, v jehož rámci nabídla snížení cen na 500 nejčastěji nakupovaných výrobků vlastní značky. Značka použila poutavé značení, aby bylo možné tyto výrobky na prodejnách snadno najít.

Dvojnásobná kapacita

Bol.com plánuje růst rozšířením svého distribučního centra.

Společnost Bol.com zdvojnásobila celkovou plochu svého distribučního centra ve Waalwijk, aby měla větší kapacitu pro inovace a udržitelný růst v budoucnu, a to jak pro zákazníky, tak pro obchodní partnery. Celková plocha objektu nyní činí 240 000 metrů čtverečních.

Díky 13 000 solárním panelům na střeše, větrným mlýnům vedle budovy, automatizovaným balicím strojům, kilometrům dopravních pásů a obrovskému kyvadlovému systému se jedná o jednu z neudržitelnějších logistických budov v Nizozemsku a Belgii.



Další informace najdete na našich webových stránkách.



Do roku 2025 chceme dosáhnout klimaticky neutrálního nakupování na bol.com. Díky tomu, že toto distribuční centrum funguje na 100 % na solární a větrnou energii, jsme se přiblížili k dosažení této ambice.

Vincent Weijers
Provozní ředitel bol.com



HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Podpora zdraví a udržitelnosti



54,4 %

celkových tržeb za potraviny ze zdravých produktů vlastní značky v roce 2022

32%

snížení absolutních emisí ekvivalentu CO₂ v rozsahu 1 a 2 v roce 2022 ve srovnání s výchozím stavem z roku 2018²

33%

snížení plýtvání potravinami v roce 2022 ve srovnání s naší výchozí hodnotou z roku 2016¹

27%

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

¹ Snížení je měřeno oproti přepočtené výchozí hodnotě z roku 2016: 5,09 t/mil. EUR Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

² Snížení je měřeno oproti přepočtené výchozí hodnotě z roku 2018: 4 164 tis. tun emisí ekvivalentu CO₂. Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

NAŠE AMBICE

Naše strategie „Grounded in Goodness“ vychází z přesvědčení, že to, co je zdravé a udržitelné, by mělo být dostupné všem. Naše strategie se zaměřuje na zdravější lidi a zdravější planetu a vychází z myšlenky, že tyto dvě věci spolu neoddělitelně souvisejí. 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.

Tento přístup zajišťuje, že rozhodnutí, která přijímáme, jsou založena na správném jednání ve prospěch lidí – se zaměřením na zákazníky, výrobky, komunity a spolupracovníky – a planetu – se zaměřením na dopady našich vlastních činností a na spolupráci se zemědělci a dodavateli s cílem snížit naše dopady napříč dodavatelským řetězcem.

Úzce spolupracujeme s našimi partnery a značkami, abychom zákazníkům umožnili připojit se k této cestě a učinit ze zdravých a udržitelných voleb snadnou volbu pro každého z nich. Naše značky se snaží zajistit, aby to, co je zdravé a udržitelné, bylo cenově dostupné, přístupné a inkluzivní pro všechny, a to prostřednictvím marketingu, programů odměn a designu prodejen. Značky neustále inovují, aby byly výrobky zdravější, zajímavější a rozmanitější. Jejich cílem je odebírat potraviny z místních zdrojů, pomáhat zemědělcům dostat spravedlivě zaplacené a spolupracovat s dodavateli na zlepšení potravinového řetězce. Na této cestě transparentně upozorňujeme na naše pokroky a dáváme jasně najevo, které volby jsou lepší.

STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ A VÝZVY

Sladěním ke zlepšení potravinového systému

Naše značky fungují jako součást komplexního hodnotového řetězce tvořeného tisíci výrobci, kteří jim pomáhají poskytovat výrobky a služby zákazníkům. Náš globální potravinový systém ovlivňuje také mnoho dalších zúčastněných stran. Přechod ke zdravějšímu a udržitelnějšímu potravinovému systému vyžaduje spolupráci celého hodnotového řetězce – a k úspěchu potřebujeme shodu na určitých opatřeních napříč naším odvětvím. Klíčovou součástí podpory zákazníků našich značek v tom, aby si vybírali zdravější potraviny, je sladění směrem k jednomu systému výživových informací.

Například v současné době nejsou všechny společnosti, a dokonce ani všechny země v Evropě, sjednoceny v používání systému nutričního poradenství Nutri-Score, což ztěžuje zavedení celkového systému a zvýšení zapojení zákazníků.

Jsme přesvědčeni, že ve spolupráci s našimi partnery v celém hodnotovém řetězci hrajeme důležitou roli a pomáháme našemu odvětví směřovat ke zdravějšímu a udržitelnějšímu stravování. Jedná se o komplikovaný úkol, protože je nesmírně důležité sladit klíčové faktory úspěchu napříč složitým dodavatelským řetězcem.

Potravinový systém se nachází na křižovatce zdraví a klimatu a naše opatření by měla přinášet přínosy pro obě oblasti, protože diverzifikujeme naše portfolia výrobků směrem ke zdravější, nízkouhlíkové stravě, která je cenově dostupná a přístupná všem.

Zdravá a udržitelná volba je u nás snadná pro každého





PODPORA ZDRAVÍ A UDRŽITELNOSTI

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

V roce 2022 se naše značky i nadále zaměřovaly 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 – a to jak na prodejních, tak online. Naše značky informují zákazníky o zdravějších možnostech na prodejních prostřednictvím visáček na regálech, etiket na výrobcích a speciálních sekcí věnovaných zdraví. Některé značky mají na prodejních výživové poradce, kteří pomáhají zákazníkům lépe pochopit jejich stravování. Některé z našich značek umožňují zákazníkům prostřednictvím svých online platforem používat při nakupování filtry, aby se jim zobrazovaly pouze zdravější, ekologické nebo vegetariánské výrobky, a mohli si tak lépe vybrat.

K identifikaci „zdravějších“ výrobků používají naše značky zavedené systémy nutriční navigace, jako je Guiding Stars v USA a Nutri-Score v Evropě. Tyto systémy jsou průběžně aktualizovány podle nejnovějších poznatků. Americké značky například pokračují ve zlepšování výživových pokynů Guiding Stars a v roce 2022 přidaly do programu rady týkající se nápojů.

Produkty

Naše značky činí zdravé a udržitelné volby přístupnějšími prostřednictvím svých sortimentů. Mění složení produktů, které obsahují méně cukru, soli a tuků, takže průměrný nákupní košík je zdravější a udržitelnější.

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

Například naše značka Albert Heijn v Nizozemsku spolupracuje se Světovým fondem na ochranu přírody v Nizozemsku (WWF-NL) na dosažení cíle snížit do roku 2030 ekologickou stopu nákupního košíku nizozemských zákazníků na polovinu. Partnerství bude vycházet ze zkušeností, které WWF-UK získala při spolupráci se supermarkety ve Velké Británii, a poskytne „vědecky podložený plán“ v nizozemském kontextu s opatřeními nezbytnými k dosažení tohoto cíle. Tato nizozemská verze bude otevřena a WWF-NL a Albert Heijn požádají další nizozemské maloobchodníky, aby se k ní připojili.

Ve Spojených státech společnosti The GIANT Company, Giant Food a Stop & Shop na svých webových stránkách nadále nabízely výrobky, které byly hodnoceny společností HowGood, a pomáhaly tak zákazníkům snadno identifikovat potraviny, které splňují přísná ekologická a společenská kritéria, a to prostřednictvím jednoduchého hodnocení jedním, dvěma nebo třemi lístky. Hodnocení HowGood se objevuje také na visáčkách na regálech ve všech prodejnách Giant Food.

Komunity

Prodejny našich značek jsou víc než jen prodejny. Jsou to společenská centra a místa, kde se setkávají komunity.

Naše značky již podporují mnoho cílů, které jsou důležité pro místní komunity, například bojují proti hladu v komunitách prostřednictvím finančních darů a také tím, že přebytečné potraviny předávají potravinovým bankám a charitativním organizacím. V roce 2022 věnovala Ahold Delhaize a její značky 218 milionů EUR ve formě finančních a věcných darů na dobré účely.

Zdravější planeta

Našeho cíle, kterým je zdravější planeta, chceme dosáhnout tím, že se zaměříme na naše provozy i na celý potravinový řetězec. Zavázali jsme se, že do roku 2040 dosáhneme nulových emisí uhlíku ve vlastních provozech a že se do roku 2050 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. V roce 2022 jsme pokračovali ve snižování emisí uhlíku ve vlastních provozech.

Spotřeba energie

Naše značky se snaží snižovat spotřebu energie ve svých provozech tím, že budují a přestavují prodejny co nejúspornějším způsobem. Instalují například LED osvětlení a modernizují chladicí systémy dveřmi a těsněním, které šetří energii.

Elektřinu, kterou i přes snižování spotřeby stále potřebujeme spotřebovávat, můžeme jednoduše a efektivně řešit prostřednictvím dlouhodobých smluv, tzv. PPA (power purchase agreements).

Chladiva

Když naše značky přestavují prodejny, používají také 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 používanému chladivu.

Doprava

Pokud je to možné, využívají značky nízkoeenergetické způsoby dopravy, jako jsou elektromobily nebo vozidla využívající paliva s nízkými emisemi uhlíku. Využívají také 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.

Potravinový odpad

Plýtvání potravinami je pro nás i nadále důležitou prioritou; není to jen ekologický problém, ale má také finanční dopad na podnikání. V roce 2022 jsme pokračovali v úsilí o dosažení naší ambice snížit do roku 2030 množství potravinového odpadu o 50 % ve srovnání s výchozím stavem z roku 2016.

V boji proti potravinovému odpadu se vždy snažíme v první řadě předcházet plýtvání potravinami dříve, než k němu dojde. Naše značky k tomu mají mnoho kreativních programů, z nichž některé zapojují i zákazníky. Například společnost Delhaize v Belgii vytvořila koutek „bezodpadový“, který sdružuje výrobky zlevněné z důvodu blížícího se data spotřeby, které jsou však

stále čerstvé a chutné, pokud se rychle spotřebují. Tato iniciativa pomáhá zákazníkům šetřit peníze a zároveň snižovat množství potravinového odpadu. Další informace naleznete v části [Na lokálním nám záleží: Místní řešení](#).

Společnost Alfa Beta v Řecku spolupracuje s WWF na zvyšování povědomí zákazníků o plýtvání potravinami. Další informace naleznete v části [Na lokálním nám záleží: Snižování množství odpadu na polovinu](#).

Společnosti The GIANT Company a Stop & Shop nabízejí aplikaci Flashfood, která zákazníkům umožňuje přístup k čerstvým produktům s blízkým datem spotřeby se slevou až 50 %. V letošním roce se společnost Stop & Shop stala prvním maloobchodním prodejcem v pěti newyorských obvodech, který tuto aplikaci nabízí.

Potraviny, které naše značky nedokážou prodat, jsou přeměňovány na pomoc lidem v jejich komunitách. Společnost Food Lion Feeds poskytla v roce 2022 prostřednictvím svého průkopnického programu záchrany potravin více než 51 milionů jídel. Každá z prodejen společnosti Food Lion distribuovala neprodané požitelné potraviny, které by jinak přišly nazmar, do místní potravinové banky pro místní obyvatele v nouzi. V roce 2022 se Albert stal největším dárce

STRATEGIC REPORT

PODPORA ZDRAVÍ A UDRŽITELNOSTI

potravin v České republice a zavázal se k dalšímu navýšení potravinové podpory, a to o 20 %. Darovala sedm dodávkových vozů se speciálními chladicími systémy, které pomáhají udržet potraviny déle čerstvé. Další informace naleznete v části [Na lokálním nám záleží: Krmíme naše komunity](#).

Plastové obaly

Naším cílem je snížit celkové množství primárních plastových obalů používaných pro výrobky vlastní značky o 5 % do roku 2025 ve srovnání s výchozím stavem z roku 2021. Když už plasty musíme použít, chceme zajistit, aby byly 100% recyklovatelné, znovu použitelné nebo

kompostovatelné. Naším cílem je také dosáhnout 25 % recyklovaného obsahu po spotřebě použitého v primárních plastových obalech výrobků vlastní značky.

Naše značky mají mnoho inovativních iniciativ k dosažení těchto cílů. Například společnost Giant Food se stala prvním maloobchodním prodejcem na východním pobřeží USA, který se stal partnerem společnosti Loop a nabízí výběr více než 20 výrobků předních spotřebitelských značek zabalených v opakovaně použitelných obalech. Zákazníci vracejí obaly k dezinfekci a opětovnému použití.

Více informací o tom, jak snižujeme dopady našich vlastních činností na životní prostředí, najdete v části [Životní prostředí, společenské záležitosti a správa \(ESG\)](#).

Hodnotový řetězec

Převážnou většinu našich emisí skleníkových plynů tvoří emise v rozsahu 3 neboli nepřímé emise, které vznikají v celém našem hodnotovém řetězci – například emise vznikající při výrobě produktů, které prodáváme, a při používání těchto produktů zákazníky. Naš hodnotový řetězec tvoří tisíce dodavatelů, výrobců a zemědělců, kteří dodávají statisíce výrobků, jež se každý den

GOVERNANCE

prodávají milionům zákazníků ve Spojených státech a Evropě. Naše značky spolupracují s dodavateli na snižování množství odpadu, zvyšují počet nízkouhlíkových výrobků ve svém sortimentu, snižují emise z externě zajišťované dopravy a spolupracují s dodavateli na snižování jejich emisí.

V listopadu 2021 jsme se zavázali, že se do roku 2050 staneme čistě nulovými podniky v celém našem dodavatelském řetězci, produktech a službách. V roce 2022 jsme aktualizovali náš prozatímní cíl snížení emisí CO₂ pro celý hodnotový řetězec (rozsah 3) na nejméně 37 % do roku 2030 oproti výchozímu stavu z roku 2020.

V případě našich vlastních provozů (rozsah 1 a 2) jsme i nadále zavázání dosáhnout do roku 2040 čistých nulových emisí, přičemž prozatímním cílem je snížit emise do roku 2030 o 50 % oproti výchozímu stavu z roku 2018.

Tímto aktualizovaným průběžným cílem v rozsahu 3 chceme dekarbonizovat celý náš hodnotový řetězec a zajistit, aby naše klimatické cíle byly v souladu s cílem OSN udržet globální oteplování pod 1,5 °C. Aktualizovaný průběžný cíl je také v souladu s iniciativou Science Based Targets (SBTi) NetZero Standard. V souladu s touto iniciativou používáme náš nejnovější dostupný emisní profil z roku 2020 jako výchozí hodnotu pro náš nový cíl namísto předchozí výchozí hodnoty z roku 2018.

V listopadu 2021 jsme se připojili k iniciativě Business Ambition for 1,5°C, globální koalici agentur OSN a vedoucích představitelů podnikatelské sféry a průmyslu, ve spolupráci s SBTi a kampaní „Race to Zero“ pod vedením OSN. Naš aktualizovaný cíl je součástí ročního cyklu podávání zpráv o klimatu, který je popsán v dohodách Business Ambition. Viz také [Zaostřeno na: Uhlíkové emise v našem dodavatelském řetězci](#).

Pro snížení emisí skleníkových plynů v našem

PERFORMANCE

dodavatelském řetězci jsme si stanovili následující klíčové priority:

Další informace naleznete v části [Zaostřeno na: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci](#).

Urychlení plnění vědecky podložených cílů u dodavatelů a zemědělců Podporujeme dodavatele našich značek při stanovování jejich vlastních cílů snižování emisí v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky. Tyto závazky urychlí zlepšení v oblasti chovu hospodářských zvířat, získávání surovin, snižování odlesňování, zpracování, snižování množství potravinového odpadu, balení a dopravy. Například pomocí

enterické fermentace (snížení množství metanu pomocí genetické selekce nebo krmných aditiv) a hospodaření s hnojem (vytváření bioplynu z tekutého hnoje a přidávání kyseliny sírové pro změnu hodnoty pH hnoje) lze pomocí nových technologií a postupů snížit emise skleníkových plynů z chovu hospodářských zvířat.

Investice do vývoje nízkouhlíkových produktů

Podporujeme zlepšování stávajícího sortimentu a vývoj nového sortimentu s nižším obsahem emisí.

Snížení množství odpadu na

APPENDIX

polovinu

Společnost Alfa Beta se zavázala snížit množství potravinového odpadu o 50 % do roku 2025. To vyžaduje, aby byly klíčové zúčastněné strany na této cestě o dané problematice vzdělávány.

Ve spolupráci s WWF v Řecku zahájila společnost Alfa Beta osvětovou kampaň, jejímž cílem je vzdělávat zákazníky a v konečném důsledku snížit

plýtvání potravinami v domácnostech a zaměřit se na jeho významný dopad na klima.

Naše značky nadále zavádějí do svého sortimentu více výrobků s bílkovinami rostlinného původu a podporují zákazníky v udržitelnějším výběru.

Proaktivní komunikace se zákazníky

Naše značky pomáhají zákazníkům pochopit dopad jejich nákupních rozhodnutí a rozhodovat se podle jejich potřeb, vkusu a hodnot. Patří sem stimulace a odměňování udržitelných voleb prostřednictvím věrnostních programů a slev, zvyšování transparentnosti výrobků prostřednictvím navigačních systémů a označování výrobků, zlepšování sortimentu a výrobků s větším množstvím veganských a vegetariánských výrobků a zvyšování znalostí o zdravém životním stylu tím, že zákazníci mají přístup k bezplatným dietologům a vzdělávacím či znalostním platformám.

Další informace najdete
na našich webových
stránkách.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Výchova nejlepších talentů

Skóre zapojení
spolupracovníků
v roce 2022
79 %
(=)

Skóre rozvoje
spolupracovníků
v roce 2022
74 %
(+4 p. b.)

80 %
(+1 p. b.)
Inkluze na pracovišti

¹ Všechny značky s výjimkou USA

NAŠE AMBICE

Naše značky jsou poháněny odhodlanými lidmi – týmem 414 tisíc spoluhráčů, kteří dělají každý den lepším pro naše zákazníky a komunity. Spojují nás společné hodnoty, jako jsou péče, odvaha, integrita, týmová práce a humor, a s nadšením vytváříme zdravá, angažovaná a inkluzivní pracoviště, která odrážejí komunity, jimž naše značky slouží.

Nabízíme místo pro práci, kde naši lidé cítí péči a kde jsou vítáni. Každý je zde vyslyšen, oceněn a nachází smysl své práce. Protože víme, že když rostou spolupracovníci, daří se i naší firmě.

Motto naší kampaně „Dare to care“, tedy „Odvaž se starat a pečovat“, vystihuje to, co nás činí výjimečnými: vždy máme odvahu pečovat o spolupracovníky, zákazníky a komunity a vždy plníme svůj účel pomáhat lidem dobře jíst, šetřit čas a lépe žít.

STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ A VÝZVY

Odvaž se starat se a pečovat

V uplynulém roce byli lidé na celém světě zasaženi globálními událostmi, jako je válka na Ukrajině, rostoucí politické a sociální nepokoje a makroekonomické faktory, které ovlivnily naši duševní zdraví a pohodu. Proto jsme opět jako svou prioritu měli vytvoření psychického bezpečí pro spolupracovníky a týmy.

Odborníci označují náročnou situaci, v níž žijeme, jako pandemii duševního zdraví. V těchto časech je důležité, abychom svou hodnotu „péče“ vnímali co nejvíce. Společnost Ahold Delhaize a naše rodina značek se snaží upřednostňovat fyzické,

sociální a duševní zdraví lidí. Chceme zajistit, aby všichni spolupracovníci mohli být sami sebou a vyjadřovat své pocity. Psychologické bezpečí – „přesvědčení, že člověk nebude potrestán nebo ponižen za to, že vysloví své myšlenky, otázky, obavy nebo chyby“¹ – je předpokladem pro to, aby mohli lidé být tou nejlepší verzí sebe sama. Je to základ inkluze – lepidlo, které nás spojuje a vytváří silné týmy.

Výzvou pro společnost Ahold Delhaize je, jak udržet zdravé prostředí pro naši různorodou a vícegenerační pracovní sílu – prostředí, ve kterém budeme moci být svou nejlepší verzí, i když budeme prožívat a reagovat na náročné události ve světě kolem nás. Naše značky se neustále snaží zvyšovat povědomí a nabízet programy, benefity a iniciativy na podporu zdravé rovnováhy a životní pohody.

Jedním ze způsobů, jak naše značky v roce 2022 prokázaly péči o své komunity, byla jejich individuální rychlá reakce na válku na Ukrajině. Viz část Válka na Ukrajině: Dopady a naše reakce, kde najdete podrobnosti.

Na podporu spolupracovníků jsme zahájili Týden osvěty o duševním zdraví, který zahrnoval webové semináře, nástroje pro sebehodnocení, rozšířené výhody, meditace a odborná sezení. Na Global Support Office tyto iniciativy podporovali specializovaní spolupracovníci, kteří se zasazovali o zvyšování povědomí a informovanosti.

Společnost Mega Image pokračovala v podpoře svých spolupracovníků při hledání emocionální rovnováhy v náročných obdobích pořádáním webových i osobních seminářů na témata, jako je komunikace o válce na Ukrajině s dětmi, pandemie a společenské překážky ovlivňující práva žen a rovnost pohlaví.

Duševní zdraví je důležitým tématem i pro naše značky v USA. Například společnost Hannaford se pro nás stala příkladem osvědčeného postupu, jak řešit duševní zdraví a životní pohodu v prostředí prodejn. Vedoucí pracovníci v prodejnách těchto značek jsou proškoleni a vybaveni nástroji a materiály, aby se naučili vést jinak a podporovat potřeby zaměstnanců v „novém normálu“, kterému dnes čelíme. Značka také nabízí kurzy podpory empatie, které umožňují manažerům prodejen růst a rozvíjet se v podpoře svých spolupracovníků.

¹ Amy C. Edmondson

První pomoc

Spolupracovníci společnosti Delhaize zachránili muže se zástavou srdce

Zdraví a bezpečnost zákazníků a spolupracovníků jsou absolutní prioritou. Rychlá reakce zaměstnanců společnosti Delhaize v Belgii zachránila životy během dvou vážných incidentů na prodejnách v roce 2022 – je to jen jeden z mnoha příkladů v našich značkách, které dokazují důležitost našeho školení první pomoci.

„Díky základnímu školení, každoročním opakovacím kurzům a praktickým seminářům, na kterých jsme si procvičovali záchranné techniky, jsme věděli, jak reagovat.“

Mohammed Choual a Daniel Rose (spolupracovníci)

Další informace **najdete**
na našich webových
stránkách.

VÝCHOVA NEJLEPŠÍCH TALENTŮ

STRATEGIC REPORT

Přilákání a udržení talentů ve složité době

Ve společnosti Ahold Delhaize jsme hrdí na to, že dokážeme přilákat, rozvíjet a udržet si ty nejlepší talenty – a to je pro náš úspěch zásadní. Trh práce v roce 2022 ovlivnily rostoucí politické a sociální nepokoje a makroekonomické faktory, jako je bezprecedentní inflace a kritický nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Problémy s pracovní silou, které jsme zažili v roce 2021, se v roce 2022 ještě zintenzivnily, protože se zvýšil počet externích pracovních příležitostí pro spolupracovníky a pokračovalo přetahování talentů. Celková fluktuace spolupracovníků činila 63 %, a to především kvůli velkému počtu pracovníků na částečný úvazek a sezónnosti, která je tomuto odvětví vlastní.

Naše silná firemní kultura a sdílené hodnoty nás i nadále vedly a pomáhaly nám zůstat odolnými tváří v tvář těmto výzvám. Potěšilo nás, že zapojení spolupracovníků zůstalo na vysoké úrovni 79 %, jak vyplývá z našeho průzkumu zapojení spolupracovníků, a zpětná vazba od kolegů ohledně kariérních příležitostí se letos zlepšila o 5 %.

NAŠ POSTUP A NAŠE PLÁNY DO BUDOUCNA

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

TVORBA BUDOUCNOSTI PRÁCE

Všechny naše značky se připravují na výzvy a využívají příležitosti, které přinese budoucnost práce. Mění se povaha práce, poznatky z pandemie a mění se očekávání zaměstnanců zdůraznily potřebu flexibility – zejména v obchodech a distribučních centrech – a důkladného plánování a

rekvalifikace pracovní síly. Naše značky pracují inovativními způsoby na vytváření lepších, zdravějších a udržitelnějších řešení pro budoucnost. Příprava na budoucnost práce nám umožňuje poskytnout spolupracovníkům příležitosti k růstu a zároveň si udržet konkurenční výhodu na trzích značek.

Náš tým Retail Business Services (RBS) v regionu USA se umístila na 25. místě v žebříčku 100 nejlepších pracovišť pro inovátory, který sestavuje společnost Fast Company v roce 2022 a který oceňuje organizace, jež se snaží podporovat inovace na všech úrovních. Jednou z iniciativ, za kterou RBS získala ocenění, bylo řešení pro rychlé a bezproblémové pokladní řešení vyvinuté v laboratoři pro inovace v oblasti IT.

Společnosti Alfa Beta, Delhaize Serbia a Mega Image v průběhu roku úzce spolupracovaly s naším evropským IT týmem na vytvoření systému pro doplňování zásob na prodejních. Tento systém používá algoritmy, které předpovídají potřeby prodeje na základě prodejů a posílají objednávky přímo do distribučních center. Tým zatím úspěšně zavedl systém v 1 700 prodejnách a systém pokrývá přibližně 70 % sortimentu.

Spolupracovníci podpůrných kanceláří stáli během pandemie v čele změn a experimentů, protože hybridní způsoby práce tlačily na technologická řešení práce na dálku. To má i nadále vliv na naše podnikání a my na vývoj práce a mění se potřeby spolupracovníků reagujeme různými způsoby. Například pilotní projekt Práce v zahraničí v naší kanceláři Global Support Office (GSO) v Nizozemsku umožňuje lidem načerpat inspiraci a energii prací v jiném prostředí nebo spojit práci s návštěvou rodiny či dovolenou.

Dalším příkladem toho, jak naše značky zvyšují flexibilitu a zlepšují pohodu zaměstnanců a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, je společnost Delhaize Serbia. Značka zvažuje zavedení čtyřdenního pracovního týdne ve svých kancelářích na základě výsledků průzkumu mezi 100 vedoucími pracovníky. Návrh je založen na kultuře důvěry a posílení pravomocí a nabízí

spolupracovníkům rozdělení pracovní doby v poměru 80 % pevné a 20 % flexibilní.

Abychom lépe předvíдали změny v neustále se měnícím pracovním prostředí, pracujeme na vytvoření lepšího prostředí pro spolupracovníky a využíváme data a relevantní technologie ke zlepšení prediktivní analýzy a pokroku v náboru a rozvoji. To vše je možné pouze tehdy, pokud máme robustní systémy pro podporu dat; implementace systému SAP SuccessFactors napříč našimi skvělými lokálními značkami je tedy nesmírně důležitá a umožňuje nám bezpečně spolupracovat. Kromě stávajících spolupracovníků v USA a Nizozemsku jsme nedávno připojili společnosti Albert, Maxi a Albert Heijn Belgium a nyní máme do platformy SuccessFactors 285 000 zahrnuto spolupracovníků, tedy více než 70 %. Technologie a data jsou klíčovými faktory při vytváření bezproblémového prostředí pro spolupracovníky. Pozitivní dopad má integrace digitálních technologií a zlepšení datových schopností napříč organizací.

SMĚŘOVÁNÍ NAŠÍ KULTURY

Naše kultura je to, co nás činí jedinečnými. Jsme hrdí na to, že vytváříme prostředí pro neustálý růst, které podporuje osobní a obchodní rozvoj a spojuje nás. **Psychologické bezpečí a inkluzivní vedení**

Podpora psychického bezpečí je zásadní pro vytváření pracovišť, která jasně odrážejí a komunikují naše hodnoty. Jedním z kroků, které jsme podnikli k vytvoření bezpečnějšího prostředí v roce 2022, byla nabídka zážitkových workshopů pro spolupracovníky v GSO a ve značkách. Na těchto setkáních byli vedoucí pracovníci a spolupracovníci vyzváni, aby se podělili o to, co jim dává pocit psychického bezpečí a jak tyto faktory implementovat na pracovišti.

Interaktivní cvičení na téma psychologické bezpečnosti jsme zařadili také do našeho rozvojového programu Gearing up for Growth, který je určen pro ředitele s vysokým potenciálem. Přípravuje spolupracovníky na to, aby se stali lepšími a inkluzivnějšími lídry.

Na naší výroční konferenci pro vedoucí pracovníky bylo toto téma výraznou součástí workshopu o tom, jak můžeme podpořit kulturu růstu a odvahy starat se a pečovat. Vedoucí byli nuceni vystoupit ze své komfortní zóny a prozkoumat, jaké to je být zranitelný a jak si můžeme vytvářet vazby díky našim podobnostem, ale i rozdílům.

Horní obrázek: Spolupracovníci Alfa Beta v DC.

Spodní obrázek: Spolupracovníci v kanceláři Retail Business Services.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

VÝCHOVA NEJLEPŠÍCH TALENTŮ

V roce 2022 jsme ve spolupráci s MindGym již čtvrtým rokem nabízeli program pro inkluzivní vedení, tzv. Inclusive Leadership. Umožňuje současně i budoucím vedoucím pracovníkům učit se, procvičovat a uplatňovat dovednosti potřebné k inkluzivnějšímu vedení prostřednictvím inspirace, motivace a vyvolávání důvěry. Podrobnosti naleznete v části Zaostřeno: Diverzita, rovnost a inkluze.



Více informací naleznete v části Zaostřeno: Diverzita, rovnost a inkluze.

Spojení s komunitami

Naše kultura péče se vztahuje i na trhy, na kterých naše značky působí, a na komunity, ve kterých žijeme. V

roce 2022 naše rodina značek opět našla mnoho příležitostí, jak se odvděčit. Naši kolegové v Nizozemsku vytvořili novou skupinu Business Resource Group (BRG) s názvem „Make it Count!“, která se snaží inspirovat a aktivizovat spolupracovníky společnosti Ahold Delhaize v Nizozemsku, aby využili své schopnosti, nápady a talent k tomu, aby se věnovali dobrovolnictví a odvděčili svým komunitám. Členové BRG například navštívili zařízení pro bezdomovce v Amsterdamu, kde vařili a podávali jídlo a nápoje těm, kteří to nejvíce potřebují.

V USA naše značky ukázaly, že jim na svém okolí záleží, prostřednictvím mnoha různých iniciativ. Společnost GIANT například zahájila své každoroční sváteční dárčovství v rámci akce Giving Tuesday a věnovala 57 500 dolarů 11 komunitním organizacím, které bojují proti nedostatku potravin a podporují rodiny v nouzi. Tato iniciativa pomohla společnosti GIANT naplnit její záměr spojovat rodiny pro lepší budoucnost.

Charitativní nadace Food Lion Feeds má i nadále významný dopad. Od svého založení v roce 2001 věnovala na dobré účely téměř 17 milionů dolarů; jen v roce 2022 činila hodnota darů více než 1,1 milionu dolarů. Silná místní síť společnosti Food Lion zajišťuje, že se potravinová pomoc dostane k těm nejpotřebnějším.

V Evropě nám naše značky ukazují, že péče o lidi nemá hranice. V rámci svého interního dobrovolnického programu 12 skutků laskavosti zahájila společnost Mega Image ve spolupráci s rumunským Červeným křížem dobrovolnickou kampaň „Péče o lidi nemá hranice“, do které se zapojilo více než 30 dobrovolníků. Značka také podpořila nadaci „Ana a děti“, která získala dary ve výši 2 000 EUR a zorganizovala 50 dobrovolníků na stavbu nového centra, kde bude ubytováno 100 dětí, kterým bude poskytnuta strava, obuv, prostředky osobní hygieny a školní potřeby.

Díky daru 200 000 EUR od společnosti Delhaize Serbia mohl UNICEF na začátku roku 2022 zakoupit vozidlo určené k přepravě předčasně narozených a nemocných dětí z porodnic v regionu do neonatologického centra.

TRANSFORMACE NAŠICH SCHOPNOSTÍ

Transformace schopností je cesta, kterou se vydává každá značka, aby zajistila, že bude mít ty správné dovednosti nyní i v budoucnu.

Přizpůsobujeme vzdělávání individuálním potřebám

Očekávání zákazníků a spolupracovníků se mění a včerejší dovednosti se nutně nemusí hodit pro budoucnost. Obnova schopností je důležitou prioritou a dovednosti s nejstrmější křivkou změn se týkají digitálního a technologického prostředí.

Společnost Ahold Delhaize nadále využívá individuální rozvojové plány (IRP) spolu s technologickými nástroji, jako jsou SuccessFactors, Degreed a DataCamp, k vyhodnocování nedostatků ve schopnostech a nabídce školení pro zvyšování a obnovování kvalifikace našich zaměstnanců. V roce 2022 absolvovali spolupracovníci více než 5,4 milionu vzdělávacích modulů. Rozvoj lidí je ústředním cílem našeho personálního oddělení: „Pěstování talentů dneška tvoří vůdčí osobnosti zítřka.“

Podpora rozvoje spolupracovníků

Každý spolupracovník řídí svůj vlastní rozvoj a všechny značky poskytují programy, které tento rozvoj podporují. Spolupracovníci jsou vyzýváni k vytváření IRP, přičemž více než 72 % z nich má plán pro úroveň VP+. Tyto rozvojové plány například poskytují pevný základ pro dialogy mezi manažery a spolupracovníky, které pomáhají budovat schopnosti, jež jsou v souladu s aspiracemi spolupracovníků a nabízejí zkušenosti potřebné pro růst.

V roce 2022 jsme přivítali 14 nových zahraničních stážistů v oblasti lidských zdrojů a financí. Během tříletého programu budou mít příležitost pracovat v několika značkách a podpůrných kancelářích společnosti Ahold Delhaize a účastnit se rozvojového programu, který jim pomůže nastartovat úspěch v jejich kariéře.

PĚSTOVÁNÍ TALENTU

Maloobchod s potravinami se v této náročné době mění rychleji než kdykoli předtím. Spolupracovníci jsou důležití a pomáhají nám zajistit dobrou pozici pro budoucí růst.

Chceme, aby lidé měli příležitosti a podporu, kterou potřebují k růstu a využití svého plného potenciálu. Mentoring podporuje inkluzivní a kolaborativní prostředí učení a je jedním z mnoha způsobů, jak usnadnit sdílení znalostí. Dobrým příkladem je náš evropský program mentoringu, který odstartoval v roce 2022 a je k dispozici spolupracovníkům na ředitelských a vyšších pozicích a jejich přímým nástupcům. V rámci programu je mentor z jedné značky spárován s osobou z jiné značky, kterou mentoruje po dobu šesti až 12 měsíců.

Buďte odvážní, žijte naplno a neustále se rozvíjejte

Při transformaci našich schopností záleží na individuálním příspěvku každého z nás. Chceme zajistit, aby lidé ve společnosti Ahold Delhaize byli podporováni v tom, aby byli sami sebou a uplatnili své jedinečné schopnosti. Společnost Delhaize Serbia například spolupracuje s Kreativním a vzdělávacím centrem (Creative and Educational Center – CEC), organizací zaměřenou na začleňování osob s mentálním nebo duševním postižením. Jednou z nejúspěšnějších iniciativ CEC a Delhaize Serbia je program připravenosti na práci, který



umožňuje účastníkům seznámit se s procesy v prodejnách a získat zkušenosti. Toto je jen jeden z mnoha příkladů, jak naše značky uznávají a oslavují neurodiverzitu.

Každý musí být slyšet

Náš průzkum zapojení spolupracovníků dává každý rok spolupracovníkům napříč společnostmi možnost

otevřeně se podělit o své pocity z práce pro společnost Ahold Delhaize a naše značky. Podle průzkumu zůstalo v roce 2022 skóre pozitivního zapojení našich spolupracovníků stejné jako v roce 2021, tedy 79 %, zatímco skóre inkluzivního pracoviště se zvýšilo na 80 % (o jeden procentní bod). Zaznamenali jsme pozitivní nárůst skóre rozvoje na 74 % (o čtyři procentní body) u našich značek v Evropě a Indonésii a u Global Support Office. Tato cenná zpětná vazba spolupracovníků pomáhá utvářet budoucnost naší společnosti.

Chceme, aby naši spolupracovníci cítili, že jejich názory a pocity neustále vnímáme, a to tím, že každému dáme příležitost vyjádřit své potřeby, realizovat své ambice a spojit se s ostatními, například prostřednictvím našich skupin BRG, které se zasazují o své komunity v rámci značek i napříč nimi.

Kromě toho zajišťujeme, aby spolupracovníci věděli, že jsme otevření všem, a uplatňujeme inkluzivní postupy, jako jsou vyvážené seznamy kandidátů a transparentní plány pro talenty, které podporují rovné příležitosti pro všechny. Více informací naleznete v části [Zaostřeno: Diverzita, rovnost a inkluze](#).

V roce 2022 jsme spolupracovali s našimi skvělými lokálními značkami na vývoji naší strategie pro lidi v reakci na měnící se potřeby spolupracovníků, zákazníků a komunit. Více informací sdělíme ve výroční zprávě za následující rok.

HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

Dosažení
provozní
dokonalosti

979 milionů,9 %

Úspory z programu
Šetříme pro naše
zákazníky v roce
2022Celkové hotovostní
kapitálové výdaje jako
procento čistých tržeb v
roce 2022

2646

Počet prodejen
nabízejících řešení
samostatného
skenování v roce 2022

NAŠE AMBICE

Společnost Ahold Delhaize a její značky vytvářejí hodnotu prostřednictvím našeho obchodního cyklu, který funguje díky neustálému zaměření na úspory pro naše zákazníky, růst tržeb v jedné prodejně a investování do financování růstu. Naše hnací síla růstu provozní dokonalosti nám pomáhá, aby se toto kolo neustále otáčelo rychleji a lépe.

Naše lokální značky jsou vynikajícími provozovateli, kteří provozují maloobchodní činnost již mnoho desetiletí – to jim dává schopnost udržet si stabilní výkonnost i v případě, že se situace na trhu zhoršuje. Neustále pracují na zlepšování způsobu, jakým provozují prodejny, distribuční centra a systémy doručování a vyzvedávání zboží.

Nedílnou součástí jejich úspěchu je náš silný provozní model: naše síť předních lokálních značek podporovaná servisními společnostmi, které působí ve velkém měřítku a využívají své nejlepší schopnosti na regionální i globální úrovni. To nám poskytuje konkurenční výhodu a je 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 jejich lokálních trzích. Věříme, tento postup je opakovatelným vzorcem pro růst v USA, Evropě a Indonésii.

NÁŠ OBCHODNÍ CYKLUS „ŠETŘÍME PRO
NAŠE ZÁKAZNÍKY“

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. 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

Všechny způsoby, kterými rozšiřujeme naše schopnosti, jsou založeny na naší schopnosti využít sílu dat pomocí informací na 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 prodejních.



DOSAŽENÍ PROVOZNÍ DOKONALOSTI



STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ A VÝZVY

Ziskovost elektronického obchodování a posun hodnoty pro zákazníka

Od roku 2019 se naše online penetrace ve všech regionech více než zdvojnásobila. Potřeba obsluhovat tento kanál je zřejmá – a významně přispívá k celkovému úspěchu společnosti Ahold Delhaize. Dosažení ziskovosti v elektronickém obchodě však nadále představuje výzvu. Spotřebitelé si v posledních letech zvykli na pohodlné nakupování online ve formě doručení i vyzvednutí zboží – a obvykle preferují co nejrychlejší vyřízení. Zatím se však neshodli na jednom modelu dodávání zboží. Američtí spotřebitelé dávají přednost službě „klikni a vyzvedni“, zatímco evropští zákazníci dávají přednost doručení domů, a to buď ve stejný den, druhý den, nebo okamžitě.

Na naše značky je vyvíjen stále větší tlak, aby splňovaly neustále rostoucí a měnící se očekávání spotřebitelů. Současně musí mírnit dramatický dopad, který má online prodej potravin na ekonomiku objednávek, protože náklady na doručení domů mohou mít značně nepříznivý vliv na marže.

Abychom mohli i nadále uspokojovat tuto rostoucí online poptávku, aniž bychom výrazně snížili marže, zaměřujeme se při investicích na využití následujících čtyř pák:

- 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 testovaly a zaváděly modely hodnotových nabídek pro zákazníky s cílem vyhovět rychle se měnícím požadavkům místních zákazníků a udržet si konkurenční nebo vedoucí postavení.
- 3 Optimalizace operací v oblasti plnění a poslední míle. Experimentujeme se strategiemi, technologiemi a poskytovateli třetích stran, abychom snížili náklady na vychystávání a doručování napříč našimi značkami a regiony, a spolupracujeme na nalezení optimálního modelu v každém z regionů, kde naše značky působí.
- 4 Vytvářet doplňkové zdroje příjmů s využitím dat, která získáváme napříč našimi různými značkami, a přispívat tak k investicím do zlepšování služeb zákazníkům na jejich cestě k nákupu.

NÁŠ POSTUP A NAŠE PLÁNY DO BUDOUCNA

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

Šetříme pro naše zákazníky

Vzhledem k vysoké míře inflace v USA a Evropě se naše značky zaměřují na pomoc zákazníkům efektivně řídit jejich výdaje. Naše značky, podpořené rekordně vysokými letošními úsporami ve výši 979 milionů EUR, kdy jsme jen v rámci našeho programu úspory nákladů „Šetříme pro naše zákazníky“ dosáhli úspor v hodnotě 850 milionů EUR, spolupracují s dodavateli na zmírnění nárůstu nákladů pro zákazníky, zavádějí více produktů s nižší cenou a zároveň rozšiřují svůj sortiment vysoce kvalitních produktů vlastní značky a poskytují personalizovanou hodnotu prostřednictvím digitálních omnichannel věrnostních programů.

Zlepšení našeho dodavatelského řetězce

Pokračujeme v investicích do zdokonalování našeho dodavatelského řetězce, abychom lépe podpořili naši vícekanálovou nabídku a uspokojili rostoucí poptávku po online nakupování.

Například v květnu společnost bol.com dokončila rozšíření svého distribučního centra v nizozemském Waalwijk, čímž zdvojnásobila stávající plochu na 240 000 m² a vytvořila jedno z nejudržitelnějších logistických center v zemi. Další informace naleznete v části *Na lokálním nám záleží*:

Dvojnásobná kapacita.



Horní obrázek: Nedávno rozšířené distribuční centrum společnosti Bol.com ve Waalwijk.

Spodní obrázek: Věrnostní program společnosti Mega Image je příkladem toho, jak naše značky poskytují zákazníkům personalizovanou hodnotu.



HNACÍ SÍLY NAŠEHO RŮSTU

DOSAŽENÍ PROVOZNÍ DOKONALOSTI

Zlepšení provozu prodejen a elektronického obchodu

Naše značky vylepšují své prodejny, aby se v nich lépe nakupovalo a aby byl jejich provoz efektivnější a udržitelnější.

Albert investoval do autonomních úklidových robotů, kteří mohou uklízet v noci i během běžné otevírací doby za přítomnosti zákazníků. Cílem této iniciativy je zvýšit efektivitu a udržet vysoký standard úklidu.

Ve společnosti Delhaize Belgium změnilo oddělení NFR (oddělení získávání zdrojů, které nejsou určeny k dalšímu prodeji, tzv. Not for Resale) dodavatele na pronájem chladicích a mrazicích boxů s o 50 % vyšší energetickou účinností, čímž se ušetřilo přibližně 40 % provozních nákladů.

Ve Spojených státech firmy rozšířily svou webovou aplikaci pro předpovědi. Tento nástroj poskytuje přesné předpovědi na úrovni položek, které pomáhají eliminovat dohady a odhady při výrobě položek, jako jsou sendviče z oddělení lahůdek, muffiny připravované v pekárně a krájené ovoce připravované na místě našimi spolupracovníky. Pokud například spolupracovník balí krájené ovoce pro prodej a potřebuje vědět, kolik vodních a žlutých melounů má do balení zařadit, aplikace mu to řekne pomocí dynamické předpovědi, která zohledňuje historii prodeje v daném obchodě a svátky, které by mohly ovlivnit poptávku. Nástroj je v současné době nasazen ve společnostech Stop & Shop, Hannaford a The GIANT Company.

Posílení interních operací napříč všemi funkcemi

Naše značky využívají své jedinečné znalosti místních podmínek k vytváření a realizaci strategií a obchodních plánů, které nás spojují s našimi zákazníky. Regionální podpůrné podniky jim poskytují 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 (RBS) a ADUSA Supply Chain. V Evropě podporují European Business Services (EBS) synergie napříč značkami a poskytují odborné znalosti v oblasti lidských zdrojů, financí a získávání NFR zdrojů.

V letošním roce představily naše čtyři skvělé lokální značky ve střední a jihovýchodní Evropě (CSE) – Mega Image v Rumunsku, Albert v České republice, Alfa Beta v Řecku a Delhaize Srbsko – společnou regionální strategii, která jim má pomoci se navzájem posílit, urychlit růst a připravit se na budoucí úspěch. Společně si stanovili řadu ambicí. Dohodli se, že se zaměří na vítězství na jednotlivých trzích posílením nabídky značky a zrychlením růstu prodeje. Využijí svého rozsahu napříč regionem, aby posílily provozní model a dosáhly úspor, které vyrovnají inflační náklady. Třetí společnou ambicí je posílit postavení lidí v regionech a vytvořit spolupracující, inovativní a agilní organizace. A nakonec budou společně pracovat na vytvoření budoucích omnichannel obchodů s potravinami,

které budou řízeny daty a budou mít ekosystémy, které zvítězí na poli zákaznické zkušenosti. V roce 2022 se jim již podařilo sladit více než 700 výrobků vlastní značky prostřednictvím společného vývoje a zásobování.

Místní investice

Zlepšení nákupního zážitku zákazníků v New Yorku

Společnost Stop & Shop investuje 140 milionů dolarů do svých prodejen v oblasti New Yorku. Značka renovuje většinu prodejen pro lepší zážitek z nakupování a přidá tisíce nových položek, které budou odrážet rozmanitost místních čtvrtí, v nichž působí.

Značka také investuje do komunity a zavázala se, že přispěje 1 milionem dolarů na boj proti nedostatku potravin v newyorských čtvrtích.

Další informace najdete na našich webových stránkách.



Jsme hrdí na to, že jsme v New Yorku uskutečnili tak významnou investici, a těší nás, že můžeme zákazníkům ukázat, že jim nabízíme komplexní službu, kde si na jediném místě zajistí vše, co potřebují, a že jim přinášíme velkou hodnotu, zejména v současném ekonomickém prostředí.

Gordon Reid,
Prezident značky Stop & Shop





NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT

1 2 3 Inputs

Společnost Ahold Delhaize má dlouholetou tradici pečlivé služby místním zákazníkům, komunitám a spolupracovníkům. Náš vliv zdaleka přesahuje hranice prodejen a distribučních center našich značek: spolupracujeme s dodavateli a partnery, abychom celý hodnotový řetězec učinili udržitelnějším a poskytovali zákazníkům jídlo a nabízeli zdravější volby, které jim pomohou lépe žít. Zde se dozvíte, jak využíváme vstupy k vytváření hodnoty pro naše zúčastněné strany.

FINANČNÍ KAPITÁL

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

87 miliardy EUR

čisté tržby

2,2 miliardy EUR

volný peněžní tok

SUROVINY

Výrobky a operace našich značek jsou závislé na přírodních zdrojích a surovinách z místních i světových farem. Značky udržují dlouhodobá strategická partnerství se zemědělci a místními výrobci a pečlivě vybírají nejlepší partnery pro dodávky a zpracování surovin pro vysoce kvalitní výrobky vlastní značky. Spolupracují na snižování emisí uhlíku a ochraně, obnově a udržování ekosystémů, což zákazníkům usnadňuje činit udržitelnější volby a nám umožňuje budovat udržitelnější podnikání.

do roku 2040

dosáhnout čistých nulových emisí uhlíku ve vlastních provezech

do roku 2050

stát se podnikem s čistými nulovými emisemi v celém našem dodavatelském řetězci, produktech a službách

VÝROBA

Vlastní značka

Naše značky vyvíjejí, brandují a uvádějí na trh vlastní značky, které jim pomáhají nabízet vysokou hodnotu v různých cenových relacích a s návazností na místní sortiment. Při jejich výrobě a balení naše značky uzavírají partnerství. Všechny naše značky mění receptury vlastních výrobků, aby snížily obsah cukru, soli, barviv a přídatných látek a zároveň zajistily integritu a bezpečnost výrobků. 98 % výrobních závodů potravinářských výrobků vlastní značky má certifikaci Global Food Safety Initiative (GFSI) nebo splňuje standardy přijatelné úrovně záruky. Naším cílem do roku 2025 je dosáhnout, aby více než 55 % prodaných zdravých výrobků tvořily prodeje vlastní značky. Naše značky se také snaží omezit množství plastů a zvýšit množství recyklovatelných materiálů v obalech vlastních značek.

Spotřebitelské balené zboží (CPG)

Různí dodavatelé vyrábějí značkové produkty, které jsou dodávány do našich distribučních center. Tito dodavatelé těží z jedinečných poznatků o zákaznících, které naše značky získávají díky své silné místní přítomnosti a dlouholetým zkušenostem v oblasti maloobchodního prodeje potravin. Prostřednictvím evropské nákupní aliance Coopernic a systému AMS sdílíme odborné znalosti a rozsah s dalšími maloobchodními prodejci potravin.



NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT

1 2 3 Inputs continued

SKLADOVÁNÍ A DISTRIBUCE

Poté, co jsou produkty dodány do distribučních center našich značek, jsou připraveny k přepravě do prodejen, internetových distribučních center, odběrných míst a domácností zákazníků. Neustále přizpůsobujeme náš dodavatelský řetězec, abychom mohli lépe sloužit zákazníkům – například prostřednictvím automatizovaných skladů a distribučních center, které umožňují rychlejší doručení. Vyvíjíme inovativní patentovaná technologická řešení a přispíváme ke zdravější planetě, například tím, že měníme naše dopravní flotily za bezemisní alternativy a snižujeme spotřebu energie pomocí technologie optimalizace tras a vylepšených mechanismů plnění.

83

střediska / distribuční centra provozovaná našimi značkami

1812

odběrných míst provozovaných našimi značkami

7,1%

online průnik prodeje potravin

4,9 %

růst čistých tržeb za online spotřebitele při (konstantních sazbách)

MALOOB

Naše známé lokální značky obsluhují 60 milionů zákazníků týdně ve více než 7 659 prodejnách potravin, maloobjemových a specializovaných prodejnách a v online sféře prostřednictvím našich vlastních aplikací a webových stránek a aplikací třetích stran. Mezi naše značky patří největší internetový prodejce v Beneluxu, bol.com. I když většina našich příjmů pochází z prodeje produktů zákazníkům, rostoucí doplňkové příjmy z digitálních médií a médií v prodejnách nám umožňují šetřit a reinvestovat ušetřené zdroje napříč hodnotovým řetězcem.

Naše značky a podniky zaměstnávají po celém světě celkem 414 tisíc zaměstnanců, z toho 54 % v rámci kolektivních smluv. Tito motivovaní a talentovaní spolupracovníci jsou klíčem k úspěchu našich značek, které se snaží nejen poskytovat nejlepší zážitek z nakupování, ale také snižovat jeho dopad na životní prostředí, například výstavbou a přestavbou energeticky účinných prodejen a výměnou nebo modernizací chladicích systémů za alternativy s nižšími emisemi skleníkových plynů. Několik našich značek již využívá obnovitelné zdroje pro část svých energetických potřeb a plánuje do roku 2023 nebo 2024 ještě více zvýšit využití elektřiny z obnovitelných zdrojů.

ZÁKAZNÍCI

Náš hodnotový řetězec končí tam, kde začíná – u zákazníka. Společnost Ahold Delhaize se ze dvou rodinných obchodů s potravinami rozrostla v mezinárodní rodinu lokálních omnichannel značek. Již více než 150 let pomáhají naše značky lidem dobře se stravovat a zůstávají pevně ukotveny ve službách zákazníkům a komunitám, které sahají daleko za hranice jejich sousedství a zahrnují rodiny po celém světě. S růstem těchto komunit roste i naše odpovědnost za ochranu lidí a planety. Naše značky umožňují zákazníkům lépe se rozhodovat a pomáhají vytvářet lepší svět tím, že poskytují nejlepší možné volby, přístup k informacím o zdravém životním stylu a životní pohodě, poskytují dary a spolupracují s ostatními na vytváření lepšího světa. Do roku 2030 chceme dosáhnout 100% recyklovatelnosti, opětovného použití nebo kompostovatelnosti plastových obalů našich výrobků vlastní značky a v letech 2016–2030 snížit množství potravinového odpadu o 50 %.

71%

čistých tržeb je generováno držiteli věrnostní karty

~25.2 milionů

aktivních držitelů věrnostních karet (11,3% nárůst oproti roku 2021).





NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT

1 2 3 Our value chain

Naše značky odebírají výrobky a suroviny od výrobců z blízkého i vzdáleného okolí a uzavírají partnerství napříč odvětvím, aby vytvořily udržitelnější hodnotový řetězec.

Naše značky prodávají širokou škálu výrobků v prodejnách i online, ale zejména výrobky pod vlastní značkou jim pomáhají nabízet vysokou hodnotu v různých cenových relacích a relevantní místní sortiment, přičemž mají také větší kontrolu nad kvalitou výrobků.

Produkty jsou dodávány do distribučních center našich značek a připraveny k přepravě do prodejen, internetových distribučních center, výdejních míst nebo přímo k zákazníkům. Přizpůsobujeme náš dodavatelský řetězec tak, aby lépe sloužil zákazníkům a přispíval ke zdravější planetě.

Naše známé lokální značky, které podporuje více než 414 000 spolupracovníků, obslouží každý týden více než 60 milionů zákazníků a poskytují přední zážitek z nakupování lokálních potravin v prodejnách i online.

Naším cílem je umožnit zákazníkům činit lepší volby a podílet se na vytváření lepšího světa tím, že jim pomůžeme pochopit dopad jejich nákupních rozhodnutí na planetu i na ně samotné.

Hodnotový

Každá z našich skvělých lokálních značek v rámci společnosti Ahold Delhaize usilovně pracuje na vytváření hodnoty a růstu v celém našem hodnotovém řetězci. 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 dodavatelský řetězec udržitelnější a abychom poskytovali zákazníkům více jídel, která si každodenně užívají, jakož i zdravější možnosti, které jim pomohou lépe žít.





NÁŠ MODEL TVORBY HODNOT

1 2 3 Value and impact created

Následující text vysvětluje, jak společnost Ahold Delhaize a naše značky vytvářejí hodnotu, a uvádí hlavní výstupy a výsledky, které popisují ekonomickou, sociální nebo environmentální hodnotu vytvořenou našimi aktivitami pro naše čtyři hlavní skupiny zúčastněných stran.

NAŠI ZÁKAZNÍCI

96%

čistých tržeb z trhů, kde jsou naše značky jedničkou nebo dvojkou

4,9 %

čistých tržeb od online spotřebitelů v roce 2022

Výsledky

- ★ Možnost zákazníků nakupovat kdekoli a kdykoli.
- ★ Vylepšená omnichannel přítomnost a lepší zákaznická zkušenost.



NAŠI SPOLUPRACOVNÍCI

79%

skóre zapojení spolupracovníků 2022 (2021: 79 %)

13 miliardy EUR

mzdy v roce 2022

53%

pracovní síly tvoří ženy

5,2 %

snížení počtu úrazů, které vyústí v absenci – na 100

ekvivalentů plného úvazku

5,4 milionů

dokončených vzdělávacích modulů v roce 2022

Výsledky

- ★ Různorodá a kvalifikovaná pracovní síla.
- ★ Bezpečné místo pro práci.



NAŠE KOMUNITY

218 milionů EUR

v charitativních darech v roce 2022

2,8 tisíc

tun celkového ekvivalentu emisí uhlíku v rozsahu 1 a 2 (snížení o 56 tisíc tun oproti roku 2021)

238 tisíc

tun potravinového odpadu (pokles o 2,5 % oproti roku 2021)

75%

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 v roce 2022

Výsledky

- ★ Potravinové a peněžní dary.
- ★ Placení spravedlivých daní.
- ★ Poskytování zdravých výrobků a pomoc zákazníkům při výběru zdravějších produktů.
- ★ Působení na snížení ekologické stopy a odpadu.

NAŠI AKCIONÁŘI

1,05 EUR

dividenda na akcii za rok 2022

1 miliarda EUR

vráceno akcionářům prostřednictvím programu zpětného odkupu akcií v roce 2022

Výsledky

- ★ Silná rozvaha s atraktivními výnosy pro akcionáře prostřednictvím trvale rostoucích dividend a navrácení přebytné likvidity akcionářům.
- ★ Financování růstu v klíčových kanálech maloobchodu a elektronického obchodování – anorganický a organický růst.
- ★ Zlepšení interních digitálních schopností.



SPOLUPRÁCE S NAŠIMI ZÚČASTNĚNÝMI STRANAMI

	ZÁKAZNÍCI 	SPOLUPRACOVNÍCI 	AKCIONÁŘI 
OČEKÁVÁNÍ	★ Bezproblémové a snadné nakupování díky technologiím. ★ Vysoce kvalitní výrobky, které jsou zdravější a zároveň chutné a cenově dostupné. ★ Rozšíření výběru zákazníků díky výhodné ceně a snadnému přístupu k cenově dostupným a zdravým potravinám.	★ Inkluzivní pracoviště se zdravou rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem, kde jsou všichni respektováni, mají pocit sounáležitosti a rovný přístup k příležitostem. ★ Individuální prostor pro osobní a profesní růst a rozvoj. ★ Bezpečné pracovní prostředí a přístup k další podpoře v náročných obdobích.	★ Dosahování konzistentního a stabilního růstu zisku, silného volného peněžního toku, dividend a programů zpětného odkupu akcií. ★ Snažíme se být udržitelným maloobchodním prodejcem potravin prostřednictvím spolehlivého řízení a prostřednictvím nejlepšího přístupu ve své třídě, abychom minimalizovali materiální dopady na podnikání v oblasti životního prostředí a společenských záležitostí.
	JAK JE ZAPOJUJEME ★ Zákaznický servis na prodejnách, 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 cenově dostupné a zdravé potraviny. Například společnost Giant Food rozšířila svou hodnotovou kampaň „Více pro vás“ a zavedla uličku s velkoobjemovým zbožím, která nabízí úspory nákupem produktů ve větším balení. Značka také spustila novou akci prostřednictvím svého věrnostního programu Giant Flexible Rewards, který zákazníkům umožnil vyměnit body za velmi žádané výrobky vlastní značky – například chléb, mléko, zeleninu a balenou vodu – se sníženými bodovými požadavky.	★ Každoroční průzkum zapojení spolupracovníků a pulzní průzkumy. Pro výsledky viz Výchova nejlepších talentů. ★ Nepřetržitý dialog v prodejnách, skladech a podpůrných kancelářích. ★ Častá setkání, včetně procesů posouzení výkonnosti, uznání, programů odměn a benefitů a interaktivních školení. ★ (Virtuální) porady, zasedání odborníků a další setkání a akce, které usnadňují navázání kontaktů. ★ Iniciativy v oblasti duševního zdraví pro spolupracovníky. ★ Sponzorství a podpora skupin BRG. ★ Komunitní práce.	★ Čtvrtletní zveřejňování informací o finančních i nefinančních výsledcích a prezentace. ★ Individuální nebo skupinová setkání s analytiky a akcionáři. ★ Pravidelné regionální roadshow nebo konference. Další setkání akcionářů, jako je výroční valná hromada akcionářů nebo Den investorů (listopad 2021). Další podrobnosti naleznete na našich webových stránkách na adrese www.aholdelhaize.com.



Společnost Ahold Delhaize a její značky jako přední světoví maloobchodníci berou při své každodenní činnosti v úvahu potřeby mnoha různých skupin zúčastněných stran. Zúčastněné strany definujeme jako jednotlivce, skupiny nebo organizace, které mohou ovlivnit naši činnost nebo jí mohou být ovlivněny. Čtyři skupiny zúčastněných stran, které mají na společnost Ahold Delhaize největší vliv, 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.

Aktivně řídíme vztahy s cílem podpořit otevřený dialog s našimi zúčastněnými stranami a získávat od nich zpětnou vazbu formálními i neformálními způsoby v průběhu celého roku. 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.

O ČEM DISKUTUJEME

- ★ 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, a tento sentiment stále trvá.

- ★ Spolupracovníci jsou hrdí na to, že pracují pro společnost Ahold Delhaize a její značky, a mají přístup k podpoře a školení, aby mohli maximalizovat svůj růst.
- ★ Spolupracovníci vyjadřují svůj názor, a to nám pomáhá postupovat směrem k našemu každodennímu úsilí o 100% inkluzivitu.

- ★ Jsme transparentní o našem pokroku ve strategii Leading Together, včetně výkonnosti spojené s naším cílem vybudovat udržitelnější podnikání.
- ★ Zabýváme se mnoha tématy, která ovlivňují maloobchodní prodej potravin, včetně růstu kanálu online prodeje potravin, dynamiky konkurenčního trhu a role udržitelnosti v našem obchodním modelu.



SPOLUPRÁCE S NAŠIMI ZÚČASTNĚNÝMI STRANAMI

KOMUNITY



ČEKÁVÁNÍ	CHARITATIVNÍ A OBČANSKÉ ORGANIZACE	VLÁDY	NEVLÁDNÍ ORGANIZACE	DODAVATELÉ
	★ Být nedílnou součástí komunit, kterým naše značky slouží. ★ Pomáhat při řešení širších společenských problémů.	★ Respektovat předpisy. ★ Přijímat přístupu zaměřený na zúčastněné strany, který zohledňuje společnost a životní prostředí.	★ Jako významný globální prodejce potravin pomáháme řešit globální výzvy týkající se klimatu, zdraví, lidských práv a dalších témat.	★ Dlouhodobé vztahy, které jsou oboustranně výhodné. ★ Spolupráce na důležitých tématech, jako je zdraví a klima.
JAK JE ZAPOJUJEME	★ Partnerství s místními komunitními a charitativními organizacemi. Například partnerství pro záchranu potravin, které zajišťuje záchranu čerstvých a výživných produktů s blížící se dobou trvanlivosti, čímž se předchází plýtvání potravinami a zároveň se zajistí, že se zdravé potraviny dostanou k těm, kteří je nejvíce potřebují. ★ Od roku 2020 spolupracuje společnost The GIANT Company s Rodale Institute, světovým lídrem v oblasti regenerativního ekologického zemědělství, s cílem vytvořit udržitelnější potravinový řetězec od farmy až na talíř prostřednictvím vzdělávání, výzkumu a školení. ★ Nadace pod vlastní značkou. Například společnost bol.com zahájila iniciativu jasné jiskry („bollebozen“), jejímž prostřednictvím přispívá k vytváření rovných příležitostí pro děti v Nizozemsku a Belgii tím, že je podporuje ve čtení příběhů a pomáhá jim rozvíjet digitální dovednosti. ★ Sponzorství. Ahold Delhaize například podporuje od roku 2020 Akademii filharmonického orchestru v Rotterdamu. Tento program nabízí talentovaným mladým hudebníkům rozsáhlý orchestrální program v jednom z předních evropských symfonických orchestrů.	★ Spolupráce s tvůrci veřejných politik prostřednictvím průmyslových sdružení, osobních setkání, písemných kontaktů, informací na našich webových stránkách a účasti na veřejných slyšeních nebo konferencích. ★ V roce 2022 společnost Ahold Delhaize podpořila vývoj nařízení EU o odlesňování a účastnila se panelů na průmyslových dnech EU a na konferenci EU Agricultural Outlook o tom, jak přejít na udržitelnější potravinový systém. ★ V září podpořily značky Ahold Delhaize USA konferenci Bílého domu o hladu, výživě a zdraví a společně se zavázaly darovat 500 milionů jídel, spolupracovat s více než 400 místními výrobci, podpořit národní normu pro výživové poradenství a poskytnout až 5 milionů dolarů na pobídky pro produkci prostřednictvím partnerství. ★ V dubnu uspořádala společnost Albert Heijn v rámci festivalu Beter eten speciální setkání pro zákazníky, průmyslové asociace, nevládní organizace, vědce a vládní úředníky, na kterém představila, jak Albert Heijn přispívá ke zdravější a udržitelnější společnosti.	★ Včasné odpovědi na žádosti nevládních organizací. ★ Individuální schůzky: ★ Například jsme se několikrát setkali s nizozemskými Přáteli Země, abychom projednali naše klimatické plány na snížení emisí uhlíku v rozsahu 1, 2 a 3. ★ Jsme zakládajícím partnerem a členem různých sítí a institucí souvisejících s oblastí ESG, například: ★ Zakládající partner sítě LEAD, jejímž cílem je přilákat, udržet a podporovat ženy v oblasti vzdělávání. ★ Evropský sektor spotřebního zboží a maloobchodu. ★ Člen sítě pro ženy ve vedoucích funkcích – Network for Executive Women. ★ Zakládající partner iniciativy 10X20X30 World Resources Institute. ★ Člen nadace Ellen MacArthur Foundation pro zmírnění dopadu plastů. ★ Signatář iniciativy UN Global Compact ★ Poskytování podkladů a projednávání výsledků srovnávacích testů týkajících se témat ESG.	★ Individuální schůzky a online komunikace. ★ Akce pro dodavatele. Například evropský tým Not-for-Resale uspořádal druhý ročník akce Dny dodavatelských inovací, během níž 19 dodavatelů představilo zúčastněným stranám v Evropě a USA nejnovější tržní inovace a koncepty. ★ Partnerství, včetně: ★ „Better for Nature and Farmer Programme“, program spolupráce společnosti Albert Heijn s více než 1100 dodavateli a zemědělci. Prostřednictvím programu uzavíráme dohody o udržitelnosti, inovacích a výdělečné schopnosti v rámci našeho potravinového řetězce. ★ ADvantage, přední program společnosti ADUSA Supply Chain pro spolupráci s dodavateli. Rok po spuštění programu je do něj zapojeno více než 200 dodavatelů spotřebitelského baleného zboží, kteří spolupracují se značkami Ahold Delhaize USA na inovaci postupů řízení dodavatelského řetězce a zajišťují zákazníkům přístup k výrobkům, které potřebují, v době, kdy je potřebují, a to prostřednictvím jejich oblíbených kanálů.

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

★ Spolupracujeme s tvůrci veřejné politiky s cílem chránit a posilovat dobré jméno společnosti Ahold Delhaize a jejích značek a vytvářet příznivý politický a regulační rámec pro společnost a její značky i pro celé odvětví v dlouhodobém horizontu.

★ 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 změníme zásady nebo budeme spolupracovat s dodavateli našich značek na zlepšení jejich výkonnosti v oblasti ESG.

★ 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.

★ Diskuse o dopadu změny klimatu na dodavatelský řetězec a o způsobech zmírnění rizik.



ENGAGING WITH OUR STAKEHOLDERS

COMMUNITIES (CONTINUED)

	FRANCHISEES AND AFFILIATES	INDUSTRY ASSOCIATIONS	SCHOOLS AND RESEARCH INSTITUTES
EXPECTATIONS	- The opportunity to build a profitable business. - Reliable supply of high-quality products at a competitive price. - The ability to offer customers store options that rely on proximity and fast shopping. - Community support.	- Commitment by Ahold Delhaize and the brands to jointly address industry challenges, establish coalitions of action and drive implementation. - Cooperation in shaping operational standards. - Engagement with industry peers and external stakeholders.	Funding, (customer) insights and sponsorship for joint research projects.
HOW WE ENGAGE WITH THEM	- Individual meetings. For example, in Belgium, store visits are made on a weekly basis by a Delhaize consultant and regularly by a representative of the Delhaize Affiliate Partnership department. - Strategic business reviews. - Simplification and acceleration of the store opening process. - Joint meetings, including training sessions and product discovery days. - Best-practice sharing. We put forward affiliates that are best-in-class so they can share their experience with others.	- Local, national, regional and global industry association memberships, Chambers of Commerce and national retail federations, for example: - Consumer Goods Forum (Global) - Business association, VNO-NCW (Netherlands) - Eurocommerce (European Union) - FMI: The Food Industry Association (U.S.) - National Retail Federation (U.S.) - Dutch Food Retail Association, CBL (Netherlands) - The Federation for Commerce and Services, Comeos (Belgium) - The Association of Commerce and Tourism, SOCR CR (Czech Republic) - The Association of Large Commercial Networks, AMRCR (Romania) - Confédération Luxembourgeoise du Commerce – Fédération de l'Alimentation et de la Distribution, CLC-FLAD (Luxembourg)	- Joint industry lab with academic institutions. For example, AIRLab, the joint project by Ahold Delhaize and academic institutions, is driving innovations at the intersection of retail, AI and robotics. - Sponsorships and scholarships. At the end of 2019, Ahold Delhaize committed to sponsoring the IMC Weekend School for three years. During this period, which concluded at the end of 2022, Ahold Delhaize supported the "Future-proof entrepreneurship" course, which was taught at several locations in the Netherlands. - Educational initiatives. For example, in 2022, Giant Food started the New School Nutrition Program, through which it helped address food insecurity at schools in the communities the brand serves. Also, Alpha Beta offers scholarships to the American Farm School in Thessaloniki and the Agricultural University of Athens, where the team has educated over 10,000 primary and secondary school students on the benefits of healthy eating.
WHAT WE DISCUSS	- Input on operating stores and engaging with local communities. - Strategy around healthy products and sustainability. - Competition in the brands' markets.	- Key industry challenges around climate, waste, health, human rights, supply chains and safety. - The belief that change needs to be driven globally and top-down in order to be successful. - Anticipating and understanding local, national and regional public policy developments, for example, the credit card network routing market in the U.S. and the role of supermarkets in making Dutch fresh food chains more sustainable.	Academic research on topics such as robotics is often very specific and theoretical. Collaboration with Ahold Delhaize helps universities find real-life use cases for their technologies and co-create scalable solutions.



Top image: AIRlab stacking challenge, helping us redefine retail through technology.

Bottom image: Daniella Vega and Imke van Gasselt from our Health & Sustainability team handing over our climate plan to Neele Boelens (then chair of Young Friends of the Earth Netherlands) at our 2022 annual General Meeting of Shareholders.



POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

Cíle a výsledky	52
Makroekonomické trendy	54
Výkonnost skupiny	58
Finanční situace	66
Likvidita	68
Peněžní toky	69
Kapitálové investice a přehled majetku	70
Zisk a dividenda na akcii	72
Finanční posouzení podle segmentů	73
Spojené státy	74
Evropa	77
Global Support Office	80
Výhled	82
Informace o akcích Ahold Delhaize	85
Víceletý přehled	88





POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

CÍLE A VÝSLEDKY

KLÍČOVÉ FINANČNÍ CÍLE ¹	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2022	VÝSLEDKY V ROCE 2022	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2023
 Základní provozní marže skupiny	≥ 4,0 %	4,3 %	≥ 4,0 %
 Zředěný základní růst EPS²	Pokles v nízkých až středních jednotkách oproti roku 2021	16,5 %	Na úrovni podobné roku 2022
 Čisté kapitálové výdaje	~ 2,5 miliardy EUR	2,2 miliardy EUR	~ 2,5 miliardy EUR
 Volný peněžní tok³	~ 1,7 miliardy EUR	2,2 miliardy EUR	~ 2,0 miliardy EUR
 Poměr výplaty dividend⁴	Absolutní zvýšení dividendy na akcii 40– 50% výplatní poměr	10,5% zvýšení dividendy na akcii 40% výplatní poměr	Absolutní zvýšení dividendy na akcii 40–50% výplatní poměr
 Zpětný odkup akcií⁵	1 miliarda EUR	1 miliarda EUR	1 miliarda EUR

¹ Definice naleznete v části [Definice a zkratky](#).



2 Při současných sazbách.

3 Cíl nezahrnuje fúze a akvizice.

4 Výplatní poměr dividend pro výsledky v roce 2022 se vypočítává jako procento základního příjmu z pokračujících operací na 52týdenní bázi.

5 Vedení společnosti je i nadále odhodláno realizovat program zpětného odkupu akcií a výplaty dividend, nicméně tento program podléhá podstatným makroekonomickým změnám nebo změnám v podnikových aktivitách, jako jsou například významné fúze a akvizice.

Poznámka: Pokud není uvedeno jinak, cíle jsou založeny na výsledcích za celý předchozí rok.

POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

CÍLE A VÝSLEDKY

HNACÍ SÍLA – RŮST POMOCÍ OMNICHANNEL	CÍL 2022	VÝSLEDKY V ROCE 2022	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2023
	Růst čistých tržeb od online spotřebitelů ≥ 15 %	+4,9 %	Růst ve vysokých jednotkách
		+19 %	Dvouciferný růst
	Růst věrnostního prodeje ¹		
	Růst doplňkových zdrojů příjmů		
	≥ 20 %	+26 %	≥ 20 %
PODPORA ZDRAVÍ A UDRŽITELNOSTI	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2022	VÝSLEDKY V ROCE 2022	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2023
	Tržby zdravých produktů vlastní značky (%)	54,2 %	54,4 %
		55,0 %	
	18 %	33 %	34 %
	Snížení plýtvání potravinami (%) ²		
	Snížení emisí CO ₂ (%) ³		
	Další snížení	32 %	Další snížení
VÝCHOVA NEJLEPŠÍCH TALENTŮ	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2022	VÝSLEDKY V ROCE 2022	VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2023
	≥ 80 %	79 %	≥ 79 %
	Skóre zapojení spolupracovníků (%)		
	≥ 79 %	80 %	≥ 80 %
	Skóre inkluze na pracovišti (%)		



CÍLE A VÝSLEDKY

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY

DOSAŽENÍ PROVOZNÍ DOKONALOSTI

VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2022

VÝSLEDKY V ROCE 2022

VÝROČNÍ VALNÁ HROMADA AKCIONÁŘŮ (TARGET) 2023

Šetříme pro naše zákazníky

≥ 850 milionů EUR

979 milionů EUR

≥ 1 miliarda EUR



Iniciativy dodavatelského řetězce

Zlepšení online produktivity

85 % vlastní distribuce v USA a dvě plně automatizovaná mrazírenská zařízení do konce roku 2022.

80 % vlastní distribuce v USA

Dvě plně automatizovaná mrazírenská zařízení v USA v průběhu roku 2023

Pokračující rozšiřování poloautomatizované kapacity v bol.com a rozšiřování zařízení v Evropě. Rozvoj mikro distribučního centra ve Filadelfii v americké Pensylvánii,

Úspěšné spuštění poloautomatizovaného zařízení bol.com v Nizozemsku a rozjezd mikro distribučního centra ve Filadelfii v americké Pensylvánii.

Otevření prvního mechanizovaného domácího nákupního centra v nizozemském Barendrechtu

1 Věrnostní tržby měří tržby generované aktivními adresnými držiteli věrnostních karet. Další informace naleznete v části [Definice a zkratky](#).

2 Snížení je měřeno oproti přepočtené výchozí hodnotě z roku 2016: 5,09 t/mil. EUR Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

3 Snížení je měřeno oproti přepočtené výchozí hodnotě z roku 2018: 4 164 tis. tun emisí ekvivalentu CO₂. Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

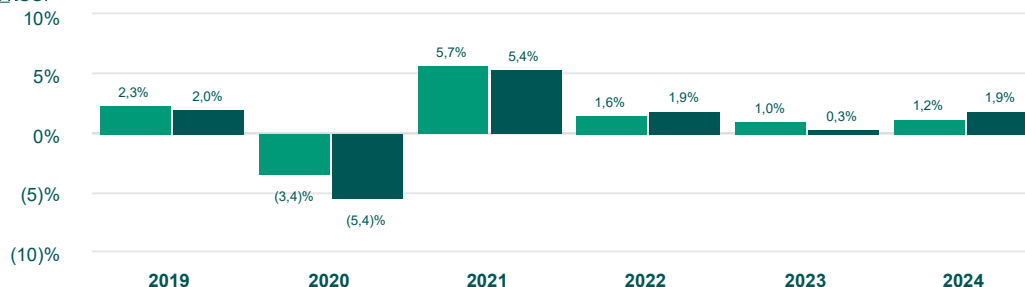
V roce 2022 čelila společnost Ahold Delhaize ekonomickým tlakům na více frontách.

ZPOMALENÍ RŮSTU HDP

Rok 2022 se vyznačoval vysokou hospodářskou volatilitou, částečně způsobenou postpandemickými dopady, jako jsou problémy v dodavatelském řetězci, nestabilita na trhu práce a nárůst inflace a částečně také v důsledku ruské války na Ukrajině. Válka vyvolala jeden z nejvyšších cenových šoků od roku 1970, což vedlo ke zpomalení světové ekonomiky [zdroj: ekonomický výhled Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)]. Zatímco hrubý domácí produkt (HDP) dosáhl v roce 2022 celosvětově 3,1 %, USA vykázaly růst o 1,6 % a eurozóna o 1,9 % [zdroj: „Data mapper“, Mezinárodní měnový fond (MMF)].

Růst reálného hrubého domácího produktu (HDP)¹ (%)

● Evropa ● USA



1 HDP představuje celkovou hodnotu ve stálých cenách finálních výrobků a služeb vyrobených v zemi za určité časové období. Zdroj: MMF (Zprávy o HDP: Roční procentní změna, 2022)

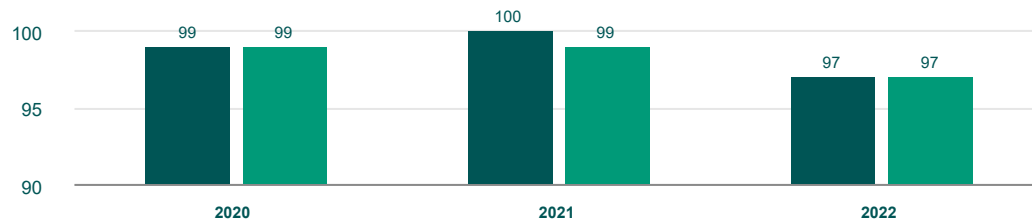
SNÍŽENÁ DŮVĚRA SPOTŘEBITELŮ

Rozdíl mezi příjmy a životními náklady se v průběhu roku 2022 prohloubil. Snížená kupní síla spotřebitelů způsobila, že index spotřebitelské důvěry (CCI) v Evropě a USA v roce 2022 klesl na rekordní minimum 97 % (zdroj: „Hlavní hospodářské ukazatele“, OECD).

Index spotřebitelské důvěry (dlouhodobý průměr = 100, roční průměr)

● Evropa ● USA

105



Zdroj: OECD: Hlavní hospodářské ukazatele: CCI, očištěno o amplitudu, dlouhodobý průměr = 100, průměrná roční změna, 2022

PRUDKÝ NÁRŮST INFLACE

Naše segmenty zaznamenaly v roce 2022 nebývalý růst inflace, který byl způsoben zvýšenými náklady na komodity (potraviny, pracovní sílu a energie) na všech trzích našich značek. Načasování a úroveň inflace se v jednotlivých segmentech výrazně lišily.

V Evropě index spotřebitelských cen (CPI) v průběhu roku 2022 stabilně rostl a ve 4. čtvrtletí dosáhl historicky nejvyšší hodnoty 16,2 %. Spojené státy zaznamenaly ve 4. čtvrtletí meziroční míru inflace ve výši 7,1 % (zdroj: OECD), avšak nárůst v průběhu roku nebyl tak výrazný jako v Evropě. V důsledku mimořádné dynamiky trhu ve všech zemích, kde naše evropské značky působí, jsme zaznamenali zvýšenou míru vládních zásahů na podporu spotřebitelů a podniků. Tyto zásahy zahrnovaly dotace pro spotřebitele, podporu energetickým společnostem při omezení růstu cen energií či pokyny k tvorbě cen výrobků s cílem omezit inflaci.

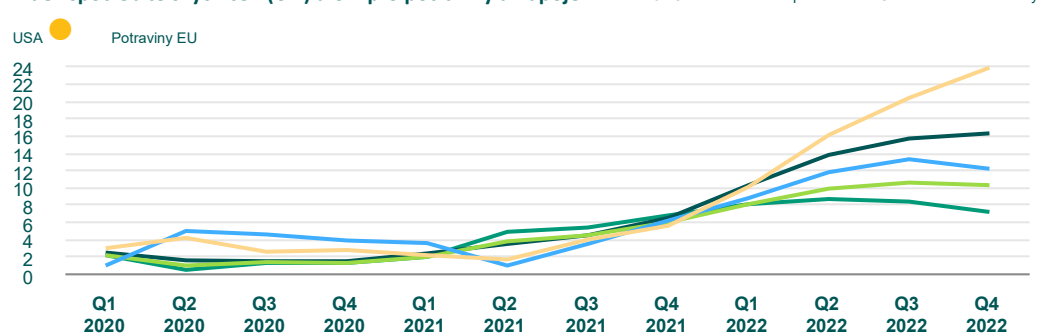
Míra inflace u potravin byla pod ještě větším tlakem, přičemž ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022 dosáhl index spotřebitelských cen potravin a nápojů v Evropě 23,8 % a v USA 12,1 %. Spotřebitelé se zvýšení cen přizpůsobili změnou toho, jak nakupují – nakupovali ve velkém, méně chodili do prodejen, bavili se doma, kupovali více výrobků vlastních značek a snížili spotřebu veřejných služeb (zdroj: „Spotřebitelé mění stravovací a nákupní návyky, protože inflace zvyšuje ceny,“ CNBC).



CÍLE A VÝSLEDKY

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY

Index spotřebitelských cen (CPI) a CPI pro potraviny a nápoje



Zdroj: OECD (Indexy spotřebitelských cen – kompletní databáze, 2022)

PRUDKÝ NÁRŮST SPOTŘEBITELSKÝCH VÝDAJŮ NA POTRAVINY

Růst spotřebitelských výdajů byl v roce 2022 značný a celosvětově dosáhl 50,4 bilionu dolarů, oproti 46,5 bilionu dolarů v roce 2021. Výdaje v nepotravinářském sektoru rostly rychleji než výdaje za potraviny – 8,7 % vs 7,8 %.

Navzdory nižšímu celkovému růstu HDP v průběhu roku se osobní spotřeba zvýšila. Spotřebitelské výdaje vzrostly v roce 2022 celosvětově o 8,5 % a v případě potravinářských výrobků o 7,8 %. V Evropě činil podíl potravinářských výrobků na spotřebitelských výdajích v roce 2022 18,3 %, zatímco v USA dosáhl 10,3 % (zdroj: Edge Retail Insights by Ascential).

ROZDĚLENÍ SPOTŘEBITELSKÝCH VÝDAJŮ ZA OBDOBÍ 2022–2020		2022	2021	2020
Svět				
Růst výdajů na potraviny		7,8 %	3,9 %	3,6 %
Potraviny jako % celkových spotřebitelských výdajů		22,1 %	22,3 %	22,9 %
Spojené státy				
Růst výdajů na potraviny		7,8 %	0,4 %	7,8 %
Potraviny jako % celkových spotřebitelských výdajů		10,3 %	10,4 %	10,8 %

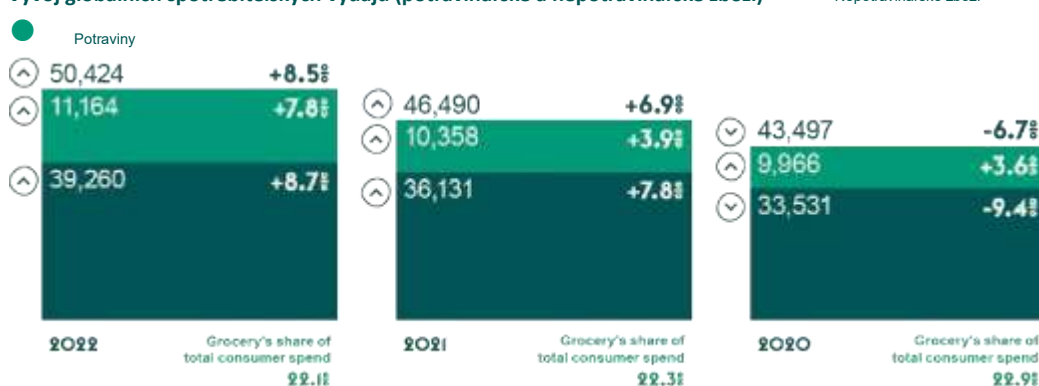
Evropa

Růst výdajů na potraviny	7,1 %	4,0 %	3,7 %
Potraviny jako % celkových spotřebitelských výdajů	18,3 %	18,5 %	19,2 %

Zdroj: Edge Retail Insight by Ascential (různé zprávy v roce 2022; údaje za roky 2021 a 2020 byly přepočítány společností Ascential).

Spotřebitelské výdaje se zvýšily navzdory poklesu kupní síly a projeví se v rostoucím trendu spoření a změnách ve výdajovém chování. Jak účty za energie a ceny potravin vzrostly, spotřebitelé se začali rozhodovat o utrácení svých peněz daleko uvědoměleji. Spotřebitelé například omezili výdaje na pohostinství a nepotřebné výdaje, méně utráceli za oblečení, elektroniku a vybavení (zdroj: „Spotřebitelský průzkum za prosinec 2022 - maloobchod a spotřební zboží“, PwC).

Vývoj globálních spotřebitelských výdajů (potravinářské a nepotravinářské zboží)



Zdroj: Edge Retail Insight by Ascential (Trh – Globální spotřebitelské trendy v USD při směnném kurzu v roce 2022)

ROSTOUcí NÁKLADY NA VÝROBKY

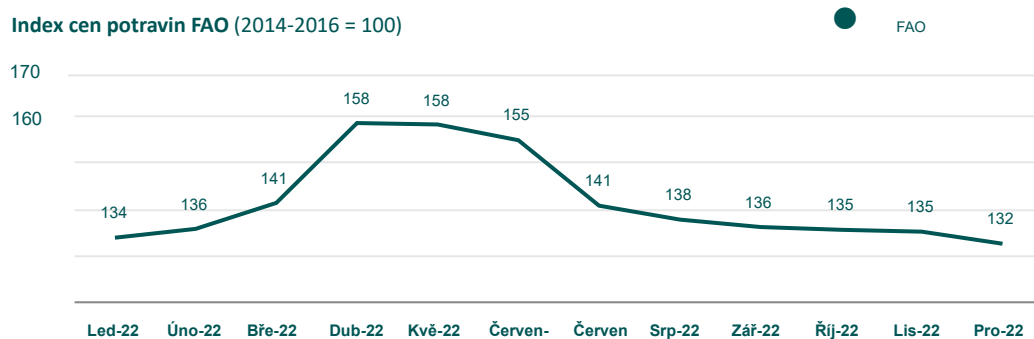
V roce 2022 výrazně vzrostly ceny potravinářských komodit, zejména masa, mléčných výrobků a rostlinných olejů, což celosvětově zvýšilo náklady na potravinářské výrobky. Z indexu cen potravin Organizace OSN pro výživu a zemědělství (FAO) vyplývá, že ceny pěti hlavních komodit (cukr, maso, mléčné výrobky, rostlinné oleje a obiloviny) vzrostly v roce 2022 oproti předchozímu roku v průměru o 14 %. To mělo značný dopad na prodejce potravin a spotřebitele.



CÍLE A VÝSLEDKY

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY

Index cen potravin FAO (2014-2016 = 100)



Zdroj: Organizace OSN pro výživu a zemědělství (2020-2022); index cen potravin FAO se skládá z průměru cenových indexů pěti komoditních skupin: masa, mléčných výrobků, obilovin, rostlinných olejů a cukru.

ZVÝŠENÍ NOMINÁLNÍCH MEZD A PLATŮ

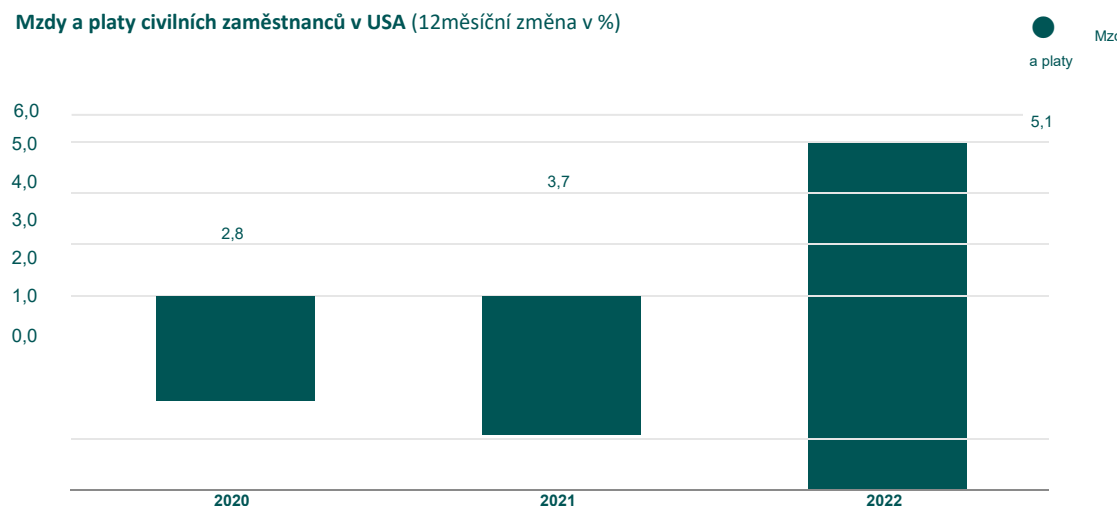
V důsledku rostoucí inflace vzrostly v roce 2022 mzdy a platy v Evropě i v USA oproti předchozímu roku. Přesto zpomalení ekonomiky, rostoucí inflace a počátek recese (včetně omezených a opatrnějších výdajů) zvýšily nároky na rozpočty domácností. Výrazy jako „topit nebo jíst“ byly běžné, protože dramatické zdražení plynu a elektřiny zatížilo spotřebitelské výdaje. V USA byl nárůst mezd a platů v roce 2022 vyšší než v předchozím roce, a to zhruba o 5,0 % (zdroj: Americký úřad pro statistiku práce, tisková zpráva o indexu nákladů na zaměstnanost, prosinec 2022). V Evropě mzdy a platy výrazně vzrostly; v každém z prvních tří čtvrtletí roku 2022 došlo k meziročnímu nárůstu o zhruba 3-4 % (zdroj: „Euroindikátory 2022,“ Eurostat). Mnoho centrálních bank na tento skok reagovalo tím, že začaly agresivně zpřísnovat měnovou politiku. Cílem těchto snah je zabránit dalšímu růstu inflace (zdroj: MMF, různé zprávy ze srpna 2022).

Navzdory výraznému růstu nominálních mezd v roce 2022 reálné mzdy v mnoha zemích v průběhu roku klesaly, což vedlo k nárůstu chudoby, nerovnosti a sociálních nepokojů i k tlaku na náklady podniků.

Poměrně rychleji rostla inflace v Severní Americe, kde průměrná reálná mzda v první polovině roku 2022 klesla o -3,2 %, zatímco v Evropské unii dosáhl růst reálných mezd ve stejném období -2,4 % (zdroj: „Rostoucí inflace přináší nápadný pokles reálných mezd, konstatuje zpráva MOP,“ Mezinárodní organizace práce).

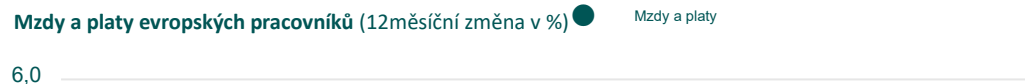
Celková situace v oblasti zaměstnanosti byla v průběhu roku 2022 stabilní, přičemž prudký nárůst nezaměstnanosti na počátku pandemie COVID-19 se již ustálil. V USA se míra nezaměstnanosti od března 2022 snížila na historicky nejnižší úroveň 3,5–3,7 %. Počet nezaměstnaných se po celý rok nezměnil a pohyboval se kolem šesti milionů (zdroj: „Situace v oblasti zaměstnanosti - prosinec 2022“, Americký úřad pro statistiku práce). V Evropě míra nezaměstnanosti v průběhu roku 2022 nadále klesala z průměrných 6,5 % ve 4. čtvrtletí 2021 na 6,0 % v listopadu 2022 (zdroj: „Euroindikátory listopad 2022,“ Eurostat).

Mzdy a platy civilních zaměstnanců v USA (12měsíční změna v %)



Zdroj: Americký úřad pro statistiku práce (grafy související s nejnovější zprávou o indexu nákladů na zaměstnanost „Employment Cost Index“)

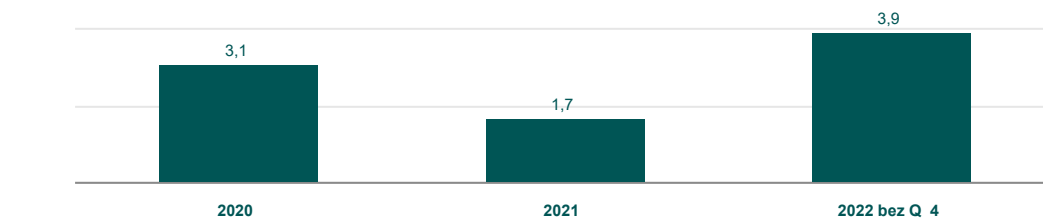
Mzdy a platy evropských pracovníků (12měsíční změna v %)





CÍLE A VÝSLEDKY

MAKROEKONOMICKÉ TRENDY



4,0

2,0

0,0

Zdroj: Eurostat (index nákladů práce)

Měsíční míra nezaměstnanosti (%)



Zdroj: OECD (Statistika trhu práce 2022)

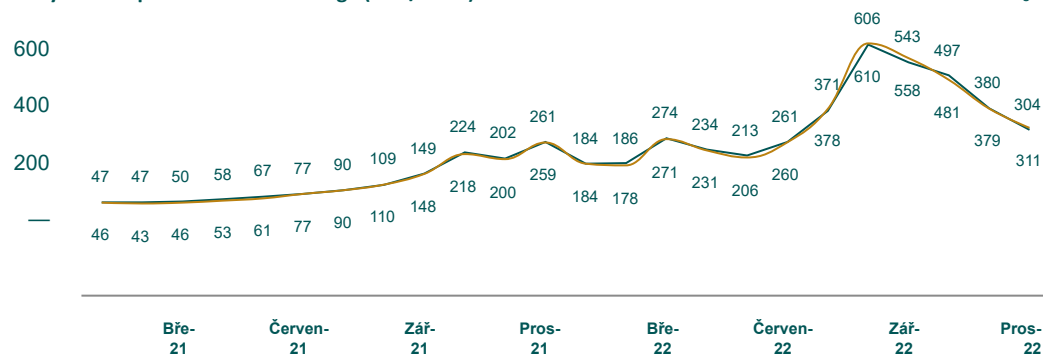
ROSTOUCÍ NÁKLADY NA ELEKTRICKOU ENERGIÍ

Na evropských trzích s energií dochází k napjatým vztahům již od pandemie, které se ještě vystupňovaly po ruské invazi na Ukrajinu. Vyšší ceny plynu (a v důsledku toho i elektřiny) přispěly k vyšší inflaci v důsledku velké závislosti na plynu z Ruska (přibližně 25 % celkové spotřeby plynu v EU) (zdroj: „Infografika – Odkud pochází plyn pro EU?“ Evropská rada). Ceny elektřiny v Evropě vzrostly z 47–77 EUR/Mwh v první polovině roku 2021 na 378–606 EUR/Mwh ve druhé polovině roku 2022 [viz graf: „Ceny futures pro Nizozemsko a Belgie (EUR/Mwh)“]. Nárůst cen elektřiny v USA byl ve srovnání s Evropou marginální (zdroj: „Krátkodobý energetický výhled“, Americký úřad pro energetické informace).

Mnohé vlády se snažily zmírnit dopad prudkého růstu cen elektřiny na podniky a spotřebitele tím, že pokryly část nákladů (zdroj: Různé zprávy v roce 2022, Bloomberg). Společnost Ahold Delhaize si

zajišťuje dodávky elektřiny a její ceny tím, že ji pokud možno nakupuje předem; to jí umožňuje řídit rizika plynoucí z kolísavého trhu s energií.

Ceny futures pro Nizozemsko a Belgie (EUR/Mwh)

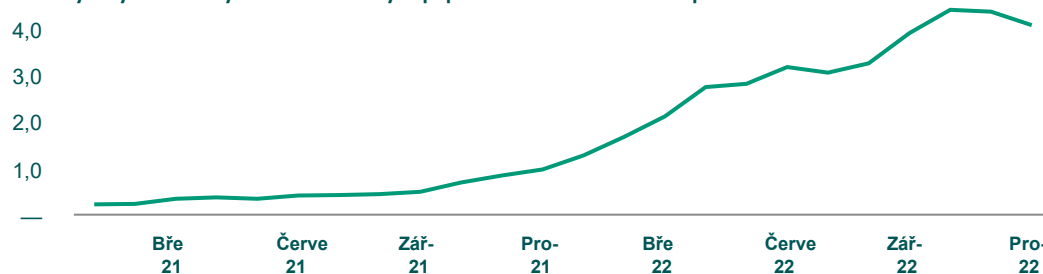


Zdroj: ICE ENDEX

ROSTOUCÍ ÚROKOVÉ SAZBY

Naše provozní výsledky byly ovlivněny také pohybem úrokových sazeb v roce 2022. Třiletý tržní výnos z amerických státních cenných papírů s konstantní splatností se v průběhu roku zvyšoval, což mělo příznivý dopad na současnou hodnotu našich pojistných závazků. Kromě toho byly naše důchody a další výhody po ukončení pracovního poměru pozitivně ovlivněny zvýšením diskontních sazeb. Podrobnější informace o důchodech jsou uvedeny v [Příloze 24](#).

Tržní výnosy z amerických státních cenných papírů s konstantní třiletou splatností





MAKROEKONOMICKÉ TRENDY

Zdroj: Rada guvernérů Federálního rezervního systému (USA), Tržní výnosy z amerických státních cenných papírů s konstantní tříletou splatností, kótované na investičním základě [DGS3], převzato z FRED, Federální rezervní banka v St. Louis

KOLÍSÁNÍ SMĚNNÝCH KURZŮ

V roce 2022 dosáhla hodnota amerického dolaru nejvyšší úroveň za posledních dvacet let, k čemuž přispělo zvýšení úrokových sazeb, vysoká inflace a relativně stabilní hospodářský růst (zdroj: „Co znamená silný americký dolar pro rozvojové země?“ Odbor OSN pro ekonomické a sociální záležitosti). Úrokové sazby v USA se v roce 2022 výrazně zvýšily. V důsledku toho americký dolar vůči euru posílil o 12,5 % (zdroj: Bloomberg). Posílení dolaru pozitivně ovlivnilo naše konsolidované finanční výsledky. Většina provozů značek Ahold Delhaize se nachází ve Spojených státech a je denominována v amerických dolarech, které se pro účely konsolidovaných výsledků přepočítávají na eura. Pro další informace viz [Příloha 2](#) konsolidované účetní závěrky.

MĚNA		2022	2021	ZMĚNA PRŮMĚRNÉ HODNOTY MĚNY ROČNÍ
Americký dolar	USD/EUR	0,9515	0,8461	12,5 %
Česká koruna	CZK/EUR	0,0407	0,0390	4,4 %
Rumunský leu	RON/EUR	0,2028	0,2032	(0,2) %
Srbský dinár	RSD/EUR	0,0085	0,0085	0,1 %

Zdroj: Průměrné směnné kurzy 2021–2022, Bloomberg



ČISTÉ TRŽBY

87,0 miliardy**EUR** ↻ **6,9 %***

15,1 % oproti roku 2021

SROVNATELNÝ RŮST TRŽEB (BEZ
PRODEJE BENZÍNU)**5,4 %**

PROVOZNÍ VÝSLEDEK

3,8 miliardy EUR**4,9 %***

13,5 % oproti roku 2021

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ VÝSLEDEK

3,7 miliardy EUR↻ **3,5 %***

11,9 % oproti roku 2021

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ MARŽE

4,3 % ✓ **(0,1) p. b.***

(0,1) p. b. oproti roku 2021

VOLNÝ PENĚŽNÍ TOK



2,2 miliardy EUR

22,5 %*

35,2 % oproti roku 2021

*Při konstantních sazbách.

MILIONY EUR	2022	2021	ZMĚNA	% ZMĚNA
Čisté tržby	86984	75601	11383	15,1 %
Z toho: online tržby	8618	7704	914	11,9 %
Náklady na prodej	(63 689)	(54 916)	(8 773)	16,0 %
Hrubý zisk	23295	20685	2610	12,6 %
Ostatní provozní výnosy	663	531	132	24,8 %
Provozní náklady	(20 190)	(17 896)	(2 294)	12,8 %
Provozní výsledek	3768	3320	448	13,5 %
Čisté finanční náklady	(552)	(517)	(36)	6,9 %
Příjem před daněmi ze zisku	3216	2803	413	14,7 %
Daně ze zisku	(714)	(591)	(123)	20,8 %
Podíl na příjmu společných podniků	44	33	11	33,5 %
Příjmy z pokračujících činností	2546	2246	301	13,4 %
Příjem (ztráta) z ukončených činností	—	—	—	(164,8) %
Čistý výsledek	2546	2246	300	13,4 %
Provozní výsledek	3768	3320	448	13,5 %
S úpravou pro:				
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	235	61	174	
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(198)	(76)	(122)	
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	(78)	26	(103)	
Základní provozní výsledek	3728	3331	397	11,9 %
Základní provozní zisková marže	4,3 %	4,4 %	(0,1) p. b.	

VÝKONNOST SKUPINY



VÝKONNOST SKUPINY

¹ Základní provozní výsledek byl upraven o odpisy a amortizaci ve výši 3 432 milionů EUR pro rok 2022 a 3 004 milionů EUR pro rok 2021. Zde zmíněný rozdíl mezi celkovou částkou odpisů a amortizací pro rok 2022 ve výši 3 433 milionů EUR (2021: 3 007 milionů EUR) v Příloze 8 a 3 432 milionů EUR (2021: 3 004 milionů EUR) se týká položek, které byly vyloučeny ze základního provozního výsledku.

Základní EBITDA ¹	7161	6335	826	13,0 %
Základní marže EBITDA ¹	8,2 %	8,4 %	(0,1) p. b.	

AKCIONÁŘI

V EUR, POKUD NENÍ UVEDENO JINAK	2022	2021	% ZMĚNA
Čistý zisk na akcii připadající běžným akcionářům (základní)	2,56	2,18	17,2 %
Základní zisk na akcii z pokračujících činností	2,56	2,20	16,5 %
Poměr výplaty dividend	40 %	42 %	(1,7) p. b.
Dividenda na kmenovou akcii	1,05	0,95	10,5 %
MILIONY EUR	2022	2021	% ZMĚNA
Čistý dluh ¹	14416	13946	3,4 %
Volný peněžní tok ²	2188	1618	35,2 %
Kapitálové výdaje zahrnuté ve výkazu peněžních toků (bez akvizic)	2490	2371	5,0 %
Počet zaměstnanců (v tisících)	414	413	0,2 %
Úvěrový rating/výhled Standard & Poor's	BBB / pozitivní	BBB / stabilní	—
Úvěrový rating/výhled Moody's	Baa1 / stabilní	Baa1 / stabilní	—

DALŠÍ INFORMACE

Některé klíčové ukazatele výkonnosti obsahují alternativní měřítka výkonnosti. Definice těchto měřítek jsou popsány v části [Definice a zkratky](#) 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.

INFLACE MÁ POZITIVNÍ DOPAD NA TRŽBY, ALE NEGATIVNÍ DOPAD NA ZISKOVOST

V roce 2022 dosáhla společnost Ahold Delhaize dobrých výsledků, silného růstu tržeb a zároveň si udržela vysokou základní provozní marži. Čisté tržby skupiny byly ovlivněny pozitivními příspěvky ze srovnatelného růstu tržeb (bez benzínu), přínosy z přepočtu cizích měn, vyšším prodejem benzínu a v menší míře akvizicí společnosti DEEN. Akvizice 38 prodejen DEEN společností Albert Heijn v Nizozemsku byla dokončena v září 2021. V průběhu roku 2022 nedošlo k žádnému významnému dopadu COVID-19 na tržby, s výjimkou prvních dvou měsíců roku, kdy byl prodej v kamenných prodejnách v Beneluxu pozitivně ovlivněn lockdowny.

Pokračující narušení dodavatelského řetězce v důsledku pandemie COVID-19 a nedostatku pracovních sil po opětovném otevření trhů vedlo k výraznému celkovému růstu cen, zejména na trzích s potravinami a pracovních trzích a v širším dodavatelském řetězci. V Evropě inflaci ještě urychlila válka na Ukrajině, která vedla k výraznému zvýšení cen energií. Celkové životní náklady se zvýšily a domácnosti byly vystaveny vysokému tlaku, což vedlo ke změně spotřebitelského chování v obou našich segmentech.

Kromě dopadu na spotřebitele pocítily naše místní značky také důsledky inflace, války na Ukrajině a z toho plynoucí vyšší ceny energií. Naše náklady na prodej se výrazně zvýšily, stejně jako ostatní výdaje, což způsobilo tlak na

základní provozní marži. Navzdory těmto náročným okolnostem dokázaly lokální značky společnosti Ahold Delhaize vyhovět novým požadavkům spotřebitelů a realisticky se vyrovnat s růstem nákladů, přičemž využily své hluboké znalosti cen komodit na místních trzích. Některé z našich lokálních značek se však potýkaly s cenovými omezeními na svých trzích.

Přepočet měnových kurzů měl významný vliv na finanční výsledky, protože většina provozů našich značek se nachází ve Spojených státech a je denominována v amerických dolarech. Kromě toho mělo zvýšení úrokových sazeb pozitivní vliv na marži provozního výsledku naší skupiny, protože vyšší diskontní sazby u pojistných a penzijních závazků vedly k uvolnění rezerv oproti minulému roku.

Celkové čisté tržby vzrostly o 15,1 % na 86 984 milionů EUR díky vyšším cenám, zatímco objemy poklesly v důsledku nižší poptávky způsobené tlakem na spotřebitelské výdaje. V průběhu roku 2022 byl v obou regionech jasně patrný tlak na růst jednotek na koš.

Čisté online tržby rostly v USA dvouciferným tempem, zatímco v Evropě čisté online tržby klesaly velmi nízkým jednociferným tempem. Trhy nepotravinářského elektronického obchodu našich evropských značek se v první polovině roku zmírnily a způsobily obtížné meziroční srovnání, protože maloobchodní prodej nepotravinářského zboží v kamenných prodejnách se zotavil z lockdownových opatření z předchozího roku.

VÝKONNOST SKUPINY



Navzdory vysokému inflačnímu tlaku na hrubý zisk a základní náklady se našim značkám podařilo zachovat marže díky našemu programu úspor nákladů „Šetříme pro naše zákazníky“. Naše značky optimalizovaly interní procesy na prodejnách a v dodavatelském řetězci a intenzivně spolupracovaly s dodavateli, aby zmírnily nárůst nákladů pro zákazníky a zároveň zmírnily tlak na provozní výsledek. Díky tomuto velkému úsilí se naše základní provozní marže snížila jen nepatrně o 0,1 procentního bodu na 4,3 %.

Volný peněžní tok se meziročně zvýšil o 22,5 % při konstantních sazbách na 2 188 milionů EUR, a to díky silnému růstu provozního peněžního toku ve Spojených státech, nižším zaplaceným daním z příjmů a zvýšenému objemu prodeje v USA oproti předchozímu roku.

VÝRAZNÝ NÁRŮST ČISTÝCH TRŽEB

Čisté tržby za finanční rok končící 1. ledna 2023 činily 86 984 milionů EUR, což je nárůst o 11,383 milionů EUR, neboli 15,1 %, ve srovnání s čistými tržbami ve výši 75 601 milionů EUR za finanční rok končící 2. ledna 2022. Při konstantních směnných kurzech vzrostly čisté tržby o 5 594 milionů EUR neboli 6,9 %.

Tržby za prodej benzínu se v roce 2022 zvýšily o 48,1 % na 1,334 milionů EUR. Při konstantních směnných kurzech se tržby z prodeje benzínu zvýšily o 31,4 %, což bylo způsobeno pokračující válkou na Ukrajině, která vedla k výraznému zvýšení cen benzínu na celém světě v roce 2022.

Čisté tržby rozdělené podle kategorií

Čisté tržby bez prodeje benzínu se v roce 2022 zvýšily o 10 950 milionů EUR, neboli 14,7 %, ve srovnání s rokem 2021. Při konstantních směnných kurzech vzrostly čisté tržby bez prodeje benzínu v roce 2022 o 5 276 milionů EUR, neboli o 6,6 % ve srovnání s rokem 2021. K růstu tržeb přispěla především inflace, která urychlila zvyšování cen produktů na prodejnách našich značek, přínosy z přepočtu cizích měn a mírný přínos z akvizice 38 prodejen DEEN v Nizozemsku v roce 2021.

MILIONY EUR	2022	2021	ZMĚNA OPROTI PŘEDCHOZÍMU ROKU	% ZMĚNA	KONSTANTNÍ SMĚNNÉ KURZY	KONSTANTNÍ SMĚNNÉ KURZY
Čisté tržby	86984	75601	11383	15,1 %	5594	6,9 %
Z toho tržby za prodej benzínu	1334	901	433	48,1 %	319	31,4 %
Čisté tržby bez prodeje benzínu	85650	74700	10950	14,7 %	5276	6,6 %
Z toho online tržby	8618	7704	914	11,9 %	519	6,4 %
Čisté tržby – online spotřebitelé	11323	10401	922	8,9 %	528	4,9 %

Navíc se srovnatelný růst tržeb bez prodeje benzínu v roce 2022 zvýšil o 5,4 % ve srovnání s rokem 2021.

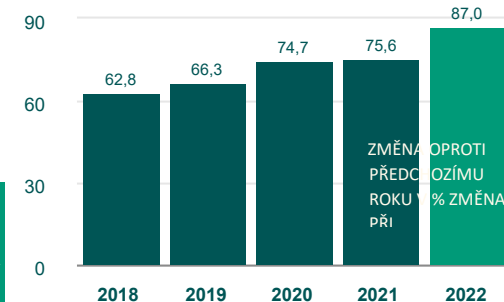
Tržby z prodeje zdravých potravin

	2021 přepočteno	Cíl 2025
2022		

% prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky	54,4 %	53,4 %	55,6 %

V průběhu roku 2022 jsme dále zvýšili podíl prodeje zdravých produktů vlastní značky na celkovém prodeji potravin vlastní značky na 54,4 %. Tento nárůst byl důsledkem neustálého úsilí našich evropských značek o změnu složení a

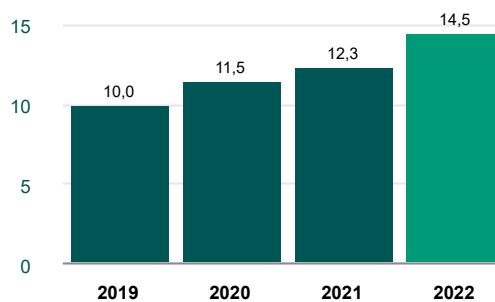
Čisté tržby v průběhu času (miliardy EUR)



Příspěvek čistých tržeb podle segmentů



rozšíření sortimentu vlastních značek. Například společnost Delhaize Serbia zavedla více výrobků,



VÝKONNOST SKUPINY

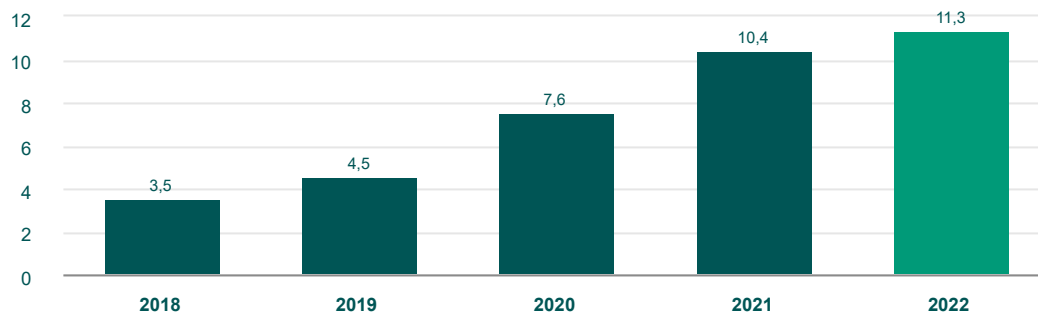


kteří splňují kritéria A a B podle Nutri-Score, aby rozšířila svůj zdravý sortiment. V USA byl výsledek ovlivněn vyšším objemem a pozitivním mixem, který byl podpořen lepšími nabídkami pro zákazníky. Například společnost Food Lion ve Spojených státech integrovala program výživového poradenství Guiding Stars prostřednictvím komunikačních prvků na prodejních a marketingových kampaních.

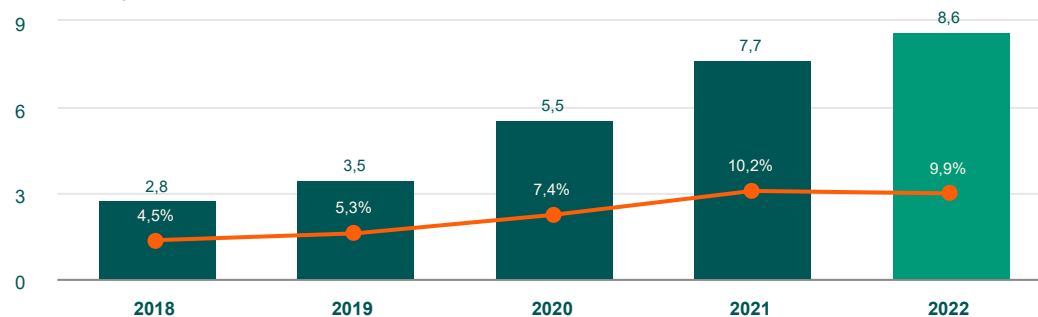
Více informací o tom, jak měříme procento zdravých prodejů pod vlastní značkou, najdete ve [Zprávě ESG](#).

Tržby z prodeje zdravých potravin vlastní značky (v miliardách EUR)

Čisté tržby – online spotřebitelé (v miliardách EUR)



Online tržby (v miliardách EUR)



% penetrace online obchodu s potravinami¹

¹ Více informací o způsobu výpočtu najdete v části [Definice a zkratky](#).

Online tržby nadále rostly

V roce 2022 jsme pokračovali v silných čistých tržbách od online spotřebitelů, které dosáhly výše 11 323 milionů EUR a při konstantních směnných kurzech vzrostly o 4,9 %. Růst online tržeb přispěl k čistým tržbám částkou 8 618 milionů Eur (2021: 7 704 milionů EUR).

Většina nárůstu online tržeb pochází z USA, kde pokračoval pozitivní trend přechodu spotřebitelů na online nakupování. Čisté online tržby amerických značek vzrostly o 14,5 % v konstantní měně, k čemuž přispěl i zvýšený počet míst odběrných míst click-and-collect (1 549 oproti 1 389 v roce 2021). Tento růst navazuje na silný růst o 68,9 % při konstantní měně v předchozím roce.

Naše lokální značky podnikly mnoho iniciativ, které tento růst umožnily. Některé z našich amerických značek snížily minimální hodnotu objednávky a poplatky za služby a doručení a jiné přidaly nové geografické oblasti pro doručení Instacart. Kromě toho značky přidaly 160 míst pro vyzvednutí zboží na prodejních a zároveň zkrátily dodací lhůty. Kromě toho byl ve více než 650 prodejnách zaveden geofencing, který zkrátí čekací dobu v průměru o 24 %. Geofencing je služba, která spustí akci, když nějaké zařízení vstoupí do nastavené zóny. Umožňuje například týmům „click-and-collect“ obdržet zprávu, když se telefon zákazníka nachází v blízkosti prodejny, což jim umožňuje přichystat objednávku s předstihem a zkrátit čekací dobu.

Americké značky v prosinci 2022 znovu spustily platformu PRISM (vlastní software), která umožňuje automatizaci složitých procesů, jako je správa dokumentů a data z předchozích let.

americký segment pracovat na její plné implementaci, a to přechodem společností Food Lion a Hannaford na tuto platformu.

Tyto a mnohé další iniciativy vedly nejen k růstu čistých online tržeb amerických značek, ale také umožnily značkám nabídnout personalizovanější digitální zážitek díky vylepšeným funkcím a zdokonalené technologické infrastruktuře pro stabilitu a škálovatelnost, která podporuje provoz ve špičce a dostupnost stránek.

V Evropě se čisté tržby za online spotřebitele snížily o (0,1 %). Pokles byl způsoben slabými podmínkami na trhu nepotravinářského elektronického obchodu v zemích Beneluxu, který klesal vysokým jednociferným tempem, protože maloobchodní prodej nepotravinářského zboží v kamenných prodejnách se zejména v prvním čtvrtletí roku zotavil z lockdown opatření z předchozího roku. Navzdory tomuto náročnému trendu se společnost bol.com rozšířila do několika dalších kategorií, zvýšila počet partnerů společnosti Plaza a opět zvýšila svůj podíl na trhu.

Zatímco elektronické obchodování s nepotravinářským zbožím se zmírnilo, prodeje potravinářského zboží našich evropských značek nadále rostly, přičemž hlavním tahounem byl ah.nl. Optimalizace možností digitální reklamy a zkoumání doplňkových zdrojů příjmů vedly nejen ke zvýšení ziskovosti, ale také ke zvýšení tržeb.

HRUBÝ ZISK

Hrubý zisk se ve srovnání s rokem 2021 zvýšil o 2 610 milionů EUR, neboli o 12,6 %. Při konstantních směnných kurzech se hrubý zisk

VÝKONNOST SKUPINY



zvýšil o 951 milionů EUR, tedy o 4,3 %. Hrubá zisková marže (hrubý zisk jako procento čistých tržeb) za rok 2022 činila 26,8 %, což představuje pokles o přibližně 60 bazických bodů ve srovnání s 27,4 % v roce 2021, který byl ovlivněn zejména nárůstem vlastních nákladů na logistiku a distribuci naší značky, jakož i rozmělnujícím dopadem inflace na příspěvky pro prodejce. Tlak na marže způsobený inflací potravin byl v porovnání s trhem mírnější, a to díky pokračujícím úsporným iniciativám napříč podnikem, které byly podpořeny naším úspěšným programem „Šetříme pro naše zákazníky“, zejména rostoucími iniciativami „Nakupuj lépe“ a aliancemi v oblasti získávání zdrojů.

Potravinový odpad

	2022	2021 přepočteno	CÍL 2030
Počet tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. EUR)	3,38	4,07	
Snížení potravinového odpadu na prodej potravin v % (t/mil. EUR) ¹	33 %	20 %	50 %

¹ Snížení je měřeno oproti výchozí hodnotě z roku 2016, tedy 5,09 t/milion EUR. Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

Snížení plýtvání potravinami je nejen jedním z našich nejdůležitějších klíčových ukazatelů udržitelnosti, ale také důležitou pákou pro zvýšení našich marží.

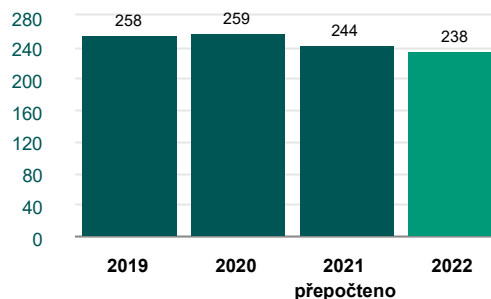
V roce 2022 jsme snížili množství potravinového odpadu v tunách na prodej potravin o 0,7 oproti roku 2021.

V roce 2022 činil absolutní objem potravinového odpadu 238 tisíc tun, což je o 2,5 % méně než celkový objem 244 tisíc tun v roce 2021. Jedním ze způsobů, jak naše značky snižují plýtvání potravinami, je darování potravin. V roce 2022 darovaly naše značky 21 % neprodaných potravin na nakrmení lidí, oproti 19 % v roce 2021.

Tržby z prodeje potravin vzrostly o 17,2 %, a to zejména v důsledku inflace a směnných kurzů.

Kromě toho naše značky pokračovaly v hledání inovativních způsobů, jak omezit plýtvání potravinami, a poskytovaly zákazníkům přístup k čerstvým produktům, masu, mléčným výrobkům, pečivu a dalším výrobkům s blížícím se datem spotřeby se slevou až 50 %. V USA například značky navázaly spolupráci s aplikací Flashfood, pomocí které si zákazníci mohou zkontrolovat dostupnost čerstvých potravin s blížícím se datem spotřeby. Mobilní aplikace pomáhá běžným zákazníkům ušetřit více než 500 dolarů ročně na účtech za potraviny a eliminuje plýtvání těmito produkty. Dalším příkladem je nedávno spuštěná kampaň „Zbytky“ společnosti Albert Heijn, která poskytuje cenové úspory u výrobků, které se postupně vyřazují z prodeje nebo které na konci dne „přebývají“ na prodejně.

Další informace o tom, jak měříme naši výkonnost v oblasti plýtvání potravinami, naleznete také ve [Zprávě ESG](#).

Absolutní množství potravinového odpadu (v tisících tun)¹

¹ Upozorňujeme, že údaje za roky 2019 a 2020 nebyly přepočteny na stejný rozsah vykazování ESG. Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

VÝKONNOST SKUPINY



PROVOZNÍ NÁKLADY

V roce 2022 se provozní náklady zvýšily o 2 294 milionů EUR, neboli o 12,8 %, na 20 190 milionů EUR, ve srovnání s 17 896 miliony EUR v roce 2021. Při konstantních směnných kurzech se provozní náklady zvýšily o 861 milionů EUR, tedy o 4,5 %. Jako procento čistých tržeb se provozní náklady snížily o 0,5 procentního bodu na 23,2 % ve srovnání s hodnotou 23,7 % z roku 2021. Bez zahrnutí prodeje benzínu a při konstantních směnných kurzech se provozní náklady jako procento čistých tržeb snížily o 0,5 procentního bodu. Provozní náklady v poměru k tržbám byly v roce 2022 ve srovnání s rokem 2021 mírně nižší, a to navzdory současnému náročnému ekonomickému prostředí a výraznému nárůstu nákladů na energie, což bylo způsobeno vysokou provozní dokonalostí a přísnou kontrolou nákladů.

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. Provozní náklady v roce 2022 byly výrazně ovlivněny rostoucími náklady na energie v USA a Evropě. Na deregulovaných trzích se nám však v průběhu roku do jisté míry dařilo zajišťovat naše energetické kontrakty a optimalizovat výdaje. Na některých našich regulovaných trzích, kde zasáhly místní samosprávy, jsme byli postiženi více, protože možnosti zmírnění tlaku na náklady na energie byly omezené.

Uhlíkové emise

	2022	2021 přepočteno	CÍL 2030
Absolutní emise ekvivalentu CO ₂ z vlastních provozů (rozsah 1 a 2) (v tisících tun) ¹	2837	2892	

ZTRÁTY ZE SNÍŽENÍ
HODNOTY A JEJICH
REVERZOVÁNÍ – ČISTÉ

Společnost Ahold Delhaize zaznamenala následující čisté snížení hodnoty a zrušení snížení hodnoty aktiv v roce 2022 a 2021:

MILIONY EUR	2022	2021
Spojené státy	(212)	(48)
Evropa	(24)	(13)

Celkem	(235)	(61)
Náklady na snížení hodnoty v roce 2022 činily 235 milionů EUR, což je o 174 milionů EUR více než v roce 2021. K tomuto nárůstu nejvíce přispělo snížení hodnoty společnosti FreshDirect, ke kterému došlo ve třetím čtvrtletí. Toto snížení hodnoty souviselo především s rozsáhlým přehodnocením ocenění v daném odvětví a se sníženým rozsahem této činnosti, která je nyní zaměřena převážně na oblast pokrývající část států New York, New Jersey a Connecticut.		

% reduction in absolute CO ₂ -equivalent emissions from own operations (scope 1 and 2) ¹	32%	31%	50%

¹ Snížení se počítá oproti přepočtené výchozí hodnotě z roku 2018 ve výši 4 164 tisíc tun emisí ekvivalentu CO₂. Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

Naše emise ekvivalentu CO₂ v rozsahu 1 a 2 jsou způsobeny především spotřebou energie, únikem chladiva a dopravou, které přímo souvisejí s našimi provozními náklady.

Na konci roku 2022 provozovaly naše značky 7 659 prodejen, zatímco na konci roku 2021 to bylo 7 452 prodejen. Navzdory nárůstu počtu prodejen se emise ekvivalentu CO₂ snížily o 32 % oproti výchozímu roku 2018, v porovnání se snížením o 31 % v roce 2021. Hlavní příčinou tohoto snížení bylo zvýšené množství energie z obnovitelných zdrojů a účinnější chladicí systémy. Zvýšily se emise ekvivalentu CO₂ z dopravy.

Emise uhlíku ze spotřeby energie činily 1 323 tisíc tun v roce 2022 oproti 1 394 tisícům tun v roce 2021. Emise uhlíku na metr čtvereční prodejní plochy ze spotřeby energie v roce 2022 činily 152 kg oproti 162 kg v roce 2021.

(ZISKY) ZTRÁTY Z PRONÁJMŮ A
PRODEJE MAJETKU – ČISTÉ

Společnost Ahold Delhaize zaznamenala v letech 2022 a 2021 následující čisté zisky (ztráty) z pronájmů a prodeje aktiv:

MILIONY EUR	2022	2021
Spojené státy	181	49
Evropa	17	21
Global Support Office	—	6

Emise uhlíku z úniku chladiva v roce 2022 činily 1 185 tisíc tun oproti 1 182 tisícům tun v roce 2021. Emise uhlíku na metr čtvereční činily 137 kg, což odpovídá hodnotě z roku 2021. K tomu přispělo používání chladiv našich značek s nižším potenciálem globálního oteplování (GWP) a energeticky účinnější chladicí systémy. V roce 2022 byla ve více než 300 prodejnách značek Ahold Delhaize USA dokončena přestavba na nebo dokonce s přírodním chladivem, to přispělo ke snížení GWP v roce 2022 na 2 679 z předchozí 2 691 v roce 2021. Emise uhlíku z úniku chladiva v České republice také do konce roku 2024 by měla selžít, protože instalována teplotní čidla, která detekují poruchy chlazení a sledují kvalitu potrubí v chladnicích a v listopadu 2022 bylo stávající zářivkové osvětlení v distribučním centru značky Emise uhlíku ze spotřeby energie v České republice se zvýšily díky spotřebě energie na 327 tisíc tun oproti 315 tisícům tun v roce 2021.

V roce 2022 jsme pokračovali v získávání většího množství zelené energie prostřednictvím PPA o nákupu elektriny (PPA). Celkem 24 % spotřebované energie pocházelo z obnovitelných zdrojů, zatímco v roce 2021 to bylo 22 %.

Celkem	198	76

Zisky (ztráty) z pronájmu a prodeje majetku v roce 2022 činily 198 milionů EUR, což bylo o 122 milionů EUR více než v roce 2021, a to zejména v důsledku prodeje čtyř amerických skladů společnosti US Foods.

RESTRUKTURALIZACE A SOUVISEJÍCÍ
POPLATKY A DALŠÍ POLOŽKY

Restrukturalizace a související náklady a další položky byly v letech 2022 a 2021 následující:

VÝKONNOST SKUPINY



MILIONY EUR	2022	2021
Spojené státy	33	80
Evropa	49	(106)
Global Support Office	(4)	—
Celkem	78	(26)

Restrukturalizace a související poplatky a další položky v roce 2022 vedly k čistému zisku ve výši 78 milionů EUR. Tento čistý zisk je o 103 milionů EUR vyšší než v roce 2021. V roce 2022 byly náklady na restrukturalizaci a související náklady v USA ovlivněny zejména čistým ziskem souvisejícím s dalším snížením závazku z definovaných požitků FELRA a MAP v souvislosti se zákonem o americkém záchranném plánu (viz [Příloha 24](#)). V Evropě byl čistý zisk způsoben zejména rozpuštěním rezervy na daň ze mzdy v Belgii, což bylo částečně kompenzováno jednorázovými položkami v Nizozemsku. V roce 2021 se příjmy týkaly také především částečného uvolnění závazku z definovaných požitků FELRA a požitků MAP souvisejícího se zákonem o americkém záchranném plánu v USA. V Evropě se náklady týkaly především nároků a sporů a nákladů na restrukturalizaci v souvislosti s akvizicí společnosti DEEN.

PROVOZNÍ VÝSLEDEK

Provozní výsledek v roce 2022 vzrostl o 448 milionů EUR, neboli o 13,5 %, na 3 768 milionů EUR ve srovnání s 3 320 miliony EUR v roce 2021. Nárůst o 448 milionů EUR je spojen především se změnami hrubého zisku a provozních nákladů, jak je vysvětleno výše. Při konstantních směnných kurzech vzrostl provozní výsledek o 174 milionů EUR, tj. o 4,9 %.

ČISTÉ FINANČNÍ NÁKLADY

Čisté finanční náklady v roce 2022 vzrostly o EUR, tj. o 6,9 %, na 552 milionů EUR ve srovnání s 517 miliony EUR v roce 2021. Tento nárůst byl způsoben především posílením amerického dolaru vůči euru, což vedlo k vyšším nákladům na úroky z dluhu denominovaného v amerických dolarech o 47 milionů EUR. To bylo částečně kompenzováno vyššími úrokovými příjmy z hotovosti a krátkodobých vkladů.

DANĚ ZE ZISKU

V roce 2022 činily náklady na daň z příjmů 714 milionů EUR, což je o 123 milionů EUR více než 591 milionů EUR v roce 2021. 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 2022 22,2 % (2021: 21,1 %). Podrobnosti o zvýšení efektivní daňové sazby jsou uvedeny v [Příloze 10](#).

PODÍL NA PŘÍJMU SPOLEČNÝCH PODNIKŮ

Podíl společnosti Ahold Delhaize na příjmech společných podniků v roce 2022 činil 44 milionů EUR, což je o 11 milionů EUR více než v loňském roce.

Náš podíl na výsledcích společnosti JMR se v porovnání s loňským rokem snížil o 5 milionů EUR v důsledku dodatečných daňových nákladů ve výši 11 milionů EUR. Náš podíl na výsledcích společnosti Super Indo zůstal v letošním roce ve srovnání s loňským rokem stejný. Náš podíl na individuálně nevýznamných společných podnicích se oproti loňskému roku zvýšil o 16 milionů EUR v souvislosti s naším podílem na prodeji

nemovitostí v jednom z našich společných podniků v USA. Další informace o společných podnicích jsou uvedeny v [Příloze 15](#) ke konsolidované účetní závěrce.

VÝKONNOST SKUPINY

**ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ VÝSLEDEK A
ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ ZISKOVÁ MARŽE**

Základní provozní výsledek v roce 2022 činil 3 728 milionů EUR, což je nárůst o 397 milionů EUR, neboli 11,9 %, oproti 3 331 milionům EUR v roce 2021. Příspěvek podle jednotlivých segmentů činil 70 % za USA a 30 % za Evropu, přičemž v porovnání s rokem 2021 došlo v USA k nárůstu o osm procentních bodů a v Evropě k poklesu. Tento rozdíl v příspěvku byl způsoben

relativně silnějším růstem v USA, příznivým přepočtem cizích měn z amerických dolarů na eura a relativně slabšími evropskými maržemi. Základní provozní zisková marže v roce 2022 byla 4,3 % ve srovnání s 4,4 % v roce 2021. Při konstantních směnných kurzech vzrostl základní provozní zisk oproti roku 2021 o 127 milionů EUR, tj. o 3,5 %.

K výsledkům v roce 2022 přispělo především zintenzivnění úsilí našich značek poskytovat

zákazníkům vysokou hodnotu prostřednictvím programu úspor nákladů „Šetříme pro naše zákazníky“, protože přísné řízení nákladů zůstává i nadále hlavním cílem našeho obchodního modelu.

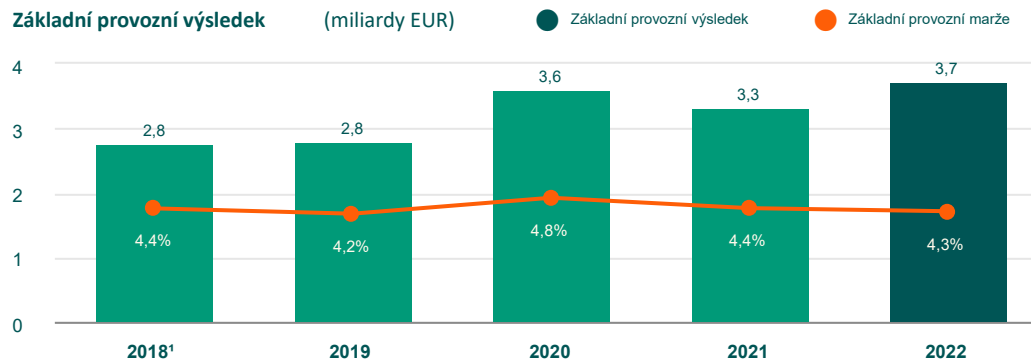
Náš program „Šetříme pro naše zákazníky“ v roce 2022 přinesl 979 milionů EUR, což pozitivně ovlivnilo náš hrubý zisk a provozní náklady a přineslo o 15 % vyšší úspory, než se původně očekávalo, a to i přes náročné tržní prostředí.

Tyto úspory kompenzují vyšší náklady na pracovní sílu, distribuci a energii.

Prostřednictvím tohoto programu naše skvělé lokální značky absorbují nárůst nákladů, aby mohly investovat do lepších nabídek pro zákazníky a udržet co nejnižší ceny na pultech, což zákazníkům umožňuje efektivně řídit jejich nákupní košíky a zajistit přístup k cenově dostupným a zdravým potravinám v tomto inflačním prostředí.



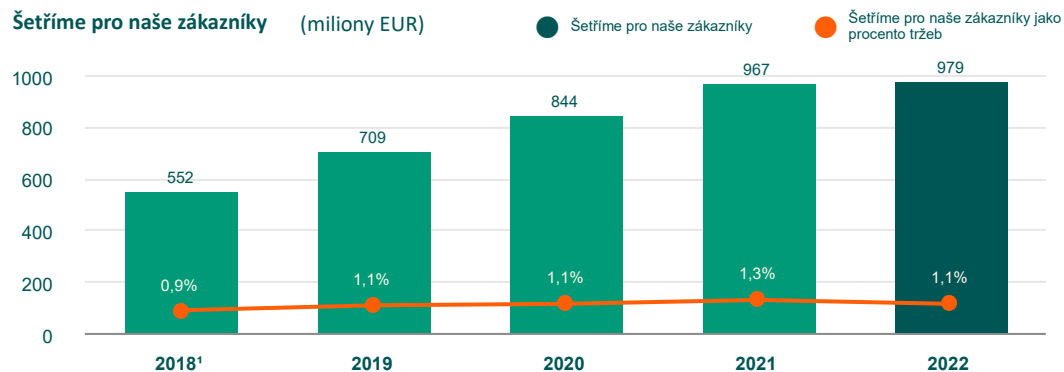
Základní provozní výsledek (miliardy EUR)



¹ Údaje za rok 2018 byly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

Příspěvek k základnímu provoznímu výsledku podle segmentů¹

Šetříme pro naše zákazníky (miliony EUR)



¹ Údaje za rok 2018 byly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

● Spojené státy 69,7 %
● Evropa 30,3 %

¹ Před náklady Global Support Office.

FINANČNÍ SITUACE

FINANČNÍ SITUACE

MILIONY EUR	1. ledna, 2. ledna, 2023	% CELKU	2022	% CELKU
Pozemky, budovy a zařízení	12 482	25,7 %	11 838	25,9 %
Aktiva z práva k užívání	9 607	19,8 %	9 010	19,7 %
Nehmotná aktiva	13 174	27,1 %	12 770	27,9 %
Penzijní aktiva	54	0,1 %	71	0,2 %
Ostatní dlouhodobá aktiva	2 419	5,0 %	2 439	5,3 %
Peníze, peněžní ekvivalenty a krátkodobé vklady a podobné nástroje a běžná část investic do dluhových nástrojů ¹	3 223	6,6 %	3 143	6,9 %
Zásoby	4 611	9,5 %	3 728	8,2 %
Ostatní běžná aktiva	2 984	6,1 %	2 713	5,9 %
Aktiva celkem	48 555	100,0 %	45 712	100,0 %
Vlastní kapitál skupiny	15 405	31,7 %	13 721	30,0 %
Neoběžná část dlouhodobého dluhu	15 164	31,2 %	14 739	32,2 %
Důchody a další výhody při zaměstnání nebo po ukončení pracovního poměru	696	1,4 %	1 107	2,4 %
Ostatní dlouhodobá pasiva	2 209	4,5 %	1 966	4,3 %
Krátkodobé výpůjčky a běžná část dlouhodobého dluhu a závazky z leasingu ¹	2 476	5,1 %	2 350	5,1 %
Závazky	8 191	16,9 %	7 563	16,5 %
Ostatní krátkodobá pasiva	4 415	9,1 %	4 266	9,3 %

Vlastní kapitál a pasiva celkem

synergiemi, které se očekávají od spojení aktivit s provozem bol.com. U společnosti FreshDirect byla vykázána ztráta ze snížení hodnoty goodwillu a ostatních nehmotných aktiv. Pro další informace viz [Příloha 14](#) konsolidované účetní závěrky.

¹ Krátkodobé výpůjčky a běžná část dlouhodobého dluhu zahrnují 1 327 milionů EUR závazků z leasingu, 204 milionů EUR krátkodobých půjček, 712 milionů EUR kontokorentních úvěrů a 233 milionů EUR běžné části úvěrů (další informace viz [Příloha 26](#) ke konsolidované účetní závěrce).

Konsolidované rozvahy společnosti Ahold Delhaize k 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022 jsou shrnuty následovně:

Celková aktiva se zvýšila o 2 843 milionů EUR. Pozemky, budovy a zařízení vzrostly o 644 milionů EUR, a to především v důsledku posílení amerického dolaru vůči euru a pravidelných kapitálových výdajů, které převýšily odpisy. Pro další informace viz [Příloha 11](#) konsolidované účetní závěrky.

Aktiva z práva k užívání vzrostla o 598 milionů EUR. Hlavními faktory tohoto nárůstu byly investice, přehodnocení, úpravy nájemních smluv a posílení amerického dolaru vůči euru, což byly faktory vyšší než odpisy. Pro další informace viz [Příloha 12](#) konsolidované účetní závěrky.

Nehmotná aktiva se zvýšila o 404 milionů EUR. Vyšší zůstatky v roce 2022 byly téměř výhradně důsledkem vyššího goodwillu, který byl způsoben posílením amerického dolaru vůči euru a v mnohem menší míře akvizicí společnosti Cyclooon. Goodwill vykázaný z této akvizice je spojen se

Peníze, peněžní ekvivalenty a krátkodobé vklady a podobné nástroje a investice do dluhových nástrojů v běžné části se zvýšily o 80 milionů EUR, což souvisí především s částkou drženou v rámci fiktivního cash pooling, která je plně kompenzována stejnou částkou zahrnutou v položce Krátkodobé půjčky a běžná část dlouhodobých dluhů a závazků z leasingu.

Zásoby se zvýšily o 884 milionů EUR na 4 611 milionů EUR. K tomuto nárůstu významně přispěla zvýšená úroveň všech značek v důsledku vyšší nákladové inflace a zhodnocení amerického dolaru vůči euru. V USA se zásoby na prodejnách zvýšily, protože se normalizovaly a vrátily na úroveň před pandemií. Kromě toho se zvýšily skladové zásoby v důsledku programu logistické transformace vlastní distribuce.

Závazky se zvýšily o 627 milionů EUR, a to zejména v důsledku nárůstu zásob.

Naše penzijní připojištění a ostatní požitky po skončení pracovního poměru se snížily o 411 milionů EUR na 696 milionů EUR. Další informace naleznete v [Příloze 24](#).



FINANČNÍ SITUACE

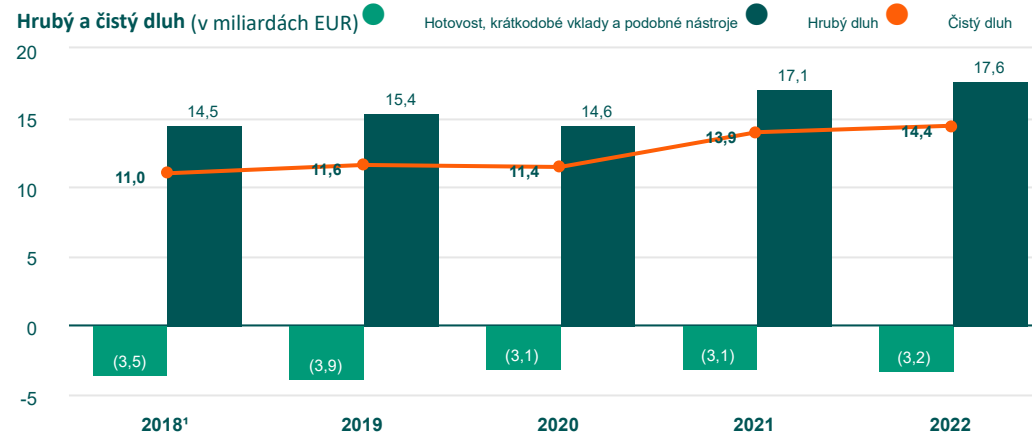
V roce 2022 se hrubý dluh zvýšil o 551 milionů EUR na 17 640 milionů EUR, a to především v důsledku pohybu směnných kurzů amerického dolaru a tedy především kvůli dopadu silnějšího amerického dolaru na nesplacené závazky společnosti Ahold Delhaize denominované v amerických dolarech. Ostatní pohyby zahrnovaly zvýšení závazků z leasingu (227 milionů EUR), které bylo částečně kompenzováno snížením částky držené v rámci fiktivního cash pooling.

DLUH

MILIONY EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Úvěry	4527	4678
Závazky z leasingu	10637	10061
Neoběžná část dlouhodobého dluhu	15164	14739
Krátkodobé výpůjčky a běžná část dlouhodobého dluhu ¹	2476	2350
Hrubý dluh	17640	17089
Bez: peníze, peněžní ekvivalenty, krátkodobé vklady a podobné nástroje a krátkodobá část investic do dluhových nástrojů ^{2, 3, 4, 5}	3223	3143
Čistý dluh	14416	13946

Čistý dluh společnosti Ahold Delhaize k 1. lednu 2023 činil 14 416 milionů EUR – což je nárůst o 471 milionů EUR od 2. ledna 2022. Nárůst čistého dluhu byl způsoben zejména nárůstem leasingů, vývojem směnného kurzu amerického dolaru, výplatou dividendy z kmenových akcií (979 milionů EUR) a dokončením programu zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR, což bylo částečně kompenzováno silnou tvorbou volného peněžního toku (2 188 milionů EUR).

- Krátkodobé výpůjčky a běžná část dlouhodobého dluhu zahrnují 1 327 milionů EUR závazků z leasingu, 204 milionů EUR krátkodobých půjček, 712 milionů EUR kontokorentních úvěrů a 233 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 1. lednu 2023 činil 16 milionů EUR (2. ledna 2022: 15 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 125 milionů EUR (2. ledna 2022: 135 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 1. lednu 2023 činil 414 milionů EUR (2. ledna 2022: 397 milionů EUR).
- Peníze a peněžní ekvivalenty zahrnují částku drženou v rámci dohody o fiktivním cash pooling ve výši 712 milionů EUR (2. ledna 2022: 807 milionů EUR). Tato hotovostní částka je plně kompenzována stejnou částkou zahrnutou pod Krátkodobé výpůjčky a krátkodobou část dlouhodobého dluhu.



¹ Údaje za rok 2018 byly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.



LIKVIDITA

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

POZICE LIKVIDITY

MILIONY EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Celková hotovost a peněžní ekvivalenty (<i>Příloha 20</i>)	3082	2993
Krátkodobé vklady a podobné nástroje (<i>Příloha 19</i>)	16	15
Investice do dluhových nástrojů (FVPL) – běžná část (<i>Příloha 19</i>)	125	135
Peníze, peněžní ekvivalenty, krátkodobé vklady a podobné nástroje a krátkodobá část investic do dluhových nástrojů	3223	3143
Bez: Ujednání o fiktivním cash pooling (krátkodobé půjčky)	712	807
Pozice likvidity	2511	2336

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 1. lednu 2023 likvidní pozice Společnosti primárně sestávala z 2 511 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 nevyčerpané části revolvingového úvěru ve výši 1.5 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

základě svých aktuálních úvěrových ratingů.

ÚVĚROVÁ FACILITA SKUPINY

Ahold Delhaize má přístup k vázanému, nezajištěnému, víceměnovému a syndikovanému revolvingovému úvěru ve výši 1.5 miliardy EUR. Dne 9. prosince 2022 společnost uzavřela pětiletou revolvingovou facilitu ve výši 1,5 miliardy eur vázanou na udržitelnost, včetně dvou jednoročních opcí na prodloužení, čímž refinancovala a navýšila úvěr ve výši 1 miliardy eur z roku 2020 se splatností v prosinci 2024. Tato facilitu spojuje náklady na půjčky s ročními výsledky společnosti v oblasti klíčových ukazatelů udržitelnosti, které jsou v souladu s její strategií „Grounded in Goodness“.

Úvěrová facilitu 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 2020 nezměnil.

V letech 2022 a 2021 společnost tyto úmluvy dodržovala. Vzhledem ke svému úvěrovému ratingu nebyla povinná tyto finanční úmluvy testovat. K 1. lednu 2023 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 jsou následující:

- ★ Standard & Poor's: úvěrový rating BBB, s pozitivním výhledem od září 2022 (2021: BBB se stabilním výhledem).
- ★ Moody's: úvěrový rating emitenta Baa1 se stabilním výhledem od února 2018 (2021: Baa1 se stabilním výhledem).

PENĚŽNÍ TOKY



KONSOLIDOVANÉ PENĚŽNÍ TOKY

Provozní peněžní toky z pokračujících činností byly vyšší o 642 milionů EUR.

Při konstantních směnných kurzech byly konsolidované peněžní toky společnosti Ahold Delhaize v letech 2022 a 2021 následující: provozní peněžní

MILIONY EUR	2022	2021	
Provozní peněžní toky z pokračujících činností	6110	5468	toky z pokračujících činností byly vyšší o 186 milionů EUR, tj. o 3,1 %. Nákup dlouhodobých
Nákup dlouhodobých aktiv (hotovostní kapitálové výdaje)	(2 490)	(2 371)	aktiv byl nižší o 119 milionů EUR nebo o 43 milionů EUR při konstantních směnných
Odprodej aktiv / vyřazovaných skupin držených za účelem prodeje	288	82	kurzech.
Dividendy získané od společných podniků	38	28	VOLNÝ PENĚŽNÍ TOK
Získané úroky	56	16	Volný peněžní tok ve výši 2 188 milionů eur se
Přijaté leasingové platby z leasingových pohledávek	115	103	oproti roku 2021 zvýšil o 570 milionů EUR, a to
Vyplacené úroky	(174)	(138)	zejména díky nárůstu provozního peněžního toku
Splátky leasingových závazků	(1 755)	(1 569)	o 642 milionů EUR a příznivému vlivu čistých
Volný peněžní tok	2188	1618	investic ve výši 87 milionů EUR oproti loňskému
Výnosy z dlouhodobého dluhu	—	848	roku, což bylo částečně kompenzováno vyššími
Splátky půjček	(162)	(427)	splátkami závazků z leasingu ve výši 185 milionů
Změny v krátkodobých úvěrech	(93)	90	EUR.
Změny v krátkodobých vkladech a podobných nástrojích	—	44	Pozitivní změny v peněžním toku z provozní činnosti
Dividendy vyplácené z kmenových akcií	(979)	(856)	jsou důsledkem vyšších provozních výsledků, které
Zpětný odkup akcií	(997)	(994)	jsou ovlivněny tržbami v USA, a nižších zaplacených
Akvizice/(odprodej) podniků, bez hotovosti	(7)	(534)	daní z příjmu ve výši 534 milionů EUR oproti roku
Ostatní peněžní toky z derivátů	—	—	2021. Jedná se zejména o úhradu dodatečného
Ostatní	(41)	(7)	platebního výměru ve výši přibližně 380 milionů
Čistá hotovost z provozní, investiční a finanční činnosti	(92)	(218)	EUR, který obdržela naše dceřiná společnost
			Delhaize Le Lion/De Leeuw SCA a který byl uhrazen
			v roce 2021 (pro více informací o tomto dodatečném
			platebním výměru viz Příloha 34 ke konsolidované
			účetní závěrce). Peněžní tok z provozní činnosti byl
			kompenzován poklesem pracovního kapitálu o 713
			milionů EUR, který byl způsoben zvýšením zásob v
			důsledku normalizace stavu zásob po pandemii na
			prodejních a také vyššími skladovými zásobami v
			důsledku transformace na vlastní distribuci v USA.

Negativní dopad na pracovní kapitál měla také americká legislativa o nekalých obchodních praktikách (U.S. Unfair Trading Practice), která se týkala závazků na několika našich evropských trzích.

V roce 2022 hlavní využití volného peněžního toku zahrnovalo:

- ★ Program zpětného odkupu akcií v celkové výši 997 milionů EUR.
- ★ Konečnou dividendu kmenových akcií ve výši 0,52 EUR na akcii za rok 2021, vyplácenou v roce 2022, a zálohy na dividendu kmenových akcií ve výši 0,46 EUR na akcii za rok 2022, což vedlo k celkovému odlivu hotovosti ve výši 979 milionů EUR.

KAPITÁLOVÉ INVESTICE A PŘEHLED MAJETKU

Kapitálové výdaje (CapEx), včetně akvizic a přírůstků aktiva z práva k užívání, v roce 2022 činily 4 107 milionů EUR oproti 5 776 milionům EUR v roce 2021, což odráží absenci významných akvizic v roce 2022. Celkové hotovostní kapitálové výdaje za rok 2022 dosáhly 2 490 milionů EUR, což je nárůst o 119 milionů EUR ve srovnání s předchozím rokem. Celkové pravidelné kapitálové výdaje se ve srovnání s minulým rokem téměř nezměnily; malé snížení uvedené v této výroční zprávě je výsledkem nižší potřeby investic do logistiky v roce 2022.

Kapitálové investice byly určeny především na rozšíření, přestavbu a údržbu naší sítě prodejen, online kanálu, dodavatelského řetězce a IT infrastruktury a na rozvoj našich digitálních schopností.

Část našich ročních investic se zaměřuje na snižování uhlíkové stopy, mezi něž patří výměna chladicích systémů, která umožňuje používat chladiva s nižším GWP, projekty na snížení spotřeby energie v našich zařízeních, postupné vyřazování spalovacích vozidel z provozu a jejich nahrazování elektrickými alternativami a další iniciativy. Pro podporu těchto snah je nutné, aby investiční návrhy byly v souladu s nejnovějšími podnikovými normami týkajícími se spotřeby energie a zmírnění možných škodlivých účinků způsobených chladivem.

Na konci roku 2022 provozovaly značky Ahold Delhaize 7 659 prodejen, zatímco v roce 2021 to bylo 7 452 prodejen. Celková prodejní plocha Společnosti v roce 2022 činila 9,8 milionu metrů čtverečních, což představuje nárůst o 0,6 % oproti předchozímu roku.

KAPITÁLOVÉ VÝDAJE

MILIONY EUR	2022	2021	ZMĚNA OPROTI PŘEDCHOZÍMU ROKU	% TRŽEB
Spojené státy	2283	2235	49	4,1 %
Evropa	1743	1925	(181)	5,5 %
Global Support Office	26	28	(2)	
Celkové pravidelné kapitálové výdaje	4053	4187	(134)	4,7 %
Pořizovací kapitálové výdaje	54	1589	(1 534)	0,1 %
Celkové kapitálové výdaje	4107	5776	(1 669)	4,7 %
Celkové pravidelné kapitálové výdaje	4053	4187	(134)	4,7 %
Aktiva z práva k užívání ¹	(1 591)	(1 748)	157	(1,8) %
Změna v závazcích z pozemků, budov a zařízení (a ostatní nepeněžní úpravy)	28	(68)	96	—%
Celkové hotovostní kapitálové výdaje	2490	2371	119	2,9 %



Odprodej aktiv / vyřazovaných skupin držených za účelem prodeje

Čisté kapitálové výdaje

¹ Aktiva z práva k užívání zahrnují přírůstky (559 milionů EUR), přehodnocení a úpravy leasingů (1 035 milionů EUR) (další informace viz [Příloha 12](#) ke konsolidované účetní závěrce), jakož i přírůstky (2 miliony EUR) a přehodnocení a modifikace leasingů (5 milionů EUR) týkající se aktiv z práva k užívání zahrnutých v investicích do nemovitostí (další informace viz [Příloha 13](#) ke konsolidované účetní závěrce).

POČET PRODEJEN

Celkový počet prodejen (včetně prodejen

	POČÁTEČNÍ ZÚSTATEK	O
Spojené státy	2048	
Evropa	5404	
Celkový počet prodejen	7452	

Počet prodejen provozovaných společností Ahold Delhaize

Počet prodejen provozovaných franšizanty

Počet provozovaných prodejen

provozovaných franšizanty) je následující:

Franšizanti provozovali 2 040 prodejen v Nizozemsku, Belgii, Lucembursku a Řecku.

CÍLE A VÝSLEDKY

Celkový počet odběrných míst je následující:

	2022	2021	ZMĚNA OPROTÍ PŘEDCHOZÍMU ROKU
Spojené státy	1 549	1 389	160
Evropa	263	253	10
Celke	1 812	1 642	170

Na konci roku 2022 provozovala společnost Ahold Delhaize 1 812 odběrných míst, což bylo o 170 více než v roce 2021.

Jedná se o samostatná místa, místa v prodejnách nebo kancelářích, která zahrnují 1 549 míst pro vyzvednutí v USA, z čehož je 1 typu klikni a vyzvedni.

KAPITÁLOVÉ INVESTICE A PŘEHLED MAJETKU

Sklady / distribuční centra / výrobní zařízení / kanceláře	180
Nemovitosti ve výstavbě/vývoji	89
Investiční nemovitý majetek	741
Celkem	1010

Investiční nemovitý majetek se skládá z budov a pozemků, které neslouží k provozování maloobchodní činnosti. Naprostá většina tohoto majetku byla pronajímána třetím osobám. Velkou část tvořila 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 společností Ahold Delhaize byl v roce 2022 6 293. Tento celkový počet zahrnuje 662 prodejen dále pronajatých franšizantům a 12 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 2021 zvýšil o 113.

V následující tabulce je uvedena vlastnická struktura našich 6 293 maloobchodních prostor (včetně prodejen pronajatých franšizantům) a 1 010 dalších nemovitostí k 1. lednu 2023.

ZISK A DIVIDENDA NA AKCII

Příjem z pokračujících činností na kmenovou akcii (základní) byl 2,56 EUR, což je nárůst o 0,38 EUR nebo 17,2 % ve srovnání s rokem 2021. Hlavní příčinou tohoto nárůstu byly příznivé dopady přepočtu cizích měn související s

posílením amerického dolaru v roce 2022 oproti roku 2021 a vyšší tržby v konstantní měně. Dalším příspěvkem bylo snížení počtu akcií v oběhu v důsledku programu zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR provedeného v

Společnost Ahold Delhaize také od 1. ledna 2023 provozovala následující ostatní nemovitosti:

	MALOOBCHODNÍ PROSTORY	JINÝ NEMOVITÝ MAJETEK
Procenta z celku vlastněná Společností	20 %	49 %
Pronajatá % z celku	80 %	51 %



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 2 551 milionů EUR v roce 2022 a 2 262 milionů EUR v roce 2021. V rámci naší politiky dividend jsme upravili výnosy z pokračujících činností následovně:

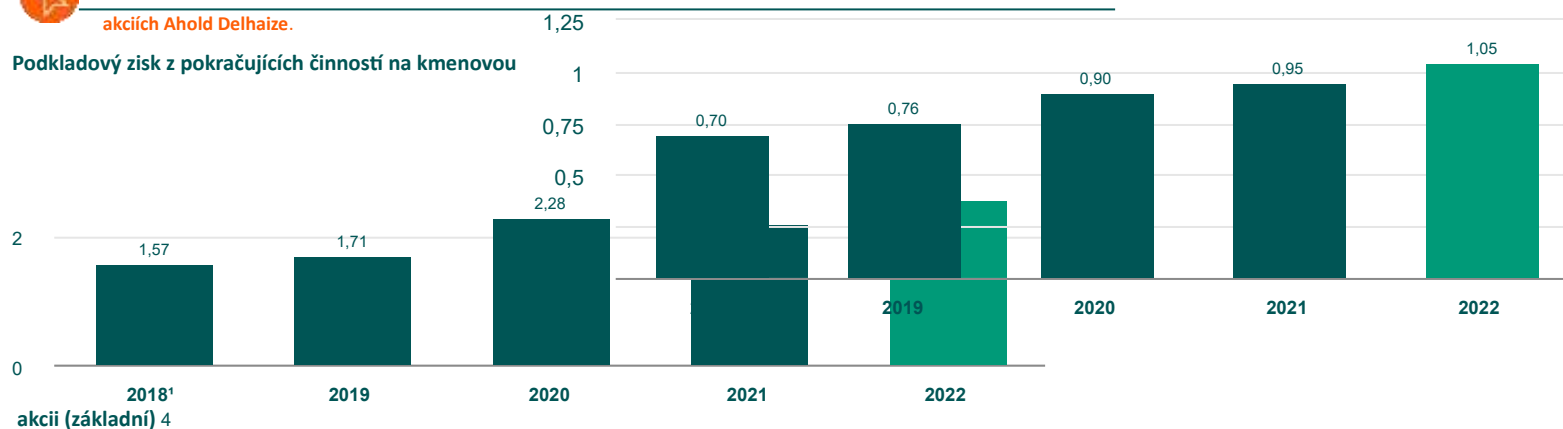
Pro finanční rok 2022 navrhujeme hotovostní dividendu ve výši 1,05 EUR na akcii, což je nárůst o 10,5 % ve srovnání s rokem 2021, který odráží naši ambici trvale udržitelného růstu dividendy na akcii. To představuje výplatní poměr ve výši 40 % základního čistého příjmu z pokračujících činností po dobu 52 týdnů.

V případě schválení valnou hromadou akcionářů bude v dubnu 2023 vyplacena konečná dividendu ve výši 0,59 EUR na akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,46 EUR na akcii, která již byla vyplacena v srpnu 2022. V roce 2022 činily výplaty dividend celkem 979 milionů EUR (oproti 961 milionům EUR v roce 2021).



Další podrobnosti naleznete v části **Informace o akcích Ahold Delhaize**.

Podkladový zisk z pokračujících činností na kmenovou



¹ Naše údaje za rok 2018 byly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy.

MILIONY EUR	2022 (NA 52TÝDENNÍM ZÁKLADĚ)	2021 (NA 52TÝDENNÍM ZÁKLADĚ)
Příjmy z pokračujících činností	2546	2246
S úpravou pro:		
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	235	61
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(198)	(76)
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	(78)	26
Neobvyklé položky v čistých finančních nákladech	—	—



C
Í
L
E
A
V
Ý
S
L
E
D
K
Y

Daňový dopad na upravené a neobvyklé položky	44	6
Základní výnos z pokračujících činností	2551	2262
Výnosy z pokračujících činností na akcii připadající kmenovým akcionářům	2,56	2,18
Základní výnosy z pokračujících činností na akcii připadající kmenovým akcionářům	2,56	2,20

V
Ý
r
o
č
n
í
z
p
r
á
v
a
A
h
o
l
d
e
r
a
l
z
e
2
0
2
2
85



C
Í
L
E
A
V
Ý
S
L
E
D
K
Y

Zředěný základní zisk na akcii z pokračujících činností	2,55	2,19



POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

FINANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ

KLÍČOVÉ FINANČNÍ A NEFINANČNÍ INFORMACE

Níže jsou uvedeny klíčové finanční a nefinanční informace za jednotlivé segmenty podle regionů pro roky 2022, 2021, 2020 a 2019:

	SPOJENÉ STÁTY				EVROPA			
	2022	2021	2020	2019	2022	2021	2020	2019
Čisté tržby (v milionech EUR)	55218	45455	45470	40066	31767	30147	29266	26194
Čisté tržby (v milionech USD)	57959	53699	51838	44841				
Z toho: online tržby (v milionech EUR)	4157	3228	1968	985	4461	4477	3579	2508
Z toho: online tržby (v milionech USD)	4367	3814	2259	1101				
Růst čistých tržeb v místní měně	7,9 %	3,6 %	15,6 %	1,5 %	5,0 %	2,8 %	12,1 %	3,5 %
Srovnatelný růst tržeb ¹	7,4 %	2,6 %	13,3 %	1,1 %	2,9 %	2,8 %	9,5 %	2,7 %
Srovnatelný růst tržeb (bez prodeje benzínu) ¹	6,8 %	1,9 %	14,4 %	1,4 %	2,9 %	2,8 %	9,6 %	2,7 %
Čisté tržby – online spotřebitelé (v milionech EUR)	4157	3228	1968	985	7166	7173	5608	3562
Čisté tržby – online spotřebitelé (v milionech USD)	4367	3814	2259	1101				
Provozní výsledek (v milionech EUR)	2605	2231	1006	1668	1173	1209	1380	1140
Provozní výsledek (v milionech USD)	2733	2631	1064	1867				



Základní provozní výsledek (v milionech EUR)	2603	2150	2466	1712	1131	1306	1325	1205
Základní provozní výsledek (v milionech USD)	2727	2543	2789	1916				
Základní provozní marže	4,7 %	4,7 %	5,4 %	4,3 %	3,6 %	4,3 %	4,5 %	4,6 %
Počet zaměstnanců/pracovníků (na konci roku v tisících)	239	239	239	215	175	174	175	165
Počet zaměstnanců/FTE – plný úvazek (ke konci roku v tisících) ²	155	160	158	143	94	99	91	88
Příspěvek k čistým tržbám společnosti Ahold Delhaize	63,5 %	60,1 %	60,8 %	60,5 %	36,5 %	39,9 %	39,2 %	39,5 %
Příspěvek k základnímu provoznímu výsledku Ahold Delhaize ³	69,7 %	62,2 %	65,0 %	58,7 %	30,3 %	37,8 %	35,0 %	41,3 %

¹ Pro roky 2022, 2021 a 2019 je srovnatelný růst tržeb prezentován na srovnatelném 52týdenním základě. V roce 2020 je růst srovnatelných tržeb prezentován na základě 53 týdnů.

² V 94 000 plných pracovních úvazcích (FTE) v Evropě v roce 2022 (2021: 99 000; 2020: 91 000; 2019: 88 000) je zahrnuto 40 000 FTE v Nizozemsku (2021: 40 000; 2020: 32 000; 2019: 31 000). ³ Před náklady Global Support Office.

FINANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ



SPOJENÉ STÁTY

ČISTÉ TRŽBY

55,2 miliardy EUR

 **7,9 %***

2021: 45,5 miliardy EUR 21,5 % oproti roku 2021

SROVNATELNÝ RŮST TRŽEB (BEZ PRODEJE BENZÍNU)

6,8 %

PROVOZNÍ VÝSLEDEK

2,6 miliardy EUR

3,9 %*

2021: 2,2 miliardy EUR 16,8 % oproti roku 2021

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ VÝSLEDEK

2,6 miliardy EUR

 **7,2 %***

2021: 2,2 miliardy EUR 21,1 % oproti roku 2021

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ MARŽE

4,7 %

 — p. b.*

2021: 4,7 % — p. b. oproti roku 2021

ČISTÉ TRŽBY – ONLINE SPOTŘEBITELÉ

4,2 miliardy EUR

14,5 %*

2021: 3,2 miliardy EUR 28,8 % oproti roku 2021

*Při konstantních sazbách.

GOVERNANCE

PERFORMANCE

APPENDIX



VÝKONNOST SKUPINY

MILIONY EUR	2022	2021	ZMĚNA OPROTI PŘEDCHOZÍMU ROKU	% ZMĚNA	% ZMĚNA PŘI KONSTANTNÍCH SAZBÁCH
Čisté tržby	55218	45455	9763	21,5 %	7,9 %
Z toho online tržby	4157	3228	929	28,8 %	14,5 %
Srovnatelný růst tržeb	7,4 %	2,6 %			
Srovnatelný růst tržeb bez prodeje benzínu	6,8 %	1,9 %			
Provozní výsledek	2605	2231	375	16,8 %	3,9 %
S úpravou pro:					
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	212	48	164		
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(181)	(49)	(132)		
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	(33)	(80)	47		
Základní provozní výsledek	2603	2150	453	21,1 %	7,2 %
Základní provozní zisková marže	4,7 %	4,7 %			



V roce 2022 činily čisté tržby 55 218 milionů EUR, což představuje nárůst o 9 763 milionů EUR neboli 21,5 % oproti roku 2021. Při konstantních směnných kurzech se čisté tržby zvýšily o 7,9 %. Růst tržeb byl pozitivně ovlivněn inflací, programem přestavby prodejen (zejména ve společnostech Stop & Shop a Food Lion), akvizicí 71 prodejen od společnosti Southeastern Grocers v roce 2021 a akcelerací online prodejního kanálu.

Online tržby činily 4 157 milionů EUR, což je při konstantních směnných kurzech o 14,5 % více ve srovnání s předchozím rokem. Nárůst oproti loňskému roku byl způsoben především přidáním 160 odběrných míst, anualizovanými tržbami za 272 míst s možností vyzvednutí na prodejně otevřených v roce 2021 a rozšířením nabídky elektronického obchodu napříč americkými značkami.

FINANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ

SPOJENÉ STÁTY

Prodej potravin vlastní značky (%)



● Prodej značkových potravin 67,9 %

● Prodej potravin vlastní značky 32,1%

Značky společnosti Ahold Delhaize USA nadále posilují nabídku hodnoty rozšiřováním své přední nabídky vlastních značek. V roce 2022 činil podíl prodeje potravin pod vlastní značkou na celkovém prodeji potravin 32,1 %.

V procentech z celkových tržeb zůstal relativní podíl čerstvého zboží, lékáren a benzínu na celkových tržbách konstantní, zatímco podíl trvanlivého zboží se zvýšil a podíl nepotravinářského zboží se v letošním roce oproti loňskému roku snížil.

Srovnatelné tržby bez benzínu v tomto segmentu vzrostly o 6,8 %, přičemž většinu růstu lze přičíst inflaci potravin a dobrým výsledkům v nabídce našich značek, zejména

● Čerstvé	45,6	%
● Trvanlivé	37,9	%
● Nepotravin	9,3	%
● Lékárna	4,8	%
● Benzín	2,4	%

u společnosti Food Lion. Kromě toho prodej v

USA v tomto roce těžil z otevření devíti nových prodejen a 104 přestaveb.

Provozní výsledek se ve srovnání s rokem 2021

Čisté tržby podle kategorie (%)



zvýšil o 375 milionů EUR, tedy o 16,8 %. Základní provozní výsledek činil 2 603 milionů EUR a je upraven o následující položky, které provozní výsledek ovlivnily:

★ Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté: v roce 2022 náklady na snížení hodnoty dosáhly 212 milionů EUR oproti 48 milionům EUR v roce 2021. V roce 2022 se snížení hodnoty týkalo především goodwillu a ostatních nehmotných aktiv společnosti FreshDirect. V roce 2021 se snížení hodnoty týkalo především investičního

Růst prodeje byl navíc dále podpořen dobrými výsledky a rozvojem partnerství s doručovacími službami třetích stran, zkrácením doby čekání a doby přípravy pro zákazníky, zvýšením hodnoty pro zákazníky prostřednictvím snížení poplatků a snížením minimální hodnoty objednávky, poplatků za služby a doručení a pokračující práci na uvádění produktů na trh a vydávání nových verzí. V tomto roce jsme také investovali do zlepšení digitálního prostředí a modernizace naší technologie, abychom dokázali zvládat provoz ve špičce.

nemovitého majetku a nevykonných prodejen Stop & Shop.

★ (Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté: v roce 2022 činil tento celkový čistý zisk 181 milionů EUR a souvisel zejména s prodejem čtyř nemovitostí společnosti US Foods, které spadaly do kategorie investičního nemovitého majetku. V roce 2021 byl zaznamenán zisk ve výši 49 EUR, a to zejména z prodeje pozemků, prodeje předpisů pro lékárny, ukončení nájemních smluv a nových podnájmů.

★ Restrukturalizace a související náklady a ostatní položky: v roce 2022 byl čistý zisk ve výši 33 milionů EUR ovlivněn zejména dalším snížením závazku z definovaných požitků FELRA a MAP v souvislosti se zákonem o americkém záchranném plánu (viz *Příloha 24*). V roce 2021 byl tento příjem rovněž výsledkem částečného uvolnění závazku z definovaných požitků FELRA a MAP (viz *Příloha 24*).

V roce 2022 činil základní provozní výsledek 2 603 milionů EUR, což je nárůst o 453 milionů EUR nebo 21,1 % ve srovnání s minulým rokem. Při konstantních směnných kurzech se základní provozní výsledek zvýšil o 7,2 %.

Základní provozní marže ve Spojených státech v roce 2022 činila 4,7 %, tedy stejně jako v roce 2021. Tržby v roce 2022 byly pozitivně ovlivněny inflací. Inflační tlaky v oblasti nákladů na



produkty i provozních nákladů, které souvisejí s dodavatelským řetězcem, jako jsou pohonné hmoty, problémy s pracovní silou a trhem práce, jakož i náklady na energie, vytvářely tlak na naše marže a provozní výnosy v USA. Tento negativní dopad byl kompenzován pozitivními výsledky v oblasti pojištění, které odrážejí příznivý efekt diskontování pojistných rezerv Společnosti způsobený nárůstem úrokových sazeb a snížením rezervy na odměny za dovolenou.

SPOJENÉ STÁTY

HNACÍ SÍLY RŮSTU V AKCI

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

Značky Ahold Delhaize USA pokračovaly v investicích do digitálního kanálu a přestavby prodejen. Společnost Peapod Digital Labs oznámila vytvoření komplexního interního maloobchodního mediálního podniku, který navazuje na stávající síť AD Retail Media a vytváří zjednodušený a měřitelný způsob, jak zapojit zákazníky do omnichannel prodeje.

Značky také pokračují v investicích do infrastruktury na podporu růstu elektronického obchodování. Společnost Peapod Digital Labs a místní maloobchodní značky investovaly do provozu realizace objednávek, a to jak v prodejnách, tak v centrálních skladech, aby automatizovaly vychystávání, optimalizovaly trasy doručování a dostávaly objednávky k zákazníkům rychleji a s menším množstvím ruční práce. V letošním roce měly naše americké značky 1 547 odběrných míst click-and-collect.

Americké značky vylepšují svou nabídku, zvyšují kvalitu služeb a maximalizují hodnotu pro zákazníky. Investují do programů přestavby, aby udržely prodejny svěží a moderní a začlenily do nich prvky omnichannel, jako jsou prostory pro vyzvedávání a skladování objednávek. Společnost Stop & Shop se nadále zaměřuje na trh v New Yorku, kde dokončila přestavbu

45 prodejen, zatímco společnost Food Lion pokračuje v integraci získaných prodejen Southeastern Grocer a v letošním roce přestavěla 29 prodejen. Společnost Stop & Shop také provedla rozsáhlou revizi sortimentu pro zákazníky v multikulturních oblastech, například v newyorském Bronxu.

V průběhu roku americké značky dále rozšířily své možnosti inovací a partnerství. Počínaje společností Food Lion se všechny americké značky ve spolupráci se společností ExxonMobil, Cyclyx International a Sealed Air staly prvními maloobchodními prodejci v USA, kteří úspěšně spustily testovací provoz kruhového balení potravin. Společnost Giant Food navázala partnerství se společností Loop a v prodejnách v oblasti Washingtonu D.C. prodává sortiment výrobků v opakovaně použitelných obalech.

Kromě toho společnosti Stop & Shop a The GIANT Company snížily plýtvání potravinami ve svých prodejnách zavedením konceptu Flashfood. Dalším skvělým příkladem jejich odhodlání k udržitelnosti je, že všechny značky nyní nabízejí mořské plody z udržitelných zdrojů napříč celým sortimentem mořských produktů.

Aby dosáhla svých ambicí na tzv. čistou hůl, oznámila společnost Hannaford, že se do roku 2024 zaváže ke 100% využití obnovitelných zdrojů energie.

A konečně, značky spolupracují s předními neziskovými organizacemi, jako jsou World Wildlife Fund a The Nature Conservancy, aby podtrhly prioritu kladenou na problémy a příležitosti v oblasti udržitelnosti, jako je regenerativní zemědělství a odlesňování, což v souladu s našimi ambicemi v oblasti zdraví a udržitelnosti.

Během roku se naše skvělé lokální značky soustředily na naši snahu v oblasti diversity, rovnosti a inkluze s cílem vytvořit prostředí, které je 100% genderově vyvážené, 100% odráží trhy jednotlivých značek a je 100% inkluzivní.

V oblasti diversity, rovnosti a inkluze je nejdůležitější odvážná konverzace, která podporují větší informovanost. Společnost FreshDirect například uspořádala první panel spolupracovníků LGBTQ+, kteří se otevřeně bavili o významu měsíce hrdosti a o výzvách a příležitostech, kterým komunita LGBTQ+ v dnešní společnosti čelí.

Růst skupin Business Resource Groups (BRG) navíc podporuje změny mezi našimi lidmi, komunitami a kulturou. Společnosti RBS, The GIANT Company a Giant Food pořádaly summity BRG, které se zabývaly mnoha tématy, jako je spolenectví, překonávání genderových a rasových rozdílů a mnoho dalšího.

Duševní zdraví a pohoda zůstávají klíčovými tématy, které pomáhá našim lidem vést vyrovnaný život. Například společnost Stop & Shop uspořádala pro manažery prodejen virtuální sezení, na kterém se dozvěděli, jak využít program pomoci zaměstnancům „My Rewards Every Day“, aby pomohli svým týmům i sobě.

Společnost Ahold Delhaize USA pokračuje ve své cestě transformace dodavatelského řetězce, digitalizace a optimalizace provozu s cílem zvýšit svou produktivitu.

V roce 2022 společnost ADUSA Supply Chain úspěšně převedla automatizované distribuční centrum v Yorku v Pensylvánii do své samosprávné sítě. Celkový počet zařízení v naší síti se tak zvýšil na 19. ADUSA Supply Chain také zavedla nové řešení pro všechny dodavatele dodávající přímo do prodejen, které poskytuje lepší přehled o nákladech,



maržích a ziscích u položek přijatých na prodejnách.

Kromě toho společnosti Ahold Delhaize USA rozvíjejí své technologické schopnosti, aby jim poskytovaly lepší přehled a vytvářely

FINANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ

obchodní efektivitu. Jedním z projektů dokončených v roce 2022 byla úspěšná implementace systému SAP S/4HANA za účelem transformace starších finančních systémů značky.

Uprostřed vysoké inflace pomáhají americké značky zákazníkům efektivně řídit jejich výdaje. Prostřednictvím našemu programu úspor „Šetříme pro naše zákazníky“ spolupracují naše značky s dodavateli na zmírnění nárůstu nákladů pro zákazníky,

zavádějí hodnotnější produkty, rozšiřují vysoce kvalitní sortiment vlastních značek a poskytují personalizovanou hodnotu prostřednictvím digitálních věrnostních programů.

EVROPA



ČISTÉ TRŽBY

31,8 miliardy EUR

5,0%*

2021: 30,1 miliardy EUR 5,4 % oproti roku 2021

SROVNATELNÝ RŮST TRŽEB (BEZ PRODEJE BENZÍNU)

2,9 %

PROVOZNÍ VÝSLEDEK

1,2 miliardy EUR

(3,3) %*

2021: 1,2 miliardy EUR (2,9) % oproti roku 2021

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ VÝSLEDEK

1,1 miliardy EUR

(13,7) %*

2021: 1,3 miliardy EUR (13,4) % oproti roku 2021

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ MARŽE

3,6 %

(0,8) p. b.*

2021: 4,3% (0,8) p. b. oproti roku 2021

ČISTÉ TRŽBY – ONLINE SPOTŘEBITELÉ

7,2 miliardy EUR

(0,1) %*

2021: 7,2 miliardy EUR (0,1) % oproti roku 2021

*Při konstantních sazbách.

SEGMENT EVROPA

MILIONY EUR	2022	2021	ZMĚNA OPROTI PŘEDCHOZÍMU ROKU	% ZMĚNA	ZMĚNA V % PŘI KONSTANTNÍCH SAZBÁCH
Čisté tržby	31767	30147	1620	5,4 %	5,0 %
Z toho online tržby	4461	4477	(15)	(0,3) %	(0,3) %
Čisté tržby – online spotřebitelé	7166	7173	(7)	(0,1) %	(0,1) %
Srovnatelný růst tržeb	2,9 %	2,8 %			
Srovnatelný růst tržeb bez prodeje benzínu	2,9 %	2,8 %			
Provozní výsledek	1173	1209	(36)	(2,9) %	(3,3) %
S úpravou pro:					
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	24	13	11		
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(17)	(21)	4		
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	(49)	106	(155)		
Základní provozní výsledek	1131	1306	(175)	(13,4) %	(13,7) %
Základní provozní zisková marže	3,6 %	4,3 %			

Čisté tržby v roce 2022 činily 31 767 milionů EUR, což je nárůst o 1 620 milionů EUR nebo 5,4 % ve srovnání s rokem 2021. Při konstantních směnných kurzech se čisté tržby zvýšily o 5,0 %. Růst tržeb byl způsoben vysokou cenovou inflací, zejména ve druhé polovině roku, a akvizicí 38 prodejen DEEN v Nizozemsku s dodatečným příspěvkem k tržbám až pro 4. čtvrtletí roku 2022. Vzhledem k vysoké míře inflace se naše značky zaměřily na pomoc zákazníkům efektivně řídit jejich výdaje. Naše programy snižování nákladů také pomohly lokálním značkám absorbovat nárůst nákladů na energie, dopravu a pracovní sílu, což nám umožnilo udržet ceny na co nejnižší úrovni.

Čisté tržby za online spotřebitele činily 7 166 milionů EUR, což je o 0,1 % méně než v loňském roce, zejména díky nepotravinářskému elektronickému obchodu. Po zrušení omezení způsobených COVID-19 došlo k poklesu celkového trhu elektronického obchodování v Evropě. V těchto tržních podmínkách se první polovina roku 2022 vyznačovala nižšími meziročními výsledky. Bol.com však dokázal v roce 2022 omezit pokles tržeb na (1,8) %

FINANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ

Prodej potravin vlastní značky (%)

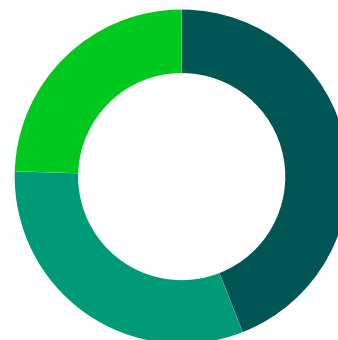


● Prodej značkových potravin	50,8	%
● Prodej potravin vlastní značky	49,2	%

EVROPA

● Čerstvé	44,1	%
● Trvanlivé	31,4	%
● Nepotraviny	24,5	%

Čisté tržby podle kategorie (%)



Značky společnosti Ahold Delhaize v Evropě v roce 2022 nadále zvyšovaly svůj již tak relativně vysoký podíl vlastních značek rozšiřováním sortimentu vlastních značek. To umožnilo našim značkám nabídnout hodnotu a pomoci spotřebitelům řídit jejich výdaje v době růstu nákladů a nejistých vyhlídek. V roce 2022 tvořil prodej potravin pod vlastní značkou 49,2 % celkového prodeje potravin.

poté, co v loňském roce vzrostl o 26,6 %. Kromě toho se značce podařilo zvýšit svůj podíl na klesajícím trhu. K růstu podílu Bol.com na trhu přispěla především úspěšná nabídka pro zákazníky, včetně věrnostního programu, rozšiřování kategorií a silných kampaní, a nová nabídka logistických služeb, která značce umožnila navázat pevnější vztahy s dodavateli a partnery sítě Plaza. Platforma třetích stran, která v současné době nabízí tržiště více než 50 000 partnerů společnosti Plaza, zůstává pro bol.com důležitou hnací silou růstu. Silná online nabídka evropských značek potravinářského zboží nadále dobře sloužila spotřebitelům a prodeje do značné míry kompenzovaly ztráty u nepotravinářského zboží.

V procentech z celkových tržeb se snížil relativní podíl nepotravinářského a trvanlivého zboží, zatímco podíl čerstvého zboží se zvýšil.

Srovnatelné tržby bez benzínu vzrostly o 2,9 %, zejména díky vyšším cenám, což bylo částečně kompenzováno nižšími objemy. Zároveň se většina našich místních značek podařilo zvýšit podíl na trhu. K tomuto nárůstu srovnatelného prodeje nejvíce přispěly Albert Heijn a naše značky v Rumunsku a České republice.

Provozní výsledek se snížil o 36 milionů EUR neboli 2,9 % na 1 173 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 2022 činily náklady na snížení hodnoty 24 milionů EUR. Většina nákladů na snížení hodnoty připadá na Belgii, Nizozemsko a Srbsko. V Nizozemsku a Belgii se to týkalo především prodejen s nedostatečnými výsledky. V Srbsku to souviselo s požárem v hypermarketu. V roce 2021 činily náklady na snížení hodnoty 13 milionů EUR, zejména v souvislosti s



nevýkonnými prodejny v Řecku, České republice a Nizozemsku.

roce 2021. Marže v Evropě byly vážně ovlivněny rostoucími náklady na energie a veřejné služby a

ziskovost elektronického obchodu, a to prostřednictvím nových doplňkových zdrojů

Za účelem snížení nákladů na energii, spotřeby elektřiny a emisí uhlíku nainstalovala společnost

NANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ

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

STRATEGIC REPORT

★ (Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čistě V roce 2022 činil celkový čistý zisk 17 milionů EUR, což se týkalo především Nizozemska (10 milionů EUR) v důsledku prodeje prodejen a České republiky (6 milionů EUR). V roce 2021 činil tento celkový čistý zisk 21 milionů EUR, který se rovněž týkal především Nizozemska (8 milionů EUR) a České republiky (8 milionů EUR)

★ Restrukturalizace a související poplatky a ostatní položky: V roce 2022 činily poplatky čistý zisk ve výši (49) milionů EUR, a to zejména v důsledku rozpuštění rezervy na daň ze mzdy v Belgii, což bylo částečně kompenzováno jednorázovými položkami v Nizozemsku. 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 2022 činil základní provozní výsledek v Evropě 1 131 milionů EUR, což je pokles o 175 milionů EUR, tedy o 13,4 % ve srovnání s rokem 2021. Základní provozní marže v roce 2022 činila 3,6 %, což je o 0,8 procentního bodu méně než v

náročným ekonomickým prostředím. Další zvýšení nákladů a snižování objemu výroby zvýšily tlak a zvýšené náklady na produkty v kombinaci s vyššími provozními náklady dále rozmělnily marže. Tento dopad pomohly zmírnit úspory z programů našich značek. Šetříme pro naše zákazníky.



Naše značky v Evropě rozšířily svůj ekosystém a zvýšily personalizovanou nabídku omnichannel díky využití technologií a inovativních zákaznických řešení. Značky mají 11,4 milionu věrných zákazníků, přičemž podíl věrnostních prodejů dosahuje přibližně 51 %. Značky dosahují velkých pokroků v rozšiřování podílu na trhu, přičemž naprostá většina z nich získává podíl na různých trzích. Zavedly různé iniciativy s cílem zlepšit dlouhodobou

příjmu a zlepšení nákladů, jako je snížení strukturálních nákladů na distribuci a doručování domů.

Naše značky posilují své prémiové věrnostní programy, například společnost Delhaize rozšířila svůj věrnostní program SuperPlus o 10% slevu na čerstvé výrobky. Budují také hlubší digitální vztahy se zákazníky a zároveň urychlují své podnikání v oblasti digitálních médií. Získali jsme například podíl ve společnosti Adhese, která se zabývá reklamními technologiemi, abychom podpořili rozvoj možností digitální reklamy. Současně Albert Heijn a bol.com pokračovaly v budování svých digitálních mediálních aktivit optimalizací možností digitální reklamy. Společnost Bol.com získala většinový podíl ve společnosti Cycloon, největší sociální síti pro cyklisty na světě. Ta začala dodávat pro bol.com v září.

Naše evropské značky dosáhly v roce 2022 velkého pokroku v oblasti zdraví a udržitelnosti.

PERFORMANCE

Alfa Beta ve svých skladech LED osvětlení, společnost Mega Image instalovala ve 20 prodejnách solární systémy a společnost Delhaize Serbia vypnula všechny světelné reklamy v prodejnách a chladničky na nápoje.

Společnost Albert Heijn upravila cíl snížení emisí CO₂ v rozsahu 3 pro celý svůj hodnotový řetězec z 15 % v roce 2018 na 45 % do roku 2030. Kromě toho byl Albert Heijn již šestým rokem po sobě vyhlášen nejudržitelnějším řetězcem supermarketů v Nizozemsku. Podle žebříčku Sustainable Brand Index™ byla společnost bol.com již podruhé za sebou vyhlášena nejudržitelnější značkou elektronického obchodu. Značka také jako první e-shop v Nizozemsku a Belgii získala certifikaci Climate Neutral.

Albert získal ocenění TOP odpovědná firma 2022, které uděluje největší platforma pro odpovědné podnikání v České republice, a zařadil se mezi 10 nejlépe hodnocených firem v oblasti ESG ve své zemi.

A konečně, společnost Delhaize Belgium vylepšila svůj slevový systém pomocí iniciativy

bezodpadových koutků ve svých prodejnách, aby snížila plýtvání potravinami.

Naše evropské značky mají silnou pracovní kulturu v souladu s naší ambicí v oblasti diversity, rovnosti a inkluze „Jsme otevření všem“ a s naším přesvědčením, že rozmanitost vede k novým nápadům a pozitivním změnám. Jejich pracovní síly jsou obvykle vícegenerační. Například generace Z tvoří 41 % všech zaměstnanců společnosti Ahold Delhaize; v Nizozemsku je to více než 80 %. Naše skupina Young Ahold Delhaize BRG pomáhá urychlit rozvoj mladých členů týmu v Nizozemsku a několika dalších evropských značkách. Naše

FINANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ

česká značka Albert spustila skupinu Experienced Albert BRG, která je určena pro zkušenější spolupracovníky.

Naše evropské značky pokračují v rozšiřování jednotné personální a mzdové platformy SAP SuccessFactors a zapojují do tohoto prostředí další spolupracovníky. Úspěšné spuštění v Nizozemsku v roce 2020 proběhne začátkem roku 2023 také v (Albert Heijn) Belgii, Řecku, Rumunsku a České republice. Přípravy v průběhu roku 2022 poskytly solidní základ pro přechod, který pomůže zlepšit digitální a datovou plynulost.

V roce 2022 dosáhly naše evropské značky rekordních úspor díky programu Šetříme pro naše zákazníky.

Pokračovali ve zvyšování produktivity pomocí automatizace a standardizace prostřednictvím iniciativ, které zahrnují zavádění elektronických etiket na regálech, dynamické cenotvorby, automatizovaných samoobslužných pokladen a rozšiřování robotické automatizace procesů.

Kromě toho evropské značky pokračovaly v zefektivňování získávání zdrojů pro vlastní značky, vyjednávání s předními značkami a uzavírání partnerství Fresh. S cílem urychlit

úspory při nákupu pod vlastní značkou se všechny naše evropské značky zaměřily na zavedení harmonizované a škálovatelné nabídky hodnot, aby lépe sloužily zákazníkům v době klesající kupní síly a také aby dosáhly dalších úspor nákladů.

Společnost Delhaize například otevřela největší vinařský závod v Beneluxu (9 500 m²). Toto zařízení slouží jako klíčové místo pro stáčení vína a logistické centrum pro naše značky v Beneluxu a umožní zvýšit rychlost inovací a zároveň zlepšit strukturu nákladů.

GLOBAL SUPPORT OFFICE

GLOBAL SUPPORT OFFICE

MILIONY EUR	2022	2021	ZMĚNA OPROTI PŘEDCHOZÍMU ROKU	% ZMĚNA	
Náklady Global Support Office	(10)	(119)	109	(91,6) %	Náklady na Global Support Office v roce 2022 činily 10 milionů EUR, což je o 109 milionů EUR méně než v předchozím roce, a to díky lepšímu výsledku v oblasti pojištění ve výši 117 milionů EUR. V roce 2022 se diskontní sazby oproti roku 2021 zvýšily; nárůst o 325 bazických bodů vedl k pojistnému výsledku ve výši 117 milionů EUR.
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	0	(6)	6	NM	
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	4	0	4	NM	Základní náklady Global Support Office činily 6 milionů EUR, což je o 119 milionů EUR méně než v roce 2021. Nárůst samopojištění o 117 milionů EUR byl výsledkem výrazného snížení diskontních sazeb. Základní náklady Global Support Office bez samopojištění činily 158 milionů EUR, tedy o 2 miliony EUR méně než v loňském roce. Tento pokles byl způsoben zejména příznivými kurzovými rozdíly.
Základní náklady Global Support Office	(6)	(125)	119	(95,3) %	
z toho související s činnostmi samopojištění	152	35	117	NM	
Základní náklady Global Support Office s výjimkou samopojištění	(158)	(160)	2	(1,1) %	



FINANČNÍ POSOUZENÍ PODLE SEGMENTŮ

GLOBAL SUPPORT OFFICE

HNACÍ SÍLY RŮSTU V AKCI

Hnací síla – růst pomocí omnichannel

S tím, jak naše technologické prostředí dozrává, pomáhá realizace naší strategie Leading Together prostřednictvím našich skupinových oblastí zájmu (GFA) zvyšovat

naše schopnosti a vytvářet regionální a globální příležitosti k úspoře času i nákladů. Těmito čtyřmi GFA jsou: mechanizace, monetizace, platby a sladění činností na poslední míli při využití více kanálů.

Věříme, že naše GFA nám pomáhají rozvíjet náš obchodní model a řídit naše ambice urychlit investice do budování škálovatelných a opakovatelných provozních kapacit s větším důrazem na digitální, online, datové a automatizační/mechanizační technologie. Jsou také velmi důležité pro ziskovost omnichannel. Snažíme se spolupracovat

napříč značkami a podpůrnými organizacemi, abychom se v těchto oblastech i nadále posouvali vpřed.

Týmy GFA již identifikovaly příležitosti v oblasti mechanizace, a to díky lepší spolupráci, sdružování odborných znalostí, vědomostí a rozsahu a vypracovávání návrhů sbližování v různých oblastech. Vzhledem k tomu, že přínosy našich GFA se již projevují, očekáváme, že naše práce v těchto oblastech bude v roce 2023 financována převážně z vlastních zdrojů.

Podpora zdraví a udržitelnosti

V roce 2022 jsme se nadále ve zvýšené míře zaměřovali na témata v oblasti životního prostředí, společenských otázek a správy. Náš plán emisí uhlíku v rozsahu 3 jsme přizpůsobili scénáři oteplení o 1,5 stupně a zvýšili jsme náš cíl na 37% snížení do roku 2030 ve srovnání s výchozím hodnotou z roku 2020. Kromě toho jsme ke stávajícímu cíli v oblasti udržitelných obalů přidali cíl snížit

absolutní množství primárních plastových obalů vlastní značky.

V rámci našeho oddělení účetnictví a výkaznictví jsme také zřídili specializovaný tým pro podávání zpráv o ESG. Tento tým bude zlepšovat vykazování ESG v budoucnu a implementovat taxonomii EU a požadavky směrnice EU o vykazování udržitelnosti podniků.

Uspořádali jsme první celosvětové setkání od pandemie COVID-19, na kterém jsme diskutovali o budoucích očekáváních týkajících se naší hnací síly zdravého a udržitelného růstu a spolupracovali jsme se všemi značkami na identifikaci zlepšení a sdílení osvědčených postupů, které nám pomohou dosáhnout našich ambicí v oblasti zdravějších lidí a zdravější planety.

Výchova nejlepších talentů

Duševní zdraví a pohoda lidí jsou prioritou naší Global Support Office i všech značek. Vnější faktory v uplynulém roce, od celosvětové pandemie až po válku na Ukrajině, si vybraly svou daň na komunitách i spolupracovnících po celém světě. Je pro nás důležité udržet zdravou rovnováhu a zajistit, aby spolupracovníci mohli být sami sebou v bezpečném prostředí. S hrdostí můžeme říci, že tyto hodnoty se odrážejí v letošním skóre zapojení spolupracovníků, které činí 79 %.

Vedoucí pracovníci z celé společnosti Ahold Delhaize se během podzimní akce pro

vedoucí pracovníky seznámili s konceptem psychologického bezpečí, který posiluje důvěru a umožňuje mluvit o věcech bez obav z trestu nebo ponížení. Od té doby pokračují školení o psychologické bezpečnosti v rámci Global Support Office a několika značek. Čtyři prvky psychologického bezpečí – otevřená konverzace, ochota pomoci, postoj k riziku a selhání a diverzita, rovnost a inkluze – jsou pro udržení naší kultury zásadní.

Náš nedávný týden duševního zdraví a osvěty poskytl spolupracovníkům příležitost zúčastnit se webinářů, školení a dokonce i koncertu, na kterém byly sdíleny příběhy uprchlíků.

Dosažení provozní dokonalosti

V roce 2022 jsme pokračovali v podpoře obchodního růstu a snižování nákladů. Chceme vytvořit organizace a kulturu souladu a spolupráce a najít nové způsoby, jak vytvořit hodnotu pro kritické investice, a zároveň urychlit naše ambice v rámci programu Šetříme pro naše zákazníky.

Například v oblasti IT jsme se zaměřili na zajištění dodávek IT produktů a zmírnění inflace. Náš tým pro provoz IT služeb se snažil minimalizovat (potenciální) obchodní dopady událostí, jako je válka na Ukrajině a narušení dodavatelského řetězce, tím, že aktivně spolupracoval s našimi dodavateli, aby určil náš rizikový profil a dohodl se na opatřeních k jeho zmírnění. Kromě toho náš globální tým pro získávání zdrojů a správu dodavatelů (Global Technology Sourcing & Vendor Management) pokračoval ve využívání

rozsahu společnosti Ahold Delhaize k dosažení dalších synergií napříč našimi regiony a značkami.



SHRNUTÍ

Níže uvádíme souhrn celoročního výhledu na rok 2023:

MĚŘÍTKO VÝKONNOSTI	VÝHLED 2023
Základní provozní marže	≥ 4 %
Zředěný základní zisk na akcii	Růst kolem úrovně 2022
Šetříme pro naše zákazníky	≥ 1 miliarda EUR
Kapitálové výdaje ¹	~ 2,5 miliardy EUR
Volný peněžní tok	~ 2,0 miliardy EUR
Poměr výplaty dividend ^{2, 3}	40–50 % (a meziroční nárůst dividendy na akci)
Zpětný odkup akcií ³	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 širšími makroekonomickými důsledky války na Ukrajině bude i nadále sledovat makroekonomický vývoj. Program podléhá také změnám firemních aktivit, jako jsou například podstatné fúze a akvizice.

V ROCE 2023 SE OČEKÁVÁ DALŠÍ RŮST TRŽEB

Makroprostředí je pro spotřebitele stále obtížnější, neboť se v průběhu roku 2022 potýkali s rostoucí inflací. Očekává se, že úroveň inflace zůstane po celý rok 2023 zvýšená. V této souvislosti naše značky usilovně pracují na snižování nákladů a vytváření další efektivity, aby udržely co nejnižší ceny pro zákazníky.

Domníváme se, že by to mělo zajistit pokračující růst tržeb našeho podnikání při konstantní měně v roce 2023, protože spotřebitelé budou i nadále nacházet u našich značek značnou hodnotu. To je

podpořeno naším silným portfoliem vlastních značek, které v roce 2022 tvořilo 49 % prodeje v Evropě a 32 % prodeje ve Spojených státech. V roce 2023 očekáváme další nárůst prodeje vlastních značek v poměru k celkovému prodeji naší skupiny, přičemž naše portfolio vlastních značek bude i nadále hrát klíčovou roli při udržování zákazníků v našich prodejnách a při podpoře našich vedoucích podílů na místním trhu.

Stálá poptávka na trhu s potravinami pro domácnost by měla ve spojení se silou našich předních místních značek podpořit další růst srovnatelných tržeb v roce 2023, který bude pravděpodobně opět podpořen nadprůměrnou mírou inflace regálových cen.

Očekávaný nárůst srovnatelných tržeb v roce 2023 bude podpořen rozšiřováním nových prodejen, zejména na trzích střední a jihovýchodní Evropy, které nadále těží z přesunu spotřebitelských výdajů z tradičních trhů s potravinami směrem k moderním typům obchodu pro nákup potravin pro domácnost. Tyto příznivé faktory by měly vést k pozitivnímu růstu tržeb v roce 2023 při konstantní měně a kompenzovat mírný nepříznivý vliv nižšího prodeje benzínu v důsledku snížení cen pohonných hmot.

Naše pozice předního omnichannel supermarketu by nám navíc měla dobře posloužit i proto, že stále více spotřebitelů vyhledává omnichannel řešení a utrácí více peněz za potraviny pro domácnost na internetu. Věříme, že naše pokračující investice do digitální platformy by měly v roce 2023 podpořit další neúměrný růst prodeje v tomto kanálu.

SLABÉ MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE PŘEDPOVÍDANÉ NA ROK 2023,

ALE POPTÁVKA PO JÍDLE PRO DOMÁCNOST SE V MINULOSTI UKÁZALA JAKO ODOLNÁ

Na makroúrovni MMF ve svém výhledu z ledna 2023 předpokládá slabý růst reálného HDP v USA i v Evropě v roce 2023 o +1,4 % a +0,7 % a v roce 2024 o 1,0 %, resp. 1,6 %. Očekává se, že zvýšená míra inflace bude v roce 2023 nadále vyvíjet tlak na spotřebitele, přičemž MMF předpovídá celkový růst spotřebitelských cen v USA ve výši +3,5 % (2022: +8,1 %) a +10,9 % v Evropě (2022: +15,3 %).

Zatímco mírný hospodářský růst a pokračující tlak inflace pravděpodobně v roce 2023 utlumí spotřebitelské výdaje, poptávka po potravinách pro domácnost je historicky velmi konzistentní a roste v různých ekonomických podmínkách. Toto tvrzení podporují údaje amerického ministerstva zemědělství (USDA), podle kterého se prodej potravin pro domácnosti v USA v posledních 50 letech snížil meziročně pouze jednou.

Důležité je, že naše značky i nadále slouží komunitám tím, že poskytují širokou škálu nabídek pro spotřebitele, kteří hledají hodnotu, o čemž svědčí vysoká míra průniku vlastních značek. Vzhledem k tomu, že peněženky spotřebitelů jsou zatíženy inflací, poptávka po jídle pro domácnosti zůstane v roce 2023 pravděpodobně odolná, protože představuje levnější alternativu ke stravování mimo domov.

DALŠÍ ROZŠIŘOVÁNÍ NAŠÍ OMNICHANNEL STRATEGIE V ROCE 2023

Náš přístup k pozici předního lokálního omnichannel prodejce potravin nám i nadále dobře slouží a v roce 2023 očekáváme další neúměrný růst našeho podnikání v oblasti elektronického obchodování, přičemž míra

průniku online služeb napříč naším podnikáním roste.

Současně budeme pokračovat v reinvesticích do kamenných prodejen našich značek, což podle našeho názoru povede k dalšímu postupnému zlepšování trendů v oblasti objemu a podílu na trhu.

ZRYCHLUJÍCÍ SE PROFIL ÚSPOR NÁKLADŮ NA PODPORU MARŽÍ V ROCE 2023

Naše marže v roce 2023 budou čelit rostoucímu tlaku mimo jiné v důsledku vyšších nákladů na energie, pracovní sílu a výroby. K těmto problémům se přidávají ekonomicky slabší spotřebitelé, kteří se potýkají s vysokou mírou inflace spotřebitelských cen a klesající kupní silou.

Přesto očekáváme, že si udržíme vedoucí pozici v oboru, a to s alespoň 4% základní provozní marží skupiny. Tento výhled odráží vyvážený přístup s výraznými úsporami nákladů a očekávaným pákovým efektem prodeje, který do značné míry kompenzuje tlaky na straně nákladů.

Vzhledem k náročnému nákladovému prostředí pro provoz našich značek jsme v roce 2023 nad rámec našeho typického programu Šetříme pro naše zákazníky připravili další plány na snížení nákladů a zvýšení provozní efektivity. Zavádíme novou iniciativu s názvem „Accelerate“. Tato iniciativa navazuje na naše dosavadní snahy o vytvoření agilnějších organizací, získání většího rozsahu a umožnění spolupracovníkům přijímat opatření ke zvýšení efektivity. Po vyhodnocení dalších úspor a pak pro zefektivnění našich organizací a procesů, optimalizaci nabídek na trhu, další zvýšení společného zásobování a konsolidaci IT je naší jasnou prioritou uvolnění zdrojů pro urychlení a další podporu našeho programu Šetříme pro naše zákazníky a zaměření investic na projekty s vysokou



návratností a dopadem na zlepšení zákaznické zkušenosti našich značek.

Po dosažení úspor nákladů ve výši 979 milionů EUR v roce 2022 se očekává, že náš program Šetříme pro naše zákazníky přinese v roce 2023 nejméně 1 miliardu EUR, a my tak budeme pokračovat v cestě k našemu cíli, kterým je kumulativní úspora nákladů ve výši 4,0 miliardy EUR během čtyřletého období končícího v roce 2025.

Náš program Šetříme pro naše zákazníky pro rok 2023 bude podpořen transformací našeho dodavatelského řetězce v USA, díky které bude do konce roku více než 90 % objemu našich středisek a prodejen distribuováno vlastními silami. Další hnací síly by měly pocházet mimo jiné z našich iniciativ v oblasti společného získávání zdrojů, automatizace a monetizace dat a médií.

V Evropě pokračujeme ve vyhledávání příležitostí k dosažení synergií a rozšíření našich podniků prostřednictvím získávání produktů a sladění provozních modelů, například na trzích střední a jihovýchodní Evropy.

V roce 2023 plánujeme zvýšit ziskové marže z online prodeje, což je součástí naší ambice dosáhnout do roku 2025 ziskovosti elektronického obchodu na základě plně alokovaného kanálu. Například koncem roku 2023 plánujeme otevřít naše první automatizované distribuční centrum pro elektrické obchodování v Nizozemsku, které je součástí iniciativ našich značek zaměřených na růst a zefektivnění jejich online provozů.

V ROCE 2023 OPĚT OČEKÁVÁME SILNOU TVORBU VOLNÝCH PENĚŽNÍCH TOKŮ

Náš provozní výhled na rok 2023 se promítá do silné tvorby peněžních toků, což se odráží v naší prognóze volných peněžních toků na rok 2023 ve

výši přibližně 2,0 miliardy EUR¹. Začíná to naším očekáváním silných provozních peněžních toků v roce 2023, které jsou založeny na solidním růstu tržeb a dobrých maržích.

Očekává se také, že tlak na pracovní kapitál, který je z velké části způsoben aktivací zákona o nekalých obchodních praktikách na několika našich evropských trzích a pokračováním vlastní distribuce v USA s novými zařízeními, bude částečně kompenzován programy optimalizace zásob řízenými dodavatelským řetězcem, které se zaměřují na lepší předvídání a doplňování. Celkově očekáváme, že naše tvorba volných peněžních toků zůstane silná i v nadcházejících letech, a to v souladu s naší střednědobou prognózou kumulativních volných peněžních toků ve výši 7,5 miliardy EUR za čtyřleté období 2022–2025.

ČISTÉ KAPITÁLOVÉ VÝDAJE VE VÝŠI PŘÍBLIŽNĚ 2,5 MILIARDY EUR¹

V roce 2023 očekáváme čisté kapitálové výdaje ve výši 2,5 miliardy EUR, což je více než 2,2 miliardy EUR v roce 2022, 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 3,0 % tržeb.

NÁVRAT KAPITÁLU AKCIONÁŘŮM POKRAČUJE

Silná úroveň volného peněžního toku zakotvená v našem výhledu na rok 2023 podporuje naše schválení zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR oznámené v listopadu 2022, 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 2022 navrhujeme hotovostní dividendu ve výši 1,05 EUR, což je nárůst o 10,5 % ve srovnání s rokem 2021. V případě schválení valnou hromadou akcionářů bude 27. dubna 2023 vyplacena konečná dividendy ve výši 0,59 EUR na akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,46 EUR na akcii, která již byla vyplacena 2. srpna 2022.

VÝCHOVA NEJLEPŠÍCH TALENTŮ – CÍLE

Růst a rozvoj spolupracovníků je základem našeho závazku vychovávat ty nejlepší talenty. Vysoké zapojení pomáhá k obchodnímu, profesnímu a osobnímu růstu. V roce 2023 chceme i nadále dosahovat následujících hodnot ukazatelů: skóre zapojení spolupracovníků 79 % nebo vyšší a skóre inkluzivního pracovního prostředí 80 % nebo vyšší. Zajistíme také, aby byly indexy rozvoje sjednoceny napříč všemi značkami, aby společnost Ahold Delhaize mohla jednotně hodnotit hlasy spolupracovníků v této oblasti.

AMBICE ESG ROZŠÍŘENÉ O ROZSAH 3

Kromě formálního finančního výhledu očekáváme, že v roce 2023 budeme pokračovat v realizaci iniciativ ESG, které jsou součástí naší strategie „Grounded in Goodness“, jež se zaměřuje na zdravější lidi a zdravější planetu. Tato zpráva přichází v návaznosti na aktivní rok 2022, kdy jsme aktualizovali náš cíl snížení emisí CO₂ v rozsahu 3, vydali druhou zprávu o lidských právech a uzavřeli nový revolvingový úvěr ve výši 1,5 miliardy EUR vázaný na udržitelnost.

Konkrétně byl aktualizován náš nový cíl snížení emisí CO₂ pro celý náš hodnotový řetězec (rozsah 3) na nejméně 37 % do roku 2030 ve srovnání s rokem 2020 a na čistou nulu do roku 2050. To jde ruku v ruce s naším dřívějším cílem čistých nulových emisí v rozsahu 1 a 2 do roku 2040, čímž se dostáváme do souladu s cílem OSN udržet globální oteplování pod 1,5 °C.

¹ Nezahrnuje M&A (fúze a akvizice)

Mezitím naše zpráva o lidských právech za rok 2022 poskytla aktuální informace o našem úsilí o zajištění dodržování lidských práv jak v rámci společnosti Ahold Delhaize a jejích značek, tak v dodavatelských řetězcích, na které se spoléhají. Kromě toho zpráva poskytla aktuální informace o klíčových programech v našich vlastních provozech, včetně aspirace v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze na dosažení 100% genderové vyváženosti na všech úrovních, 100% odrážení trhů, na kterých značky působí, a snahy o 100% inkluzi.

Na závěr roku jsme v prosinci uzavřeli nový revolvingový úvěr ve výši 1,5 miliardy EUR, který je vázán na udržitelnost. Tato facilitu spojuje náklady na půjčky s ročními výsledky společnosti Ahold Delhaize v oblasti klíčových ukazatelů udržitelnosti, včetně našich cílů v oblasti snižování emisí v rozsahu 1 a 2, snižování množství potravinového odpadu a našich iniciativ, které pomáhají zákazníkům vybírat si zdravější produkty.

V roce 2023 se nadále soustředíme na realizaci naší strategie „Grounded in Goodness“, jejímž cílem je usnadnit zákazníkovi zdravé a udržitelné volby.

Ukazatele výkonnosti ESG

Naše značky budou i nadále podporovat zdravé a udržitelné stravování tím, že budou měnit složení výrobků vlastní značky a budou využívat své věrnostní programy k odměňování zákazníků za zdravější volby.

V průběhu roku 2023 plánujeme také poskytnout další informace o našich nových cílech snižování emisí CO₂ v rozsahu 3. A snažíme se dosáhnout pokroku v přístupu k biologické rozmanitosti, abychom pomohli omezit odlesňování a přeměnu půdy.



Naše schopnost zapojit spolupracovníky a poskytnout jim příležitosti k rozvoji jsou rozhodujícími faktory naší obchodní výkonnosti. Budeme pokračovat ve vytváření kultury, kde jsou

všichni zaměstnanci respektováni, a to na základě našeho strategického rámce diversity, rovnosti a inkluze.

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.

	CÍL 2023	CÍL 2025 ¹	CÍL 2030	CÍL 2040	CÍL 2050
POPIS UKAZATELE VÝKONNOSTI					
% prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky	55,0 %	55,6 %			
Snížení počtu tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. EUR) oproti výchozí hodnotě z roku 2016	34 %	>38 %	50 %		
Absolutní emise ekvivalentu CO ₂ z vlastních provozů (rozsah 1 a 2) (v tisících tun) oproti výchozí hodnotě z roku 2018		34 %	50 %	Čistá nula	
% snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z našeho hodnotového řetězce (rozsah 3) oproti výchozí hodnotě z roku 2020			37 %		Čistá nula

¹ Cíle pro rok 2025 v oblasti zdravého prodeje, potravinového odpadu a emisí uhlíku v rozsahu 1 a 2 se zvýšily díky dobrým výsledkům v roce 2022.



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 akciemi 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.otcmarts.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 akciemi (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 2022

Ahold Delhaize share price performance



Dne 30. prosince 2022 byla závěrečná cena kmenové akcie Ahold Delhaize na Euronext Amsterdam 26,84 EUR, což je 10,9% pokles ve srovnání s hodnotou 30,14 EUR z 31. prosince 2021. Za stejné období se index Euro STOXX 50 snížil o 11,7 % a index AEX o 13,7 %. Během roku 2022 se akcie Ahold Delhaize obchodovaly na Euronext Amsterdam za průměrnou uzavírací cenu 27,53 EUR a průměrný denní objem obchodů byl 2,9 milionů akcií. Na konci roku 2022 dosahovala tržní kapitalizace společnosti Ahold Delhaize 26,2 miliardy EUR. Nejvyšší uzavírací cena akcií Ahold

Delhaize na Euronext Amsterdam byla 31,09 EUR dne

ledna 2022 a nejnižší 24,21 EUR dne 23. června 2022.

Kompletní seznam vybrané rovnocenné skupiny obsahuje: Walmart Inc., Kroger Co., Tesco Plc., Costco Wholesale Corporation, Carrefour SA, J

Cena akcií společnosti Ahold Delhaize (£)



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.



POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

INFORMACE O AKCIÍCH AHOLD DELHAIZE

o
s
i
n
c
e
2
0
2
2
b
y
l
a
u
z
a
v
ír
a
c
í
c
e
n
a
A
D
R
s
p
o
l
e
č
n
o
s
tí
A
h
ol
d
D
e
l
h
a
i
z
e
o
1
6
,
4
%
n
i
ž
š
í
n
e
ž
u
z
a
v
ír
a
c
í
c
e
n
a
z
3
1
.
p
r



POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

INFORMACE O AKCIÍCH AHOLD DELHAIZE

o
s
i
n
c
e
2
0
2
1
(
3
4
,
2
7
U
S
D
).
V
e
s
t
e
j
n
é
m
o
b
d
o
b
í
k
l
e
s
l
i
nd
e
x
D
o
w
J
o
n
e
s
o
8
,
8
%
a
i
n
d
e
x
S
&
P
5
0
0
0
1
9
,
4
%
.
V
roc
e
20
22
byl
pr



POSOUZENÍ VÝKONNOSTI

INFORMACE O AKCIÍCH Ahold DELHAIZE

ům
ěr
ný
de
nní
obj
em
ob
ch
od
ů

Výkonnost kmenových akcií Ahold Delhaize na Euronext Amsterdam

ZISK NA AKCII

	2022	2021
Zavírací cena kmenové akcie na konci kalendářního roku (v EUR)	26,84	30,14
Průměrná zavírací cena kmenové akcie (v EUR)	27,53	25,98
Nejvyšší uzavírací cena kmenové akcie (v EUR)	31,09	30,86
Nejnižší uzavírací cena kmenové akcie (v EUR)	24,21	21,72
Průměrný denní objem obchodů	2902713	3103721
Tržní kapitalizace (v milionech EUR)	26232	30482

Během roku 2022 společnost Ahold Delhaize realizovala základní příjem z pokračujících činností na akcii ve výši 2,56 EUR a zředěný příjem z pokračujících činností na akcii ve výši 2,54 EUR. Základní podkladový příjem z pokračujících činností byl 2,56 EUR na akcii a zředěný podkladový příjem z pokračujících činností byl 2,55 EUR na akcii. Tento rozdíl mezi našimi vykázanými a podkladovými příjmy z pokračujících činností souvisí s čistými jednorázovými poplatky ve výši 4 milionů EUR.

ZÁKLADNÍ KAPITÁL

Během roku 2022 se emitovaný a nesplacený základní kapitál společnosti Ahold Delhaize snížil o přibližně 34 milionů kmenových akcií na 977 milionů kmenových akcií. Tento pokles byl způsoben především zpětným odkupem akcií ve výši 1 miliardy EUR, jak bylo oznámeno 15. listopadu 2021, který byl okrajově kompenzovaného vydáním akcií pro akciový kompenzační program Společnosti.

Zdroj: FactSet

Počet vydaných kmenových akcií se na konci roku 2022 snížil o 52 milionů na 994 milionů. Rozdíl mezi kmenovými akciemi v oběhu a vydanými kmenovými akciemi jsou vlastní akcie.

AD
R
Ah
old
De
lha
ize
11
0 5
58.

K 1. lednu 2023 bylo drženo 16 372 tisíc vlastních akcií, přičemž většinu držela společnost Ahold Delhaize na pokrytí dlouhodobého pobídkového plánu založeného na akciích.

Autorizovaný základní kapitál společnosti Ahold Delhaize k 1. lednu 2023 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 2023	LEDEN 2022
Velká Británie / Irsko	19,1	15,8
Severní Amerika	30,3	28,0

Zbytek Evropy	10,9	9,8
Francie	8,6	7,3
Nizozemsko ²	5,3	5,3
Zbytek světa	2,5	3,4
Německo	5,5	5,5
Nezveřejněno ²	17,8	24,8

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 2023, kteří mají 3% nebo vyšší podíl na základním kapitálu Společnosti¹.

- ★ Norges Bank. – 3,00% podíl (3,00 % hlasovacích práv) zveřejněný 16. ledna 2023
- ★ Goldman Sachs Group Inc. - 4,76% podíl (4,76 % hlasovacích práv) zveřejněný 16. prosince 2022
- ★ State Street Corporation – 3,12% podíl (2,40 % hlasovacích práv) zveřejněný 1. prosince 2022
- ★ Amundi Asset Management – 3,22% podíl (3,22 % hlasovacích práv) zveřejněný 22. srpna 2022
- ★ BlackRock, Inc. – 5.61% podíl (6,94 % hlasovacích práv) zveřejněný 19. srpna 2022

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 13. dubna 2022 schválila valná hromada akcionářů dividendu za rok 2021 ve výši 0,95 EUR na kmenovou akcii. Záloha na dividendu ve výši 0,43 EUR prostřednictvím programu zpětného odkupu akcií, který byl dokončen 15. prosince 2022. Další Konečná dividendu ve výši 0,52 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena 28. dubna 2022. Pro finanční rok 2022 navrhujeme hotovostní dividendu ve výši 1,05 EUR, což je nárůst o 10,5 % ve srovnání s rokem 2021, který odráží naši ambici trvale udržitelného růstu dividendy na akcii. To představuje 40% výplatní poměr na základě očekávané výplaty dividend za 52 týdnů základního výnosu z pokračujících činností.

V případě schválení valnou hromadou akcionářů bude 27. dubna 2023 vyplacena konečná dividendu ve výši 0,59 EUR na akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,46 EUR na akcii, která již byla vyplacena 1. srpna 2022.

Zpětný odkup akcií

Dne 15. listopadu 2021 společnost Ahold Delhaize oznámila, že vrátí akcionářům 1 miliardu akcií, který byl dokončen 15. prosince 2022. Další program zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR byl oznámen 9. listopadu 2022. Ten by měl být dokončen do konce roku 2023. 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.

Klíčové ukazatele výkonnosti pro akcionáře 2018–2022

	2022	2021	2020	2019	2018
Dividenda na kmenovou akcii ¹	1,05	0,95	0,90	0,76	0,70

P
O
S
O
U
Z
E
N
Í
V
Ý
K
O
N
N
O
S
T
I
I
N
F
O

P
O
S
O
U
Z
E
N
Í
V
Ý
K
O
N
N
O
S
T
I

I
N
F
O

P
O
S
O
U
Z
E
N
Í
V
Ý
K
O
N
N
O
S
T
I

I
N
F
O

P
O
S
O
U
Z
E
N
Í
V
Ý
K
O
N
N
O
S
T
I

I
N
F
O



P
O
S
O
U
Z
E
N
Í
V
Ý
K
O
N
N
O
S
T
I

I
N
F
O



P
O
S
O
U
Z
E
N
Í
V
Ý
K
O
N
N
O
S
T
I

I
N
F
O

P
O
S
O
U
Z
E
N
Í
V
Ý
K
O
N
N
O
S
T
I

I
N
F
O

P
O
S
O
U
Z
E
N
Í
V
Ý
K
O
N
N
O
S
T
I
I
N
F
O

VÍCELETÝ PŘEHLED



Víceletý přehled se poskytuje za deset let, s výjimkou informací o životním prostředí, sociální oblasti a správě a řízení. Údaje před rokem 2018 však nejsou srovnatelné, protože nebyly přepočteny, aby odrazily 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	2022	2021	2020	2019	2018 přepočteno ¹	2017 ¹	2016 ^{1,2}	2015 ¹	2014 ¹	2013 ¹
Čisté tržby	86984	75601	74736	66260	62791	62890	49695	38203	32774	32615
Z toho online tržby	8618	7704	5547	3493	2817	2393	1991	1646	1267	1086
Růst čistých tržeb při konstantních směnných kurzech ³	6,9 %	5,0 %	12,3 %	2,3 %	2,5 %	28,9 %	32,3 %	2,3 %	0,8 %	2,0 %
Provozní výsledek	3768	3320	2191	2662	2623	2225	1584	1318	1250	1239
Základní provozní zisková marže	4,3 %	4,4 %	4,8 %	4,2 %	4,4 %	3,9 %	3,8 %	3,8 %	3,9 %	4,2 %
Čisté finanční náklady	(552)	(517)	(485)	(528)	(487)	(297)	(541)	(265)	(235)	(291)
Příjmy z pokračujících činností	2546	2246	1397	1767	1797	1817	830	849	791	805
Příjem (ztráta) z ukončených činností	—	—	—	(1)	(17)	—	—	2	(197)	1732
Čistý výsledek	2546	2246	1397	1766	1780	1817	830	851	594	2537
Zisk a dividenda na akcii										
Čistý zisk na kmenovou akcii (základní)	2,56	2,18	1,31	1,60	1,51	1,45	0,81	1,04	0,68	2,48
Čistý zisk na kmenovou akcii (zředěný)	2,54	2,17	1,30	1,59	1,49	1,43	0,81	1,02	0,67	2,39
Zisk z pokračujících činností na kmenovou akcii (základní)	2,56	2,18	1,31	1,60	1,53	1,45	0,81	1,04	0,90	0,79
Zisk z pokračujících činností na kmenovou akcii (zředěný)	2,54	2,17	1,30	1,59	1,51	1,43	0,81	1,02	0,88	0,77
Dividenda na kmenovou akcii	1,05	0,95	0,90	0,76	0,70	0,63	0,57	0,52	0,48	0,47
Peněžní toky										
Volný peněžní tok	2188	1618	2199	1843	2165	1926	1441	1184	1055	1109
Čistá hotovost z provozní, investiční a finanční činnosti	(92)	(218)	(383)	535	(1 587)	827	2114	73	(1 005)	681
Kapitálové výdaje (včetně akvizic) ⁴	4107	5776	4456	3604	2838	1822	16775	1172	1006	843
Kapitálové výdaje jako % čistých tržeb	4,7 %	7,6 %	6,0 %	5,4 %	4,5 %	2,9 %	33,8 %	3,1 %	3,1 %	2,6 %
Pravidelné kapitálové výdaje ⁵	4053	4187	4448	3512	2772	1723	1377	811	740	830

POSOUZENÍ VÝKONNOSTI



Pravidelné kapitálové výdaje jako % čistých tržeb	4,7 %	5,5 %	6,0 %	5,3 %	4,4 %	2,7 %	2,8 %	2,1 %	2,3 %	2,5 %
Průměrný směnný kurz (EUR za USD)	0,9515	0,8461	0,8770	0,8934	0,8476	0,8868	0,9038	0,9001	0,7529	0,7533

1 Údaje za rok 2018 byly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepočteny, 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 nezahrnují ukončené činnosti.

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.

VÍCELETÝ PŘEHLED

ROZVAHA A DALŠÍ INFORMACE

V MILIONECH EUR, S VÝJIMKOU POČTU PRODEJEN A POKUD JE UVEDENO JINAK	1. ledna 2023	2. ledna 2022	3. ledna, 2021	29. prosince, 2019	30. prosince, 2018, přepočteno ¹	31. prosince, 2017 ¹	1. ledna 2017 ¹	3. ledna 2016 ¹	28. prosince 2014 ¹	29. prosince 2013 ¹
Vlastní kapitál skupiny	15405	13721	12432	14083	14205	15170	16276	5621	4844	6520
Zpětný odkup akcií ²	(998)	(995)	(1 001)	(1 002)	(1 997)	(998)	—	(161)	(1 232)	(768)
Hrubý dluh	17640	17089	14554	15445	14485	7250	7561	3502	3197	3021
Peníze, peněžní ekvivalenty a krátkodobé vklady a podobné nástroje a investice do dluhových nástrojů – krátkodobá část	3223	3143	3119	3863	3507	4747	4317	2354	1886	3963
Čistý dluh	14416	13946	11434	11581	10978	2503	3244	1148	1311	(942)
Aktiva celkem	48555	45712	40692	41490	39830	33871	36275	15880	14138	15142
Počet prodejen ³	7659	7452	7137	6967	6769	6637	6556	3253	3206	3131
Počet zaměstnanců (v tisících FTE) ³	250	259	249	232	225	224	225	129	126	123
Počet zaměstnanců (v tisících pracovníků) ³	414	413	414	380	372	369	370	236	227	222
Kmenové akcie v oběhu (v milionech) ²	977	1011	1047	1088	1130	1228	1272	818	823	982
Cena akcie na Euronext (v EUR)	26,84	30,14	23,11	22,75	22,07	18,34	20,03	19,48	14,66	13,22
Tržní kapitalizace ²	26232	30482	24197	24751	24938	22508	25484	15944	12059	12989
Směnný kurz na konci roku (EUR za USD)	0,9341	0,8795	0,8187	0,8947	0,8738	0,8330	0,9506	0,9208	0,8213	0,7277

1 Údaje za rok 2018 byly přepočteny, aby odrážely dopad implementace IFRS 16 Leasingy. Finanční informace před rokem 2018 nebyly přepočteny, 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)

	2022	2021 přepočteno	2020	2019	2018
Tržby z prodeje zdravých potravin vlastní značky (v milionech EUR) ¹	14491	12321	11516	9982	9533
% prodeje zdravých potravin vlastní značky na celkovém prodeji potravin vlastní značky ¹	54,4 %	53,4 %	49,8 %	47,9 %	47,0 %
Snížení počtu tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. eur) v % ²	33 %	20 %	17 %	9 %	5 %
Snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z vlastních provozů v % (rozsah 1 a 2) ³	32 %	31 %	23 %	8 %	Výchozí hodnota

¹ Údaje za rok 2021 jsou přepočtené, více informací naleznete ve [Zprávě ESG](#). Upozorňujeme, že údaje za roky 2020, 2019 a 2018 nebyly přepočteny na stejný rozsah vykazování ESG.

² Snížení je měřeno oproti přepočtené výchozí hodnotě z roku 2016: 5,09 t/mil. EUR. Pro další informace viz [Zpráva ESG](#). Upozorňujeme, že údaje za roky 2020, 2019 a 2018 nebyly přepočteny na stejný rozsah vykazování ESG a jsou stále vykazovány oproti výchozí hodnotě použité v roce 2021, která činila 5,48 t/milion EUR.

³ Snížení je měřeno oproti přepočtené výchozí hodnotě z roku 2018: 4 164 tis. tun emisí ekvivalentu CO₂. Pro další informace viz [Zpráva ESG](#). Upozorňujeme, že údaje za roky 2020 a 2019 nebyly přepočteny na stejný rozsah vykazování ESG a jsou stále vykazovány oproti výchozí hodnotě použité v roce 2021, která činila 4 073 tisíc tun.



RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI

Profil hlavních rizik ERM

91

Hlavní rizika a nejistoty

93





PROFIL HLAVNÍCH RIZIK ERM

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 cíli a cíli v oblasti dodržování předpisů. Všechna nejvýznamnější, tedy „hlavní“ identifikovaná rizika, jsou považována za významná finanční rizika.

Hlavní rizika byla kategorizována podle jejich vztahu ke strategickým, provozním, finančním, regulačním nebo ESG 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, potenciálního finančního dopadu a/nebo dopadu na pověst a na přijatých příslušných zmírňujících opatření.

S výjimkou doplnění rizik souvisejících s klimatem a pojištěním jsou hlavní vykazovaná rizika do značné míry podobná těm, která byla zveřejněna v naší výroční zprávě za rok 2021; došlo však k obecnému zvýšení závažnosti značného počtu těchto rizik. To do značné míry souvisí s dopadem náročného makroekonomického prostředí a inflačních tlaků, které mají široký dopad na rizika a naši schopnost je zmírnit. Inherentní riziko spojené s kybernetickou bezpečností stále roste, zejména pokud vezmeme v úvahu také důsledky narušení bezpečnosti u některého z našich dodavatelů třetích stran. Dopad pandemie COVID-19 na naše obchodní operace a rizikový profil se v průběhu roku výrazně zmírnil, nicméně v období přizpůsobení se po pandemii čelíme různým výzvám a nadále sledujeme vývoj.

Diagram vpravo poskytuje přehled o hlavních rizicích, která společnost identifikovala a která jsou spojena s činností našich značek. Podrobnější informace, včetně odkazu na časový horizont jednotlivých rizik, a popis opatření přijatých k jejich řízení najdete v části Hlavní rizika a nejistoty.

Viz také definice ochoty riskovat a kategorií rizik v části Řízení rizik.

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.



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

Kritické: Trvalé snížení globální nebo lokální reputace značky

Vysoké: Dlouhodobé zhoršení pověsti globální nebo místní značky



a/nebo peněžní ztráta vyšší než 100 milionů EUR.



a/nebo peněžní ztráta nižší než 100 milionů EUR.



Rostoucí trend rizika



Stejný trend rizika



Klesající trend rizika

V návaznosti na zpřísnění pojistného trhu týkajícího se některých oblastí pojištění jsme rozpoznali nové hlavní riziko pro oblast *Pojištění*. Kromě toho jsme vzhledem k rostoucímu významu rozdělili riziko

PROFIL HLAVNÍCH RIZIK ERM



RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

výkonnosti ESG, které bylo vykázáno v předchozím roce, na dvě samostatná rizika, a to na hlavní riziko *Společenská očekávání v oblasti ESG* a na nové hlavní riziko, které samostatně pokrývá *Rizika související s klimatem*. Podrobnější informace o změně klimatu a opatřeních, která přijímáme v souvislosti s emisemi uhlíku v našem hodnotovém řetězci, najdete v části *Životní prostředí*. Po investicích do této oblasti v průběhu roku a snížení našich souvisejících závazků bylo dříve vykázané riziko *Penzijních plánů* sníženo a již není považováno za hlavní riziko. Nyní je zařazeno do kategorie pro sledování v rámci *Dalších rizik a nejistot*.

Nejvýznamnější témata ESG identifikovaná v rámci *Posouzení významnosti* jsme propojili se souvisejícími hlavními riziky v rámci *Našeho integrovaného přístupu*. Proces posouzení významnosti nám umožňuje identifikovat a upřednostnit naše nejvýznamnější témata ESG na základě jejich dopadu a významu pro společnost Ahold Delhaize a také jejich významu pro zúčastněné strany.

Následující část *Hlavní rizika a nejistoty* poskytuje přehled hlavních identifikovaných rizik, včetně popisu rizika, vývoje zaznamenaného v roce 2022 a stručného popisu primárních zmírňujících opatření přijatých v rámci řízení každého jednotlivého rizika.



Další informace naleznete v části **Naše strategie Leading Together**.

STRATEGICKÁ RIZIKA

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.

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*.

Další informace o našem rámci Správy, řízení rizik a dodržování předpisů (Governance, Risk and Compliance – GRC), programu ERM a ochotě riskovat naleznete v části *Řízení rizik*. Podrobnosti o podstatných otázkách ESG a o tom, jak souvisejí s naším rizikovým profilem, naleznete v částech *Posouzení významnosti* a *Naš integrovaný přístup*.

DRIVE OMNICHANNEL GROWTH

- Network expansion
- Commercial initiatives
- Monetization initiatives



ELEVATE HEALTHY AND SUSTAINABLE

- Reduced energy emissions
- Strategic partnerships for waste and recycling
- Differentiation based on industry leading healthy and sustainable positioning
- Accelerated transition to renewables



OPPORTUNITIES

In conjunction with the strategic planning and ERM exercises, our brands identify and assess local opportunities in line with our Leading Together strategy. The opportunities that are identified, some of which are described here, are discussed by global and local management through our strategic business planning and performance cycle and translated into brand strategies.

See Our Leading Together strategy for more information.



- Investment in customer services training
- Improved retention of best talent

CULTIVATE BEST TALENT

- Improved online experience
- Further digitization and automation
- Collaboration initiatives
- Strengthen mechanization, payments and last-mile delivery capabilities

STRENGTHEN OPERATIONAL EXCELLENCE



KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ A MAKROEKONOMICKÝ VÝVOJ

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

ZÁVAŽNOST



TREND



ČASOVÝ HORIZONT

<1 rok a 1–3 roky

HNACÍ SÍLY RŮSTU



VÝVOJ V ROCE 2022

Zhoršující se makroekonomické podmínky, vysoká inflace, rostoucí ceny energií a zvyšující se náklady na půjčky snižují kupní sílu domácností a představují pro naše podnikání významné výzvy. Inflační tlaky se rozšiřují nad rámec potravin a energií téměř všude, podniky napříč ekonomikou na sebe přenášejí vyšší náklady na energie, dopravu a pracovní sílu. Viz [Makroekonomické hnací síly růstu](#). Zavedli jsme čtyři krátkodobé priority, které se zaměřují na zákazníky, zdravé stravování, provoz našich značek, naši strategii Zdravé a udržitelné. Tyto priority, které jsou pohaněny technologiemi a výchovou nejlepších talentů, představují konkrétní kroky, které podnikneme do roku 2025.

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME

Pokračovali jsme v realizaci naší strategie Leading Together, která nám v roce 2022 dobře posloužila. 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 *Naše ekonomické trendy*. Navíc se zrychlil přístup k těmto tématům udržitelnosti. Podrobnosti o změnách v maloobchodním prostředí, které se týkají zejména nákupních preferencí spotřebitelů, zaměření na hodnotu, zdravou výživu a celkový posun nákupních kanálů od nákupů na prodejních místech k nákupům online, které v posledních letech představují jak výzvy, tak příležitosti, naleznete v části *Úvod do ESG*. 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. Očekáváme, že konsolidace v maloobchodním sektoru, zejména v USA, a z ní vyplývající dopad na konkurenční prostředí budou vyžadovat pozornost.

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

ZÁVAŽNOST



TREND



ČASOVÝ HORIZONT

provozní zlepšení. 1–3 roky. Pokud se nám tyto iniciativy nepodaří úspěšně realizovat, může nám to zabránit v realizaci našich růstových ambicí nebo v udržení kroku s konkurencí a očekáváním spotřebitelů.

HNACÍ SÍLY RŮSTU Toto riziko je odděleno od rizika konkurenčního prostředí vzhledem k jeho významu pro naši celkovou strategii.



VÝVOJ V ROCE 2022

Vliv COVID-19 se v průběhu roku 2022 nadále snižoval a došlo také k následnému nárůstu stravování mimo domov. Tento posun je však omezen zhoršujícími se makroekonomickými podmínkami, které mají dopad na disponibilní příjmy spotřebitelů. To spolu se změnami v nákupních zvyklostech spotřebitelů, které se projevily během pandemie, znamená, že poptávka po doručování do domu a nabídkách odběru typu „klikni a vyzvedni“ zůstává silná. Ve střednědobém horizontu po pandemii budou některé spotřebitelské návyky, jako jsou práce z domova a příprava jídel v domácnosti, 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. V roce 2022 bylo rozhodnuto o odložení IPO bol.com do doby, než budou podmínky na trhu příznivější.

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME

Zatímco omnichannel a digitální růst již byl jádrem naší strategie Leading Together, 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. Další informace o dosaženém pokroku naleznete v části *Hnací síla – růst pomocí omnichannel*.



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.

ZÁVAŽNOST



TREND



ČASOVÝ HORIZONT

1–3roky

HNACÍ SÍLY RŮSTU



VÝVOJ V ROCE 2022

Přestože se narušení v souvislosti s COVID-19 během roku 2022 zmírnilo, stále existuje riziko dalších vln a stále existuje nejistota ohledně potenciálních nových variant. Různorodé prostředí IT v rámci všech operací našich značek, se závislostí na stárnoucích starších systémech a poskytovatelích služeb třetích stran, nadále představuje výzvu a riziko pro kontinuitu podnikání. Riziko představují také prudce stoupající náklady na energie a riziko budoucího omezení dostupnosti v důsledku války na Ukrajině, které ohrožuje operace zejména v Evropě. Tlaky v dodavatelském řetězci a problémy s dostupností výrobků, které se zhoršily v důsledku války, se ke konci roku zmírnily, ale v některých regionech přetrvává nejistota okolo jednotlivých kategorií výrobků.

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 válku na Ukrajině jsme aktivovali různé krizové protokoly, abychom vyrovnali poptávku v distribučních sítích a podpořili činnost značek. Změna klimatu je stále v popředí zájmu a klimatické události posledních let ukazují, že je třeba důsledně zvažovat investice do přizpůsobení se změně klimatu a jejího zmírňování.

KYBERNETICKÁ BEZPEČNOST

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.

ZÁVAŽNOST



TREND



ČASOVÝ HORIZONT

<1 rok

HNACÍ SÍLY RŮSTU



VÝVOJ V ROCE 2022

V roce 2022 pokračoval posun k omnichannel a digitální transformace, čímž se zvětšila část našeho systému, na kterou lze vést útok (attack surface). V našich sítích a na internetových stránkách a aplikacích jsme pozorovali nárůst škodlivých pokusů. A přestože doposud nedošlo k žádnému přímému dopadu na naši organizaci, stále se 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.

OPERAČNÍ RIZIKA

ORGANIZOVANÁ PRÁCE

ZÁVAŽNOST

VÝVOJ V ROCE 2022

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME

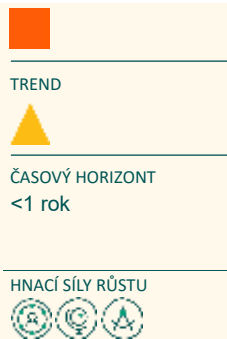


RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

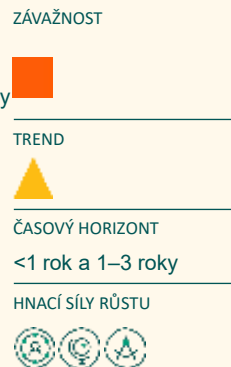
Naše značky, ve kterých existují odbory, nemusí být schopny vyjednat přijatelné podmínky pro prodloužení a nahrazení smluv v důsledku zvýšených požadavků a/nebo očekávání ohledně odměn a výhod ze strany odborů, což může vést k organizovanému zastavení práce nebo jiným provozním, právním nebo finančním 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.



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.



ZÁVAŽNOST

Pandemie COVID-19 a z ní vyplývající změny v pracovních postupech stále více upozorňují na témata pohody, fyzického a duševního zdraví a bezpečnosti a diversity a inkluze. Inflační tlaky v průběhu roku 2022 vedou také ke zvýšeným požadavkům odborů a rostoucím nákladům na pracovní sílu. S pokračujícím přechodem na online a mobilní nákupy se zvyšuje také konkurence v oblasti digitálního talentu.

VÝVOJ V ROCE 2022

Pandemie COVID-19 odhalila zranitelnost trhů práce a potřebu vhodné kombinace trvalých investic pro řešení nedostatku pracovních sil. Investice do dovedností jsou sice pro inkluzivní a udržitelný růst zásadní, ale důležité je také řešení širších otázek kvality pracovních míst a migrace, stejně jako přilákání vhodných skupin potenciálních zaměstnanců, kteří mohou být v současné době mimo trh práce. Na straně nabídky byl v roce 2022 nedostatek pracovních sil způsoben narušením mobility a obvyklé migrace v rámci Evropy, přechodem pracovníků z jednoho odvětví do jiného během pandemie COVID-19 a neochotou pracovníků přijmout práci v některých odvětvích z důvodu obav o mzdy a pracovní podmínky.

Personální oddělení všech značek řídí vztahy se spolupracovníky a případně s odbory, které je zastupují. Vynakládáme úsilí, abychom včasné začali aktivně vyjednávat o smlouvách kolektivního vyjednávání a máme pohotovostní plány pro zvládnutí dopadu případné činnosti odborů. Značky také naslouchají zpětné vazbě spolupracovníků ohledně pracovních podmínek a reagují na ni prostřednictvím našeho každoročního průzkumu zapojení spolupracovníků a pravidelných pulzních průzkumů.

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME

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 konkurenceschopných 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, rovnost a inkluzi ve snaze dosáhnout našeho cíle, kterým je pracovní síla reprezentativní pro trhy, kde naše značky působí. Naslouchají také zpětné vazbě spolupracovníků prostřednictvím každoročního průzkumu zapojení spolupracovníků a pravidelných průzkumů pulsu. Další informace o závazku k pohodě, zdraví, bezpečnosti a D&I spolupracovníků naleznete v části *Zaměřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze*.

FINANČNÍ RIZIKA

POJIŠTĚNÍ

ZÁVAŽNOST

VÝVOJ V ROCE 2022

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME



RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

U nových nebo obnovených pojistných smluv může dojít ke zvýšení pojistného a snížení limitů krytí. Kromě toho může být obtížné nebo neúnosně drahé získat pojistné krytí pro určité druhy pojištění.



TREND



ČASOVÝ HORIZONT

1–3roky

HNACÍ SÍLY RŮSTU



Převod rizika na pojistitele závisí na dynamice pojistného trhu, včetně kolísající chuti k riziku u některých typů pojištění, ochoty pojistitelů upisovat a expozice společnosti Ahold Delhaize. Pojistné na pojištění majetku se v posledních několika letech výrazně zvýšilo, protože se častěji vyskytují škody způsobené nepříznivým počasím. S tím, jak jsou po celém světě zaznamenávány další incidenty a útoky související s kybernetickou bezpečností, se také neustále zvyšují náklady na krytí souvisejících rizik.

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.

Souhrn dalších finančních rizik identifikovaných prostřednictvím našeho každoročního hodnocení ERM naleznete v části

[Další 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 vyzrazení, zneužití nebo zpronevěře údajů, což může mít významný právní nebo finanční dopad, jakož i dopad na dobrou pověst společnosti.

ZÁVAŽNOST



TREND



ČASOVÝ HORIZONT

<1 rok

HNACÍ SÍLY RŮSTU



VÝVOJ V ROCE 2022

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 rámci celé organizaci spravujeme a udržujeme několik zmírňujících opatření, včetně globálních zásad a postupů ochrany osobních údajů, školení o etickém kodexu, našeho programu zvyšování povědomí o „živých datech“ (ochrana dat), uplatňování 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](#).

LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ

Změny nebo nedodržování zákonů a předpisů by mohly ovlivnit provoz a snížit ziskovost společnosti Ahold

ZÁVAŽNOST



VÝVOJ V ROCE 2022

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME

Spravujeme a pravidelně aktualizujeme globální rámec zásad s postupy a vnitřními kontrolami, které jsou navrženy tak, aby zajistily dodržování



HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

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.

TREND



ČASOVÝ HORIZONT

1–3roky

HNACÍ SÍLY RŮSTU



V souvislosti se zvýšeným důrazem na zdraví a bezpečnost lidí se zvyšuje i zájem o zdraví a bezpečnost planety. Prudce se zintenzivnila 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. Ochrana osobních údajů je opět aktuální, neboť se chystají nové právní předpisy, zejména v některých oblastech USA. Přestože v některých jurisdikcích stále přetrvávají restriktivní opatření k omezení šíření COVID-19, obecně byla do značné míry zrušena.

určitých norem a předpisů zdravotnických společností. 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 nepravděpodobná. Více informací o nepředvídaných událostech a podmíněných závazcích naleznete v *Příloze 34*.

Během roku 2022 pokračovaly naše značky a podpůrné organizace v zavádění celopodnikových opatření, aby zajistily zdraví, bezpečnost a pohodu svých spolupracovníků a spotřebitelů a zároveň zůstaly v souladu s místními zákony a vládními omezeními. V roce 2022 jsme vydali naši druhou zprávu o lidských právech a vyvinuli jsme 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 *Etické otázky a lidská práva*.

RIZIKA SOULADU

BEZPEČNOST PRODUKTŮ

Existuje riziko, že se zákazníci mohou zranit nebo onemocnět v důsledku používání nebo konzumace

ZÁVAŽNOST



VÝVOJ V ROCE 2022

Nadále se zaměřujeme nejen na zdraví a bezpečnost spolupracovníků a zákazníků, ale také na hygienu a

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME

U všech našich značek jsme zavedli globální organizaci pro integritu produktů, jakož i zásady, kontrolní rámec a standardní provozní postupy.



RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

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.

TREND



ČASOVÝ HORIZONT

1–3 roky

HNACÍ SÍLY RŮSTU



bezpečnost výrobků, které naše značky prodávají. Míra absencí, která se během COVID-19 zvýšila, se vrátila na normální úroveň. Kromě toho byly opět zahájeny osobní audity zajištění kvality, které byly dočasně pozastaveny z důvodu cestovních nebo jiných omezení. Zhoršující se makroekonomické podmínky v roce 2022 a inflační tlaky mohou zvýšit tlak na náklady našich dodavatelů, což bude mít dopad na potravinové standardy a podvody.

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. Svá rizika v této oblasti dále zmírňujeme prostřednictvím různých typů pojistného krytí v rámci našich značek. Další informace o závazku dodržovat lidská práva naleznete v části [Etické otázky a lidská práva](#).

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA – RIZIKA

RIZIKA SOUVISEJÍCÍ S KLIMATEM

ZÁVAŽNOST

VÝVOJ V ROCE 2022

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME

Změna klimatu zahrnuje fyzická a přechodná rizika. Častější a extrémnější projevy počasí, jako jsou vysoké teploty, sucha, povodně a lesní požáry, mohou



ČASOVÝ HORIZONT

1–3rok a >3 roky

HNACÍ SÍLY RŮSTU



negativně ovlivnit naši provozní infrastrukturu a dodavatelský řetězec. Regulační opatření ke zmírnění změny klimatu a/nebo k přizpůsobení se této změně, jako je zavedení uhlíkových daní, omezení spotřeby materiálů, regulace využití půdy, regulace dopravy nebo jiná omezení týkající se skleníkových plynů, mohou mít negativní dopad na naše podnikání v podobě vyšších nákladů nebo provozních omezení. Další podrobnosti o našem hodnocení rizik souvisejících s klimatem naleznete v části [Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem \(TCFD\)](#).

Značný počet evropských zemí zaznamenal v roce 2022 rekordní teploty a velká část kontinentu se potýkala se suchem a letními požáry. Přestože se podařilo zabránit významným škodám na majetku společnosti, požáry v Řecku si vynutily preventivní uzavření kanceláří společnosti a zasáhly část distribuční sítě. Podobně extrémní zimní bouře v USA během svátků na konci roku ovlivnily cestování a distribuci v několika regionech. Problematice změny klimatu se věnuje velká pozornost a vlády a regulační orgány na celém světě pokračují v prosazování souvisejících regulačních změn a zvyšování požadavků na podávání zpráv. Pokračujeme v podávání zpráv o dopadech změny klimatu v souladu s doporučeními pracovní skupiny pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem (TCFD). Pro rok 2022 se zvýšily požadavky na podávání zpráv podle Taxonomie EU, a to v důsledku dodatečného požadavku na podávání zpráv o sladění i způsobilosti.

Opatření k řešení rizik spojených s přechodem na nízkouhlíkové hospodářství a fyzických dopadů změny klimatu jsou podrobně popsána v části o řízení rizik v části [Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem \(TCFD\)](#).



RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA – RIZIKA

SPOLEČENSKÁ OČEKÁVÁNÍ V OBLASTI ESG

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

Společnost Ahold Delhaize a její značky podléhají externí kontrole ze strany různých zúčastněných stran a interní kontrole ze strany spolupracovníků, pokud jde o témata ESG, jako jsou plastové obaly, emise uhlíku, pracovní postupy a lidská práva, diverzita, rovnost a inkluze a udržitelné zemědělství. Existuje riziko, že pokud nebudeme účinně plnit společenská očekávání tím, že prokážeme, že přispíváme k jejímu rozvoji, a přijmeme opatření ke zmírnění negativních dopadů našeho podnikání na společnost nebo životní prostředí, můžeme být vystaveni poškození pověsti nebo soudním sporům. Další informace o podstatných otázkách ESG naleznete v části [Životní prostředí, společenské záležitosti a správa \(ESG\)](#).

ZÁVAŽNOST



TREND



ČASOVÝ HORIZONT

1–3 roky a >3 roky

HNACÍ SÍLY RŮSTU



VÝVOJ V ROCE 2022

V souladu s trendem zvýšené kontroly v posledních letech jsme od investorů a dalších klíčových zúčastněných stran nadále dostávali žádosti o informace o našich iniciativách v oblasti udržitelnosti a ukazatelích výkonnosti. Zákazníci a spolupracovníci mají zvýšené nároky v oblasti témat, jako jsou dobré životní podmínky zvířat. Investoři projevují stále větší zájem o rozvoj širší škály ukazatelů ESG, včetně biologické rozmanitosti a regenerativního zemědělství, a očekávají, že společnosti poskytnou více informací o dopadu, který mají na lidi a životní prostředí. V roce 2022 jsme aktualizovali náš klimatický plán, včetně přidání nového cíle v rozsahu 3, přidali jsme nový cíl pro snížení množství primárních plastů a s hrdostí jsme zveřejnili naši druhou zprávu o lidských právech, která odráží pokrok, jehož společnost Ahold Delhaize a každá z jejích značek dosáhla v rámci našeho plánu v oblasti lidských práv.

JAK TOTO RIZIKO ŘÍDÍME

Podpora zdraví a udržitelnosti je jedním ze čtyř hnacích motorů růstu naší strategie Leading Together a my jsme rozhodli udržet si pozici lídra v oblasti udržitelnosti a ESG a dosáhnout našich ambicí v oblasti dekarbonizace našich provozů a hodnotového řetězce, abychom přispěli k budoucnosti, kdy teplota stoupne maximálně o 1,5 °C. Byl jmenován ředitel pro udržitelnost (CSO), který zastává pozici ve výkonném výboru a je zodpovědný za rozvoj jasné, ucelené a koherentní vize v souladu se strategií naší skupiny, za poskytování myšlenkového vedení, odborných znalostí a podpory značkám při naplňování našich ambicí a za zajištění správného zaměření a spolupráce v rámci celé organizace. CSO je podporován mezioborovým týmem pro udržitelnost, který pokrývá všechny aspekty udržitelnosti.

V rámci našeho integrovaného přístupu každoročně vyhodnocujeme významná témata, kterým organizace čelí podle názoru našich zúčastněných stran, a vypracováváme cíle a klíčové ukazatele výkonnosti, abychom mohli měřit naši výkonnost a zajistit, že jsou přijímána opatření k řešení nejrelevantnějších společenských očekávání.

DALŠÍ RIZIKA A NEJISTOTY

DÚCHODY A DALŠÍ VÝHODY PŘI ZAMĚSTNÁNÍ NEBO PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Povinnosti financování penzí a zdravotní péče mohou být ovlivněny kolísáním úrokových sazeb, výkonností akciového trhu, měnícími 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.

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.

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.

HLAVNÍ RIZIKA A NEJISTOTY



ANALÝZA CITLIVOSTI

Ve společnosti Ahold Delhaize pečlivě sledujeme dopad různých interních a externích rizikových faktorů na naši činnost, včetně hlavních rizik a nejistot. 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.

Z provedené analýzy citlivosti našich hlavních rizik a nejistot jsme zjistili, že nejzávažnějším scénářem je složený dopad obou zde popsanych rizikových scénářů.

SCÉNÁŘ	SOUVISEJÍCÍ HLAVNÍ RIZIKA	POPIS
Výrazné zhoršení makroekonomického prostředí	Konkurenční prostředí a makroekonomický vývoj	Neschopnost účinně přizpůsobit součásti naší strategie Leading Together v případě zhoršení makroekonomického prostředí, které se projeví hospodářskou recesí nebo trvalým obdobím nízkého hospodářského růstu ve všech nebo některých oblastech činnosti, by mohla vést k neschopnosti přizpůsobit se různým dynamikám ovlivňujícím naši výkonnost. Zvyšující se inflace může vést ke změně chování zákazníků, zejména k jejich odchodu k cenově výhodnějším konkurentům / diskontním alternativám, a také k dalšímu tlaku na náš dodavatelský řetězec a nákladovou základnu, včetně potřeb v oblasti pracovních sil a energií. Tyto vlivy by v kombinaci mohly vést ke ztrátě podílu na trhu ve prospěch jiných účastníků trhu a/nebo by mohl mít významný nepříznivý vliv na finanční situaci.
Zabezpečení informací a/nebo narušení dat a přerušení podnikání	Kontinuita provozu Bezpečnost informací a ochrana osobních dat	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 každodenní obchodní aktivity na úrovni značky, a to včetně prodeje a distribučních center.



Horní obrázek: Zákazník nakupuje u společnosti The GIANT Company.

Spodní obrázek: Robot Marty společnosti Stop & Shop je jedním ze způsobů, jak naše značky využívají technologie ke zlepšení zákaznické zkušenosti.



ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA (ESG)

Úvod do ESG	102
Posouzení významnosti	103
Oblast životního prostředí	106
Zaměřeno na: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci	114
Společenské záležitosti	116
Správa	119
Zaměřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze	122
Další zveřejňované informace o ESG	129
Etické otázky a lidská práva	129
Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem (TCFD)	132
Daňová transparentnost a odpovědnost	139



ÚVOD DO ESG

Životní prostředí, společenské záležitosti a správa – označované také jako ESG – představují tři klíčové faktory používané k měření udržitelnosti a etického dopadu podniku nebo společnosti. V této části uvádíme, jak řídíme témata a výkonost ESG.

V dalších částech popisujeme, jak posuzujeme významnost, abychom pochopili, která témata ESG jsou pro naše zúčastněné strany nejdůležitější, a definujeme naše podstatná témata, která souvisejí s našimi faktory růstu a cíli udržitelného rozvoje OSN (SDG). V oddílech věnovaných životnímu prostředí, společenským otázkám a správě podrobně popisujeme náš přístup, pokrok a způsob měření výkonosti. Najdete zde také důležité informace týkající se etiky a lidských práv, TCFD a daňové transparentnosti a odpovědnosti.

Náš přístup k udržitelnosti a ESG

Celková strategie udržitelnosti společnosti Ahold Delhaize vychází z přesvědčení, že to, co je zdravé a udržitelné, by mělo být dostupné pro všechny.

Náš přístup k udržitelnosti a ESG začíná snahou lépe porozumět světu, ve kterém žijeme, výzvám, kterým čelíme v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu, a tomu, co od nás očekávají naše zúčastněné strany. Na základě těchto znalostí určíme témata, která dokážeme nebo bychom mohli dokázat nejvíce ovlivnit nebo

která nás nejvíce ovlivňují. Pro další informace viz části [Posouzení významnosti](#) a [Naše podstatná témata](#).

Naše ambice a strategie v oblasti udržitelnosti a ESG se dále řídí cíli udržitelného rozvoje OSN a referenčními ukazateli ESG, MSCI a Sustainalytics. Pracujeme s rámci, jako jsou TCFD, Global Reporting Initiative (GRI) a Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Standards. Zabýváme se také budoucím vývojem a jeho možným dopadem na společnost Ahold Delhaize, například implementací směrnice o podávání zpráv podniků o udržitelnosti (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD).

Na základě zmapování těchto externích požadavků a s ohledem na naši strategii a hnací síly růstu jsme přijali závazky a stanovili cíle, ambice a aspirace v několika oblastech, na které se zaměřujeme, jako je snížení uhlíkové stopy a potravinového odpadu, další zvýšení prodeje zdravých výrobků vlastní značky, zlepšení plastových obalů výrobků vlastní značky a snaha o 100% diverzitu a inkluzi na pracovišti. Uvědomujeme si, že naše ambice a touhy jsou náročné, ale snažíme se jich časem dosáhnout. Naše cíle řídí naši každodenní výkonost. Další informace naleznete v částech [Podpora zdraví a udržitelnosti](#) a [Výchova nejlepších talentů](#).

Jak řídíme udržitelnost a ESG

Výkonný výbor, pod dohledem a s poradenstvím dozorčí rady (a jejího výboru pro zdraví a udržitelnost), nese odpovědnost za stanovení strategie a řízení výkonosti. Více informací o výboru pro udržitelnost a zdraví a o tématech projednávaných na jeho zasedáních naleznete v části [Správa a řízení společnosti](#) a ve [Zprávě dozorčí rady](#).

V srpnu 2022 společnost Ahold Delhaize jmenovala ředitele pro udržitelnost (CSO), kterému bylo přiděleno místo u výkonného výboru. CSO je odpovědný za úspěch ucelené vize, strategie a cílů společnosti Ahold Delhaize ve všech aspektech udržitelnosti životního prostředí, zdravé výživy, společenského dopadu (včetně lidských práv, zdraví, bezpečnosti a pohody zaměstnanců a inkluzivních postupů), etiky a správy a řízení.

V roce 2022 byl vytvořen mezioborový vedoucí tým pro udržitelnost (SLT), kterému předsedá CSO a který zastupuje hlavní rozměry zdraví a udržitelnosti, společenského dopadu a řízení v organizaci. Zahrnuje podpůrné funkce z oddělení financí, komunikace, právního oddělení a oddělení pro styk s veřejností, a nahradil dřívější řídicí výbor pro zdraví a udržitelnost.

Funkce Health & Sustainability (zdraví a udržitelnost) Global Support Office (GSO) je přímo podřízena našemu CSO, zatímco ředitelka pro lidské zdroje (CHRO) zůstává funkčně zodpovědná za aspekty lidských zdrojů, včetně diversity, rovnosti a inkluze.

Vedení značky je zodpovědné za vytvoření a zajištění zdrojů pro prováděcí plány a sledování výkonosti v oblasti udržitelnosti a témat ESG.

Funkce zdraví a udržitelnosti a lidských zdrojů spolu s týmem externího reportingu finančního oddělení určují ukazatele ESG, které se shromažďuje a vykazuje GSO a které jsou zahrnuty do výroční zprávy nebo na našich webových stránkách. Pokyny k těmto ukazatelům ESG jsou shrnuty v účetním manuálu ESG, který je pololetně aktualizován a je součástí účetního manuálu a postupů společnosti Ahold Delhaize (Ahold Delhaize's Accounting and Procedures Manual – ADAPM). Účetní manuál ESG schvaluje ESG podvýbor výboru pro ADAPM, který je složen z různých funkcí a zahrnuje zástupce podpůrných funkcí z oddělení financí,

komunikace, právního oddělení a zdraví a udržitelnosti, jakož i zástupce značek.

Informace společnosti Ahold Delhaize o ESG uvedené ve [Zprávě ESG](#) podléhají omezené míře ověření ze strany našeho nezávislého externího auditora. Stanovisko a přesný rozsah poskytnutého ujištění naleznete ve [Zprávě o ověření zprávy ESG](#). Externího nezávislého auditora jmenuje výroční valná hromada akcionářů na doporučení výboru pro audit, finance a rizika dozorčí rady. Další informace naleznete v části [Správa a řízení společnosti](#). Více informací o našem řízení konkrétně v oblasti změny klimatu naleznete v části [Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem](#).

Naše cesta k neustálému zlepšování

Zájem našich zúčastněných stran o výkonost ESG stále roste. Jelikož je to také důležitá součást způsobu, jakým měříme úspěch ve společnosti Ahold Delhaize, zavázali jsme se k neustálému zlepšování v této oblasti.

V roce 2021 jsme se vydali na cestu další profesionalizace sběru dat ESG, jejich vykazování a měření výkonosti v této oblasti. Prioritně jsme se zaměřili na čtyři klíčové skupiny ukazatelů: emise uhlíku v rozsahu 1 a 2, potravinový odpad, plastové obaly vlastní značky a prodej zdravých potravin. Tyto oblasti jsou odvozeny od naší hnací síly udržitelného růstu „Podpora zdraví a udržitelnosti“. V roce 2022 jsme rozšířili oblast působnosti o témata, jako je diverzita a bezpečnost práce.

To zahrnovalo vytvoření jasných pokynů, co a jak bychom měli měřit. Pokyny jsme zdokumentovali v našem účetním manuálu ESG, do procesů sběru dat a vykazování jsme zapojili spolupracovníky z oddělení financí a spolupracovali jsme s kolegy z oddělení

informačních technologií na identifikaci možností automatizace sběru dat a vykazování. Pracovali jsme také na získání jasného přehledu o zavedených procesech a kontrolách a na identifikaci oblastí pro zlepšení.

Jsme přesvědčeni, že tento projekt zlepšuje kvalitu našeho podávání informací a vedl k identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit při uplatňování pokynů, chyb a změn v našich zásadách, aby naše výkaznictví lépe odpovídalo vývoji na trhu a v oblasti regulace. Další informace o tom, jak toto ovlivnilo naše dříve uváděné údaje a výchozí hodnoty, naleznete ve [Zprávě ESG](#).

POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI



Náš proces posouzení významnosti nám umožňuje identifikovat a upřednostnit nejdůležitější témata ESG. Udržitelnost je jádrem naší strategie Leading Together a my se zavazujeme vytvářet dlouhodobou hodnotu pro naše zúčastněné strany. Toto posouzení provádíme, abychom zajistili, že naše strategie ESG je stále v souladu s očekáváním zúčastněných stran a vnějšími trendy. V roce 2022 jsme vylepšili náš přístup k posuzování významnosti, abychom mohli průběžně určovat priority a řídit záležitosti, které jsou skutečně důležité pro všechny naše zúčastněné strany, společnost a životní prostředí.

PRVNÍ KROKY K DVOJÍ VÝZNAMNOSTI

Naše analýza významnosti identifikuje aspekty našeho obchodního modelu, které jsou pro společnost Ahold Delhaize a její zúčastněné strany nejdůležitější. Průběžným sledováním obav a očekávání našich zúčastněných stran zajišťujeme, že vývoj podstatných témat lze sledovat v čase, že identifikujeme cíle ESG, které vytvářejí dlouhodobě udržitelnou hodnotu, a že jsme schopni definovat naše podstatná témata.

Ve společnosti Ahold Delhaize a jejích značkách se chceme zaměřit na témata, která jsou pro naše zúčastněné strany skutečně důležitá a pomáhají nám vytvářet hodnotu. Informujeme především o těch tématech ESG, která odrážejí nejvýznamnější dopady společnosti na životní prostředí a společnost a u nichž je

nejpravděpodobnější, že se nyní nebo v budoucnu projeví jako rizika a příležitosti v oblasti ESG.

Abychom co nejlépe informovali o našich významných záležitostech a tématech, provedli jsme na konci roku 2022 rozsáhlou aktualizaci našeho posouzení významnosti, kterou vedla odborná třetí strana. Při tomto aktualizovaném posouzení byly použity standardy GRI a návrhy evropských standardů pro vykazování udržitelnosti (European Sustainability Reporting Standards – ESRS), které zahrnují významnost dopadu podle GRI 2021.

Naše posouzení významnosti ESG zohledňuje podstatná témata ESG, která mají obecně dlouhodobější horizont než naše hlavní rizika. Hodnocení však není statické; podstatná témata ESG a povaha zveřejňovaných informací se mohou v průběhu času měnit v závislosti na jejich významnosti z finančního, environmentálního nebo společenského hlediska. Pečlivě sledujeme, jak se tato témata vyvíjejí, a sledujeme nově vznikající problémy ESG a finanční rizika.

Naše aktualizované posouzení bylo prvním krokem k zavedení posouzení dvojí významnosti. Díky tomu jsme zjistili, že vyčíslení finančního dopadu jednotlivých témat je složité, ale dokázali jsme stanovit priority jednotlivých témat ve vzájemném vztahu z finančního hlediska. Poznaky z tohoto procesu využijeme při dalším posouzení, které nám umožní splnit požadavky CSRD.

Vzhledem k tomu, že jsme na konci roku 2022 provedli aktualizované posouzení významných témat, využijeme poznatky, které jsme z něj získali, k dalšímu rozvoji naší strategie a měření výkonnosti do budoucna, aby byly v souladu s požadavky ESRS.

Na základě poznatků od zúčastněných stran, odborníků a externího výzkumu jsme určili naše nejdůležitější témata ESG, která jsou následně základem naší strategie Leading Together. Konečné výsledky byly ověřeny a schváleny naším výkonným výborem a dozorčí radou.

Krok 1: Pochopení kontextu organizace: vybrali jsme dlouhý seznam témat, který jsme použili jako výchozí bod, a to na základě mezinárodních standardů pro výkaznictví, včetně standardů GRI, SASB a cílů udržitelného rozvoje OSN, průzkumu médií, vzájemného hodnocení a analýzy rizik a trendů v potravinářském průmyslu.

Krok 2: Identifikace skutečných a potenciálních dopadů: určili jsme 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, která vidí jako nejdůležitější pro Ahold Delhaize

NAŠE POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI ESG

V této výroční zprávě 2022 používáme podstatná témata ESG, která jsme určili pro naši výroční zprávu 2021. Toto posouzení významnosti jsme aktualizovali s ohledem na nové požadavky GRI 2021 na základě výzkumu od stolu. Na základě posouzení významnosti ESG jsme požádali zúčastněné strany o zpětnou vazbu ohledně rozsahu dopadu společnosti Ahold Delhaize na témata ESG a míry vlivu těchto témat na jejich rozhodování.

a jak tato souvisejí s našimi strategickými hnacími silami růstu. Další informace naleznete v části [Spolupráce se zúčastněnými stranami](#).

Krok 3: Posouzení významnosti dopadů: vzali jsme dlouhý seznam relevantních témat ESG, určili jejich význam a dopad a seřadili je podle důležitosti, abychom vytvořili krátký seznam významných témat.

Krok 4: Stanovení priorit pro podávání zpráv – nejvýznamnější dopady: vytvořili jsme seznam významných témat, který byl projednán a schválen na zasedání výkonného výboru.

Přehled našich témat prvního a druhého stupně objasňuje, jakou mají tyto jednotlivé otázky prioritu. První úroveň jsou podstatná témata, která jsou považována za strategicky důležitá pro společnost Ahold Delhaize a naše zúčastněné strany. Druhá úroveň jsou další důležitá témata, která jsou pro společnost Ahold Delhaize a naše zúčastněné strany obecně podstatná.

POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI



Naše významná témata ESG jsou uvedena v

NAŠE POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI ESG

ENVIRONMENTÁLNÍ TÉMATA	DEFINICE TÉMA	HRANICE ¹	ÚROVEŇ ²	KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONN
Emise CO2 a změna klimatu	Snížení emisí skleníkových plynů (GHG) v našem dodavatelském řetězci a ve vlastních provozech (prodejny, distribuční centra a logistická zařízení) a zvýšení energetické účinnosti ve vlastních provozech.	Všechny části hodnotového řetězce	1	★ Procentuální snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z vlastní činnosti (rozsah 1 a 2) – tržní přístup – oproti stanovenému výchozímu stavu. ★ Procentuální snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ našeho hodnotového řetězce (rozsah 3) oproti stanovenému výchozímu stavu.
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. Všechny částí hodnotového řetězce.		1	★ Procentuální snížení množství potravinového odpadu ve srovnání se stanovenou výchozí hodnotou. Naš pokrok měříme pomocí relativní metriky: celkové množství odpadu na 1 milion EUR tržeb z prodeje potravin.
Udržitelné zemědělství	Podporovat zemědělské postupy, které podporují zdravé ekosystémy, ekonomickou životaschopnost a sociální spravedlnost v oblasti komodit. Zemědělství a obchodníci		2	★ Procentuální podíl udržitelných zdrojů u sedmi komodit v produktech naší vlastní značky. naše hodnotového řetězce (rozsah 3) oproti stanovenému výchozímu stavu.

následující tabulce a dále vysvětlena v části [Životní prostředí, společenské záležitosti a správa](#). Jsou také spojeny s našimi hlavními riziky v rámci [Našeho integrovaného přístupu](#). Naše zveřejňované informace o tématech ESG poskytují informace nezbytné k pochopení vývoje, výkonnosti, postavení a dopadu našich činností souvisejících s těmito tématy.

DO BUDOUCNA

Aktualizované posouzení významnosti, které jsme provedli v roce 2022 jako první krok k dvojí významnosti, mělo několik důležitých rozdílů oproti našemu předchozímu přístupu. Provedli jsme online průzkumy a

Proces určování podstatných témat

Naše analýzy od stolu, které následovaly po analýze z roku 2021, zahrnovaly následující kroky:



Do roku 2025: Naším cílem je snížit celkový objem potravinového odpadu v tunách o více než 38 % na 1 milion EUR prodeje potravin oproti výchozí hodnotě z roku 2016. Do roku 2030: Naším cílem je snížit celkový objem potravinového odpadu v tunách o 50 % na 1 milion EUR prodeje potravin oproti výchozí hodnotě z roku 2016.

Do roku 2025: Naší ambicí je dosáhnout nulového odlesňování a přeměny lesů prostřednictvím 100% udržitelného získávání sóji, palmového oleje, kakaa, kávy, čaje a dřevěných vláken pro výrobky našich vlastních značek⁵.
 ★ Procentuální snížení absolutních emisí ekvivalentu CO₂ z
 Viz také emise CO₂ a změna klimatu v tomto

NAŠE PODSTATNÁ TÉMATA

rozhovory s cílem shromáždit údaje a poznatky o podstatných tématech jak z pohledu směrem ven (dopad společnosti Ahold Delhaize na ekonomiku, společnost a životní prostředí), tak z pohledu směrem dovnitř (finanční rizika nebo příležitosti, které společnost a životní prostředí vytváří nebo mohou vytvořit pro společnost Ahold Delhaize).

V našem hodnocení na konci roku 2022 jsme kladli další důraz na zapojení interních a externích odborníků (např. zákazníků, spolupracovníků a vedení, průmyslových sdružení, obchodních sdružení, investorů, nevládních organizací, dodavatelů, výrobců, akademické obce, zemědělců a vládních organizací) a na diskusi o možných finančních dopadech, rizicích a příležitostech v rámci přípravy na nadcházející nařízení EU o

POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI



zveřejňování informací. Při ověřování výsledků jsme přiřadili váhu konkrétním skupinám zúčastněných stran a regionům, ve kterých naše značky působí.

Výsledkem hodnocení jsou dvě nová významná témata ESG: dobré životní podmínky zvířat a etika a dodržování předpisů v podnikání, které společnost Ahold Delhaize již považuje za důležité oblasti. Podporujeme celosvětově uznávaných pět svobod dobrých životních podmínek zvířat, které jsou základem našeho přístupu k dobrým životním podmínkám zvířat. V souvislosti s dodržováním předpisů udržujeme velmi nízkou chuť k riziku, jak je popsáno v části [Řízení rizik](#).

Přestože jsme již informovali o poznatcích získaných v rámci aktualizovaného posouzení významnosti, budeme se jimi důkladněji zabývat ve výroční zprávě za rok 2023. Kromě toho diverzita a inkluze již podle nového posouzení nejsou podstatným tématem ESG. Protože se však jedná o důležité téma pro společnost Ahold Delhaize, budeme o něm i nadále informovat.

Přestože posouzení významnosti v roce 2022 nevedlo k žádným významným změnám našich hlavních strategických cílů, podnítilo stanovení cílů pro ostatní důležitá témata a restrukturalizaci našich podstatných témat pro nadcházející rok. Na základě poznatků z našeho posouzení významnosti ke konci roku 2022 budeme dále rozvíjet přístup, který použijeme při dalším posouzení významnosti.

POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI



Udržitelná balení	Snížení používání plastů a jiných obalových materiálů, snížení hmotnosti obalů a zvýšení recyklovatelnosti, opakované použitelnosti a recyklovaného obsahu obalů.	Vlastní značka, 2 prodej, spotřebitel	★ Procentuální snížení absolutního množství primárních plastů použitých v primárních obalech plastových výrobků vlastní značky. ★ Procento recyklovaného obsahu po spotřebě použitého v primárních obalech výrobků vlastní značky. ★ Procento primárních plastových obalů produktů vlastní značky, které jsou znovu použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné.	Do roku 2025: ★ Naším cílem je snížit používání primárních plastů v primárních obalech výrobků vlastní značky o 5 % oproti roku 2021. ★ Naším cílem je, aby 25 % celkové hmotnosti primárních plastových obalů naší vlastní značky pocházelo z recyklovaného obsahu. ★ Naším cílem je, aby 100 % primárních plastových obalů vlastní značky bylo v praxi a ve velkém měřítku znovu použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných.
SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI	DEFINICE TÉMATU	HRANICE ¹	ÚROVEŇ ² KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI ³	MĚŘITELNÉ CÍLE A AMBICIE ⁴
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.	Vývoj produktů, 1 vlastní značka, prodej, spotřebitel	★ Procento prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky.	Do roku 2025: Naším cílem je dosáhnout 55,6% podílu prodeje zdravých potravin vlastní značky na celkovém prodeji potravin vlastní značky.
Spravedlivé 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.	Suroviny, 2 zemědělství a obchodníci, vlastní značka	★ 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.	Do roku 2025: Naší ambicí je, aby 100 % výrobních závodů produktů vlastní značky ve vysoce rizikových zemích bylo auditováno podle přijatelného standardu s platnou zprávou o auditu nebo s certifikátem a bez nesouladu u zásadních bodů hodnocení.
Bezpečnost, zdraví a pohoda spolupracovníků	Vytvořit zdravé a bezpečné pracovní prostředí, které podporuje celkovou pohodu.	Sklad a distribuce, prodej	★ Počet úrazů, které vyústí v absenci – na 100 FTE.	Naší ambicí je meziročně snížit míru absencí.
TÉMATÁ SPRÁVY A ŘÍZENÍ	DEFINICE TÉMATU	HRANICE ¹	ÚROVEŇ ² KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI ³	MĚŘITELNÉ CÍLE A AMBICIE ⁴
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.	Všechny části hodnotového řetězce 2	★ Procento výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky, které mají certifikaci podle norem uznávaných GFSI nebo splňují standardy přijatelné úrovně záruky. ★ 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.	Do roku 2025: Naší ambicí je, aby 100 % výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky bylo certifikováno podle uznávané normy GFSI nebo splňovalo přijatelnou úroveň záruky.
Dostupné a cenově dostupné produkty	Zajistit fyzickou dostupnost produktů našich značek a jejich dostupné ceny, abychom uspokojili (nutriční) potřeby našich zákazníků.	Prodej, spotřebitel 2	★ Dodávka v rámci našeho programu Šetříme pro naše zákazníky.	V roce 2023: Naším cílem je získat více než 1 miliardu EUR prostřednictvím programu Save for Our Customers.

POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI



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.	★ Genderová vyváženost podle úrovně ★ Odrážíme naše trhy ★ Index inkluze	Usilujeme, aby naše pracovní síla byla: ★ 100% genderově vyvážená na všech úrovních. ★ 100% odrážela komunity, kterým sloužíme. ★ 100% inkluzivní – jsou slyšet všechny hlasy.
	Sklad a distribuce, prodej		
	2		

1 Hranice uvedené v tabulce naznačují, kde má každé téma největší dopad, ale neodkazují na hranice vykazování, jak je vysvětleno ve [Zprávě ESG](#).

2 První úroveň: Podstatná témata, která jsou považována za strategicky důležitá pro společnost Ahold Delhaize a naše zúčastněné strany. Druhá úroveň: Další důležitá témata, která jsou pro společnost Ahold Delhaize a naše zúčastněné strany obecně podstatná.

3 Pro další informace o klíčových ukazatelích výkonnosti a výkonnosti viz [Zpráva ESG](#).

4 Více informací o cílech a ambicích pro jednotlivá témata související s ESG naleznete v částech [Životní prostředí](#), [Společenské záležitosti](#) a [Správa a řízení](#). 5 Výkonnost v těchto ukazatelích udržitelného zemědělství naleznete ve [Zprávách o kritických komoditách](#) na našich webových stránkách.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Procentuální snížení absolutních emisí ekvivalentu CO₂ z vlastních provozů (rozsah 1 a 2)¹

2022	32 %
2021	31
2020	23 %

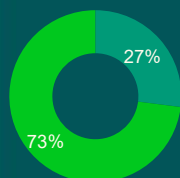
¹ Procentuální snížení CO₂ v rozsahu 1 a 2 oproti výchozímu stavu z roku 2018 (přepočteno). Hodnota pro rok 2020 není přepočítána na stejný rozsah a je stále měřena oproti výchozí hodnotě použité v roce 2021.

Procentuální snížení množství potravinového odpadu v tunách na tržby z prodeje potravin ve srovnání s výchozím rokem 2016¹

2022	33 %
2021	20 %
2020	17 %

¹ Procentuální snížení oproti výchozí hodnotě z roku 2016 (přepočteno). Hodnota pro rok 2020 není přepočítána na stejný rozsah a je stále měřena oproti výchozí hodnotě použité v roce 2021.

Podíl opakovaně použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných primárních plastových obalů vlastní značky v roce 2022



Procento opakovaně použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných materiálů

Procento opakovaně nepoužitelných, nereklovatelných nebo nekompostovatelných materiálů

2022



V rámci naší strategie na podporu zdravější planety a na základě našeho posouzení významnosti měříme a řídíme dopady naší společnosti na životní prostředí, které se týkají emisí uhlíku a změny klimatu, plýtvání potravinami, udržitelných obalů a udržitelného zemědělství.

Další informace o našich výsledcích v těchto environmentálních tématech naleznete v části Zpráva ESG: [Životní prostředí](#).

EMISE CO₂ A ZMĚNA KLIMATU

Vývoj v roce 2022

Zpráva Mezivládního panelu pro změnu klimatu (Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC) z roku 2022 varovala, že svět během příštích dvou desetiletí dosáhne úrovně 1,5 °C. Závěry zvláštní zprávy IPCC o globálním oteplování o 1,5 °C byly překvapivé: uvádí se v ní, že oteplení o půl stupně by znamenalo podstatně větší chudobu, extrémní horka, zvýšení hladiny moří, ztrátu biotopů a korálových útesů a sucha.

V roce 2022 byla změna klimatu poprvé uvedena také jako hlavní riziko v našem hodnocení ERM; viz [Hlavní rizika a nejistoty](#).

V listopadu 2022 společnost Ahold Delhaize aktualizovala svůj klimatický plán poté, co stanovila aktualizovaný cíl v rozsahu 3 na své cestě k dekarbonizaci podle scénáře 1,5 stupně. Viz [Zaostřeno na: Viz Emise uhlíku v našem hodnotovém řetězci a Plán ochrany klimatu](#), kde najdete další informace.

Náš dopad

Lidé způsobují změnu klimatu vypouštěním oxidu uhličitého a dalších skleníkových plynů do ovzduší. V současné době je v atmosféře více oxidu uhličitého než za poslední dva miliony let. Skleníkové plyny vznikají různými způsoby:

- ★ **Spalování fosilních paliv:** Fosilní paliva, jako je ropa, zemní plyn a uhlí, obsahují oxid uhličitý, který byl po tisíce let uložen pod zemí. Když tato paliva těžíme a spalujeme v nákladních automobilech při přepravě výrobků nebo při vytápění, chlazení či provozu našich obchodů, uvolňujeme do ovzduší uložený oxid uhličitý. Některé z našich značek prodávají pohonné hmoty svým zákazníkům, a tím nepřímo produkují skleníkové plyny.
- ★ **Odlesňování:** Lesy odebírají a ukládají oxid uhličitý z atmosféry. Jejich kácení znamená rychlejší hromadění oxidu uhličitého, protože je méně stromů, které ho pohlcují. Když stromy spálíme, uvolní se z nich uložený uhlík. Pokud prodáváme výrobky vyrobené na odlesněné půdě, společnost Ahold Delhaize přispívá k odlesňování.
- ★ **Zemědělství:** Při pěstování plodin a chovu zvířat se do ovzduší uvolňuje mnoho různých druhů skleníkových plynů. Zvířata například produkují metan, který je jako skleníkový plyn 30krát silnější než oxid uhličitý. Oxid dusný používaný při výrobě hnojiv je desetkrát horší než metan a téměř 300krát účinnější než oxid uhličitý. Výrobky na prodejních našich značek proto také přímo i nepřímo přispívají k uvolňování skleníkových plynů.
- ★ **Chladicí kapaliny:** Fluorované uhlovodíky (HFC) jsou běžně používané chemické látky pro chlazení a významně přispívají ke změně klimatu, neboť způsobují

přibližně 1,5 % celosvětových emisí uhlíku. Společnost Ahold Delhaize prodává výrobky, které vyžadují chlazení, aby byla zachována bezpečnost a kvalita potravin pro zákazníky.

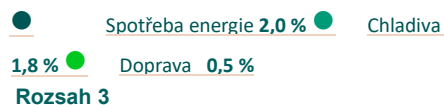
Snížení používání chemických chladiv a přechod na chladiva s nízkým GWP je naší největší příležitostí ke snížení negativního dopadu.

Odhadujeme, že roční emise skleníkových plynů v hodnotovém řetězci (rozsah 1, 2 a 3) společnosti Ahold Delhaize a jejích značek činí přibližně 66 milionů tun ekvivalentu CO₂. Tento údaj je rozdělen do kategorií v následujícím diagramu.

Naše celková stopa skleníkových plynů



Rozsah 1 a 2



Rozsah 3



Z kategorií ve výše uvedeném grafu tvoří naši stopu v rozsahu 1 a 2 spotřeba energie, chladiva a doprava. Zbývající kategorie emisí tvoří naši uhlíkovou stopu v rozsahu 3 a představují přibližně 96 % naší celkové přímé a nepřímé uhlíkové stopy.

I když emise z našich vlastních provozů tvoří jen malý podíl na celkových emisích našeho hodnotového řetězce, právě zde máme přímou kontrolu a můžeme tyto emise nejlépe přímo ovlivnit.

V rámci našeho hodnotového řetězce máme příležitosti snížit emise z našeho současného portfolia výrobků prostřednictvím cílených zásahů v předcházejících a následujících fázích výrobního řetězce – například podporou dodavatelů, aby si stanovili vlastní cíle založené na vědeckých poznatcích, a spoluprací s logistickými partnery při přechodu na způsoby dopravy s nižšími emisemi.

Vzhledem k tomu, že lví podíl emisí v našem hodnotovém řetězci spadá mimo naši přímou kontrolu, zůstává pro dosažení našich cílů a cílů Pařížské dohody zásadní široká společenská změna a spolupráce v odvětví. Nedílnou součástí našeho plánu je proto ovlivňování širší společnosti a spolupráce s průmyslem.

Náš přístup a pokrok

Náš přístup se vztahuje na činnosti v rámci našich provozů a našeho hodnotového řetězce, jakož i na práci našich značek, která ovlivňuje širší společnost.

V roce 2019 jsme se zavázali k vědecky podloženým cílům. Náš cíl v rozsahu 1 a 2 vycházel z dekarbonizace podle scénáře 1,5

stupně a cíl v rozsahu 3 z dekarbonizace podle scénáře oteplení o dva stupně.

V listopadu 2021 jsme aktualizovali naše ambice v oblasti nulových emisí a veřejně se zavázali k dosažení čisté nuly u emisí uhlíku do roku 2040. Připojili jsme se také k iniciativě Business Ambition for 1,5°C – naléhavé výzvě k akci globální koalice agentur OSN, podnikatelů a vedoucích představitelů průmyslu. Iniciativa mobilizuje společnost, aby si stanovily vědecky podložené cíle čisté nulové spotřeby v souladu s budoucností podle scénáře 1,5 °C. To nás přimělo aktualizovat naše ambice v rozsahu 3 tak, aby byly v souladu s ambicí 1,5 stupně podle Pařížské dohody. V listopadu 2022 jsme se zavázali k aktualizovanému rozsahu 3.

Další informace naleznete také v části [Externí ověření našich cílů](#) níže.



Viz aktualizovaný Klimatický plán Ahold Delhaize vydaný v listopadu 2022.

Vlastní operace (rozsah 1 a 2)

Emise v rozsahu 1 a 2 pocházejí především z elektřiny a chlazení (přibližně 88 %). 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. Některé iniciativy mohou také vést ke snížení nákladů na opravy a údržbu.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Abychom snížili emise skleníkových plynů v našich vlastních provozech, identifikovali jsme následující klíčové priority:

Přechod na chladiva s nízkými emisemi

Tato priorita zahrnuje modernizaci nebo výměnu chladicích systémů za alternativy s nižším GWP, instalaci přírodních / hybridních systémů (např. nové CO₂ systémy s GWP 1) a minimalizaci úniků ze všech našich systémů. Toto opatření má potenciál snížit emise uhlíku z používání chladicích zařízení až o 95 %.

Společnost Hannaford je například průkopníkem v používání transkritických systémů CO₂ na prodejnách a v chladicích skladech.

Přechod na obnovitelné zdroje energie

Pracujeme na zvyšování výrobní kapacity na přímo místě a využívání smluv o nákupu energie (PPA) a kreditů za obnovitelné zdroje energie (REC). V rámci této práce navazujeme dlouhodobá partnerství s místními výrobci obnovitelné energie.

Například společnost The GIANT Company nedávno uzavřela dlouhodobou smlouvu s poskytovatelem solární energie, která jí umožní ročně eliminovat více než 100 000 metrických tun uhlíkových emisí z rozsahu 2 spojených s využíváním energie.

Přechod od fosilních paliv (vytápění a doprava)

Převádíme naše flotily těžkých nákladních vozidel na bateriová elektrická vozidla a elektrifikujeme vytápění objektů pomocí tepelných čerpadel a využitím odpadního tepla a dalších řešení vytápění.

Díky akvizici společnosti Cycloon, začlenění společnosti Ampère a spolupráci s dalšími logistickými partnery dosahuje bol.com pokroku ve snižování emisí spojených s doručováním. Společnost bol.com navíc jako první elektronický

obchod v Belgii a Nizozemsku získala osvědčení Climate Neutral Certification. Značka také zvýšila počet zásilek zasílaných bez vnějších krabic, aby snížila množství obalových materiálů, a zkoumá možnosti opakovaně použitelných obalů.

Několik značek společnosti Ahold Delhaize v Evropě v posledních letech snížilo závislost svých provozů na vytápění fosilními palivy. Například všechny nové prodejny Albert Heijn v Nizozemsku jsou postaveny s alternativními způsoby vytápění, včetně tepelných čerpadel a rekuperace tepla.

V příštích několika letech se provoz společnosti Albert Heijn v Nizozemsku zcela oprostí od používání zemního plynu.

Zvýšení energetické účinnosti

Naše značky budují a přestavují prodejny energeticky co nejúčinnějším způsobem, a to instalací energeticky úsporného vybavení, jako jsou LED světla, dveře na chladicích skříních, rekuperace tepla, tepelná čerpadla, CO₂ chladicí systémy (které nejen snižují emise, ale jsou energeticky účinnější než běžné chladničky) a lepší izolací. Instalují také senzory – například senzory, které automatizují odmrazování tím, že zjistí, kdy je odmrazování vyžadováno, a jsou tak energeticky účinnější než časový spínač.

Naše značky pokračují v dalším snižování emisí skleníkových plynů ve vlastních provozech. Například společnost Delhaize Serbia se zavázala, že do konce roku 2024 bude v celé své síti prodejen používat LED osvětlení. V roce 2022 značka také nahradila stávající zářivkové osvětlení ve svých distribučních centrech LED osvětlením, což by mělo snížit spotřebu elektrické energie přibližně o 700 MWh ročně.

V roce 2022 byla ve více než 270 prodejnách značek Ahold Delhaize USA dokončena přestavba na LED a ve více než 20 prodejnách byly modernizovány otevřené chladicí skříně přidáním dveří, aby se zvýšila provozní efektivita.

Použití interního modelu ceny uhlíku

V roce 2021 jsme začali uplatňovat interní cenu uhlíku na investiční návrhy místních značek. Pokračujeme v doladování modelu a dalším rozvoji klimatických kritérií pro návrhy kapitálových výdajů, včetně pokynů, jak propojit vykazování způsobilosti a souladu podle taxonomie EU.

Předpoklady použité v emisních cílech

Naše schopnost dosáhnout našich cílů snížení 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 % vozidel 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 z roku 2021 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 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).

Plán přechodu v rozsahu 1 a 2 k dosažení cílů

Společnost Ahold Delhaize a její značky v současné době pracují na konkrétních plánech přechodu, aby určily dopad, který můžeme očekávat při přechodu od fosilních paliv a chemických chladiv, zvýšení energetické účinnosti a přechodu na obnovitelné zdroje energie. Tyto plány přechodu budou spojeny s požadavky na zdroje a konkrétními opatřeními, která budou značky provádět a sledovat, aby zajistily pokrok při plnění cílů snižování emisí. Podrobnější informace o těchto plánech budou sděleny v roce 2023.

Náš hodnotový řetězec

Viz [Zaostřeno na: Viz Emise uhlíku v našem hodnotovém řetězci](#) pro více informací o našem přístupu a pokroku.

Jak měříme výkonnost

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

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

Viz [Zpráva ESG](#), kde jsou uvedeny naše výsledky, a také na naše podávání zpráv o [Taxonomii EU](#).

Naše cíle

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



ČASOVÁ OSA	ROZSAH 1 A 2 (VÝCHOZÍ STAV V ROCE 2018)	ROZSAH 3 (VÝCHOZÍ STAV V ROCE 2020)
Krátkodobý cíl	34% snížení do roku 2025 ⁵	★ Dodavatelé, kteří představují 70 % naší stopy, budou požádáni, aby se do roku 2025 zavázali k SBTi. ★ Všichni naši dodavatelé budou do roku 2025 požádáni, aby podávali zprávy o rozsahu 3. ★ Všechny naše značky v Evropě se zaváží k základnímu aktuálnímu poměru bílkovin a stanoví si cílový poměr bílkovin do konce roku 2024¹
Střednědobý cíl	50% snížení do roku 2030 ²	37% snížení do roku 2030 ³
Dlouhodobý cíl	Čistá nula: Snížení o 90 % a odstranění 10 % do roku 2040 (výchozí stav v roce 2018) ³	Čistá nula: Snížení o 83 % a odstranění 17 % do roku 2050 (výchozí stav v roce 2020) ^{3,4}

1 Poměry bílkovin jsou dále popsány v části Zaostřeno: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci.

2 SBTi schválila krátkodobý vědecky podložený cíl společnosti Ahold Delhaize v rozsahu 1 a 2. Tento cíl je založen na dekarbonizaci podle scénáře 1,5 stupně.

3 Tento cíl, který ještě nebyl SBTi schválen, vychází z dekarbonizace podle scénáře 1,5 stupně.

4 Společnost Ahold Delhaize se rovněž zavázala stanovit dlouhodobé cíle snižování emisí v souladu s cílem dosáhnout do roku 2050 nulových emisí.

5 Cíl se zvyšuje z loňských 29 % na 34 %, aby se budoucí ambice sladily s výsledky v roce 2022.

Externí ověření našich cílů

Náš střednědobý cíl snížení emisí pro rozsah 1 a 2 (v tabulce vlevo), stanovený na rok 2019, byl oficiálně schválen SBTi. To znamená, že SBTi posoudila cíl v porovnání s cestami snižování emisí, které jsou nezbytné k tomu, aby svět omezil nárůst průměrné globální teploty na 1,5 °C nad předindustriální úroveň, a shledala je konzistentními s tímto výsledkem.

V roce 2022 společnost Ahold Delhaize aktualizovala své cíle v rozsahu 3 (v souladu s ambicí Pařížské dohody 1,5 stupně) a předložila revidovaný cíl ke schválení SBTi, přičemž jako novou výchozí hodnotu použila rok 2020.



VÝVOJ V OBLASTI

POTRAVINOVÉHO ODPADU V ROCE 2022

Plytvání potravinami zůstalo i v roce 2022 důležitým tématem na celém světě; stále se plýtvá miliardami tun potravin, zatímco miliony lidí trpí hladem nebo podvýživou. Nedostatek obilí, umocněný probíhající válkou na Ukrajině a suchem v Africe, zdůraznil význam omezení plýtvání a potřebu lepšího využívání zdrojů.

Plytvání potravinami má nejen negativní dopad na potravinovou bezpečnost, ale také podporuje

změnu klimatu. Pokud potraviny skončí na skládce, produkují metan, skleníkový plyn, který přispívá ke změně klimatu – a pokud se potraviny vyhodí, vyplývá se také veškerá energie a voda spojená s jejich pěstováním, sklizní, přepravou a balením.

Náš dopad

Plytvání potravinami může mít negativní environmentální, sociální a finanční dopady. Naše značky se i nadále snaží co nejvíce snižovat množství odpadu v našich dodavatelských řetězcích, prodejnách a dokonce i domácnostech zákazníků. Snížením množství potravinového odpadu u zdroje a darováním přebytečných produktů potravinovým bankám můžeme snížit náš dopad na životní prostředí a zároveň mít pozitivní sociální dopad.

Neprodané potraviny také negativně ovlivňují naše finanční výsledky kvůli ztrátě marže. V roce 2022 věnovaly značky Ahold Delhaize 21 % neprodaných potravin na výživu lidí a vykazaly 238 tisíc tun vyhozených potravin. Celkem 76 % potravin vyhozených v roce 2022 bylo recyklováno, zbytek byl uložen na skládky nebo putoval do spaloven.

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 komunitách našich značek. K omezení plýtvání potravinami máme tříступňový přístup

1 Snižujeme plýtvání potravinami v provozech našich značek, včetně prodejen, skladů a dopravních zařízení. Konkrétní opatření, která se mohou lišit podle značky a lokality, zahrnují

spolupráci s dodavateli na chytřejších nákupech, zavedení slev na téměř prošlé výrobky a používání technologií, jako je suchá mlha v oddělení čerstvých potravin a elektronické oceňování regálů.

Například podle průzkumu společnosti Delhaize Belgium jsou téměř prošlé výrobky pro zákazníky atraktivnější, pokud jsou umístěny na jednom určeném místě s jasným označením. Proto značka ve všech svých supermarketech sdružuje téměř prošlé výrobky z různých kategorií (mléčné výrobky, zpracované maso atd.) do „bezodpadových koutků“ označených zelenou nálepkou win-win. Nálepka dává zákazníkům jasně najevo, že nákup je výhodný jak pro životní prostředí, tak pro jejich peněženky. Viz část Na lokálním nám záleží: Místní řešení pro více informací.

2 Přebytečné potraviny přesměrováváme do potravinových bank, charitativních organizací a inovativních provozů, jako jsou restaurace, které vaří z neprodaného jídla.

Albert představil první koncepční prodejnu s nulovým potravinovým odpadem v České republice. Nejunikátnějším konceptem prodejny, která se nachází v pražských Nových Butovicích, je speciální jídelna pro spolupracovníky, kde šéfkuchař Stanislav denně připravuje více než 100 jídel z neprodaných produktů prodejny.

3 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.

Díváme se i dále než jen na naše vlastní operace. Jako zakládající člen iniciativy World Resources Institute 10x20x30 spolupracují značky společnosti Ahold Delhaize se 14 významnými

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



dodavatelé na eliminaci potravinových ztrát a plýtvání v potravinovém řetězci.

Přestože bychom rádi udělali ještě více pro snížení plýtvání potravinami, naše úsilí je někdy omezeno vnějšími faktory, například infrastrukturou organizací pro pomoc hladovějícím na některých trzích, kde naše značky působí.



Další informace o plýtvání potravinami najdete na našich webových stránkách.

Jak měříme výkonnost

★ 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.

Viz [Zpráva ESG](#) pro informace o naší výkonnosti.

Naše cíle

ČASOVÁ OSA	CÍL
Krátkodobý ¹	Naším cílem je snížit do roku 2023 celkový objem potravinového odpadu o 34 % na 1 milion EUR prodeje potravin oproti výchozímu hodnotě z roku 2016. Naším cílem je snížit do roku 2025 celkový objem potravinového odpadu o 38 % na 1 milion EUR prodeje potravin oproti výchozímu hodnotě z roku 2016.
Střednědobý	Naším cílem je snížit do roku 2030 celkový objem potravinového odpadu o 50 % na 1 milion EUR prodeje potravin oproti výchozímu hodnotě z roku 2016.

¹ Cíl pro rok 2025 je zvýšen na >38 % z loňských 32 %, aby se budoucí ambice sladily s výkonností v roce 2022.

UDRŽITELNÁ BALENÍ

Vývoj v roce 2022

Na celém světě končí miliony tun plastů na skládkách, ve spalovnách nebo přímo v životním prostředí – a toto množství každým rokem roste.

Signatáři globálního závazku The Global Commitment, včetně společnosti Ahold Delhaize, kteří dohromady představují více než 20 % trhu s plastovými obaly, si stanovili ambiciózní cíle pro rok 2025 s cílem realizovat společnou vizi oběhového hospodářství pro plasty, v němž se nikdy nestanou odpadem. Zpráva o pokroku v plnění tohoto závazku do roku 2022 mimo jiné konstatuje, že ačkoli v bylo některých oblastech dosaženo výrazného pokroku, očekává se, že klíčové cíle pro rok 2025 stanovené signatáři globálního závazku nebudou splněny. Vyhledka, že nebudou splněny všechny cíle pro rok 2025, posiluje naléhavou potřebu podniků urychlit opatření, zejména v oblasti opětovného použití, flexibilních obalů a oddělení růstu podniků od používání obalů.

Náš dopad

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.

V roce 2022 společnost Ahold Delhaize oznámila, že do roku 2025 chtějí její značky snížit používání primárních plastů v primárních obalech výrobků vlastní značky o 5 % oproti roku 2021. Do budoucna se budeme více zaměřovat na snižování primárních plastových obalů výrobků vlastní značky, protože to má nejpříjemnější dopad na snižování naší ekologické stopy.

V roce 2018 jsme se zavázali k odstranění plastového odpadu a znečištění přímo u zdroje prostřednictvím globálního závazku New Plastics Economy Global Commitment (dále jen „Globální

závazek“). 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 roce 2022 pošlou značky společnosti Ahold Delhaize na trh 185 tisíc tun primárních plastových obalů produktů vlastní značky, z nichž 27 % je v současné době znovu použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných.

U výrobků národních značek je náš vliv na dodavatele 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 paktu o plastech nadace Ellen MacArthur Foundation, který od nich vyžaduje, aby si stanovili ambiciózní cíle do roku 2025 a pomohli tak realizovat společnou vizi, přičemž nadace je přísně monitoruje. 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 2022 obsahuje tři hlavní zjištění:

- 1 Ačkoli v některých oblastech dochází k pokroku, očekává se, že klíčové cíle pro rok 2025 (například cíl 100% opakovaně použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných plastových obalů) nebudou splněny.
- 2 Vyhledka, že nebudou splněny všechny cíle pro rok 2025, posiluje naléhavou potřebu podniků urychlit opatření, zejména v oblasti opětovného použití, flexibilních obalů a oddělení růstu podniků od používání obalů.
- 3 Vlády musí přijmout okamžitá opatření, aby urychlily pokrok, přičemž mají příležitost prosadit vysokou úroveň ambicí při nadcházejících jednáních o právně závazném nástroji pro boj proti znečištění plastem.



Podrobné informace o pokroku a problémech v oblasti snižování plastového odpadu v maloobchodním a potravinářském sektoru naleznete na webových stránkách [Ellen MacArthur Foundation](#).

Spolupracujeme také s několika zastřešujícími organizacemi na hledání řešení pro udržitelná balení. Některé z našich značek jsou například členy národních paktů v oblasti plastů, které zavádějí řešení směřující k oběhovému hospodářství plastů. Například společnost Albert Heijn je členem nizozemského Paktu pro plasty, zatímco Ahold Delhaize USA je členem

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



amerického Paktu pro plasty a Koalice pro udržitelné obaly, což je členské sdružení, které věří v sílu průmyslu, jež přispívá k používání udržitelnějších obalů.

Náš přístup a pokrok

Náš přístup k udržitelným obalům se zaměřuje na výrobky našich vlastních značek, protože máme pod kontrolou procesy v rámci hodnotového řetězce.

U výrobků národních značek nekontrolujeme spotřebu nebo použití plastů v rámci hodnotového řetězce a ne vždy dostáváme podrobné údaje o druhu plastů použitých v těchto výrobcích. U značkových výrobků poroto budeme podporovat dodavatele spotřebitelského baleného zboží, aby se stali členy nadace Ellen MacArthur Foundation, abychom sjednotili více dodavatelů za společnou vizí oběhového hospodářství plastů.

V souladu s pokyny nadace Ellen MacArthur Foundation se řídíme rámcem, který nám má pomoci přejít na oběhový systém pro výrobky vlastní značky prostřednictvím:

1) Eliminace

Prioritou je eliminace problematických nebo zbytečných plastových obalů prostřednictvím změn návrhu obalů, inovací a nových modelů dodávek. Abychom dosáhli oběhového hospodářství, musíme omezit růst celkového množství materiálu, který se musí dostat do oběhu. Ačkoli plasty přinášejí mnoho výhod, existují na trhu některé problematické položky, které je nutné eliminovat, aby bylo dosaženo oběhového hospodářství, a někdy se lze plastovým obalům zcela vyhnout při zachování užitečnosti balení. Eliminace se netýká jen zákazu brček a plastových tašek – jde o širokou příležitost k inovacím.

Například společnost Albert Heijn přestala ve všech svých prodejnách poskytovat zdarma

plastové sáčky v odděleních ovoce a zeleniny, čímž ušetřila 130 milionů sáčků, tedy 243 000 kg plastů ročně. Od nynějška mohou zákazníci používat udržitelné sáčky na čerstvé potraviny, které jsou omyvatelné a lze je použít desítkrát. Viz také *Na lokálním nám záleží: Opakované použitelné sáčky a tašky*.

Společnost Alfa Beta uvedla na trh nový typ obalu pro své hotové pokrmy. Nové kartonové obaly obsahují o 90 % méně plastu než předchozí obaly a plastovou složku lze snadno oddělit od papírového tácu, takže lze obě složky recyklovat.

2) Přechod na opakované použití

Přechod od obalů jednorázových k opakovaně použitelným je důležitou součástí eliminace znečištění plastem.

Například společnost Giant Food oznámila, že díky novému partnerství s platformou Loop, kterou vyvinula společnost TerraCycle, mohou místní zákazníci nakupovat vybrané produkty v opakovaně použitelných obalech. Zákazníci nyní mohou přijít do kterékoliv z 10 zapojených supermarketů Giant a zakoupit více než 20 výrobků předních spotřebitelských značek, které jsou zabaleny v opakovaně použitelných obalech namísto jednorázových.

Společnost Albert Heijn také představila nový koncept, který zákazníkům umožňuje, aby velkou část svých každodenních nákupů prováděli udržitelnějším způsobem. Funguje to velmi jednoduše: zákazník naplní opakovaně použitelný sáček nebo sklenici produktem – například müsli, těstovinami, náplní do sendvičů, čajem nebo oříšky – a domů si odnese mnohem méně jednorázových obalů. Koncept byl v roce 2022 zaveden ve třech prodejnách a na základě poznatků z těchto prodejen bude koncept vylepšen a otestován v dalších prodejnách společně s vylepšenou komunikací.

3) Recyklovatelné nebo kompostovatelné v praxi a ve velkém měřítku

Recyklovatelnost obalů produktů je složitá, protože se často skládají z několika různých materiálů.

Navrhování obalů tak, aby byly opakovaně použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné, je prvním zásadním krokem, ale oběhové hospodářství se stane skutečností pouze tehdy, pokud se obaly skutečně opakovaně používají, recyklují nebo kompostují v praxi. To vyžaduje zavedení nezbytných systémů pro sběr, třídění a účinné opětovné použití, recyklaci nebo kompostování obalů.

„Recyklovatelný“ znamená pro různé lidi v různých kontextech různé věci. V kontextu Globálního závazku (který společnost Ahold Delhaize schválila a dodržuje při podávání zpráv) nestačí jen „technicky recyklovatelný“. Recyklace nemusí fungovat jen v laboratoři, ale je třeba prokázat, že obaly lze recyklovat v praxi a ve velkém měřítku.

Důležitým krokem k posouzení recyklovatelnosti plastových obalů pro společnost Ahold Delhaize je proto najít důkazy, že pro každou kategorii plastových obalů v našem portfoliu vlastních značek dnes v praxi a ve velkém měřítku existuje infrastruktura pro recyklaci. 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 Globálního závazku. Na několika trzích našich značek a u několika typů plastových obalů tomu tak zatím není, a proto nejsou tyto plasty uváděny jako recyklovatelné, i když technicky recyklovatelné být mohou.

Společnost Delhaize Srbsko navázala spolupráci s místní komunitní organizací Stara Pazova a národní společností Sekopak, která se zabývá

nakládáním s odpady, aby 400 předškoláků naučila, jak je důležité třídit obalový odpad a připravovat jej k recyklaci a jak můžeme všichni přispět k lepšímu životnímu prostředí. Partneri také ozelenili školní dvůr výsadbou 33 sazenic.

Podobně jako v případě recyklovatelnosti, i v případě kompostovatelnosti se Globální závazek posunuje nad rámec technické kompostovatelnosti (tj. splnění příslušných mezinárodních norem kompostovatelnosti) směrem ke kompostovatelnosti, která se osvědčila v praxi a ve velkém měřítku.

Požadavek „v praxi a ve velkém měřítku“ a navrhovaná prahová hodnota vedou k tomu, že někteří signatáři dnes vykazují nízké nebo střední procento recyklovatelnosti. Prahová hodnota rovněž znamená, že lze očekávat, že pokrok při dosahování cílů pro rok 2025 bude mít skokovou trajektorii (např. pokud infrastruktura pro sběr a recyklaci určitých kategorií obalů s velkým objemem dosáhne prahové hodnoty, skóre recyklovatelnosti se výrazně zvýší). Tyto definice však stanovují úroveň ambicí pro rok 2025. Práce na dosažení této úrovně ambicí a vytvoření transparentnosti ohledně aktuálního procenta recyklovatelnosti je důkazem odhodlání signatářů prosazovat změny ve velkém měřítku.

Je nutné poznamenat, že procenta recyklovatelnosti a kompostovatelnosti uváděná v rámci Globálního závazku nejsou srovnatelná s hodnoceními a tvrzeními o recyklovatelnosti, která používají jiné definice nebo metodiky. Definice recyklovatelnosti a kompostovatelnosti používané v rámci Globálního závazku jsou určeny k použití na celosvětové úrovni a nejsou vázány na žádnou konkrétní zeměpisnou oblast, místní kontext nebo předpisy, ani na označení recyklovatelnosti nebo kompostovatelnosti na obalech.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Společnost Food Lion se zavázala k trvalému úsilí o udržitelnost, včetně prodeje a používání opakovaně použitelných tašek ve svých prodejnách, ale také k nabídce recyklace plastových tašek v každé provozovně, aby se zajistilo, že plasty neskončí v životním prostředí. Partner pro recyklaci přemění plast na ekologické krytiny a venkovní materiál.

Pro naše vlastní značky jsme si stanovili cíl zajistit, aby 100 % primárních plastových obalů našich značek bylo do roku 2025 opakovaně použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných v praxi a ve velkém měřítku. Očekáváme, že tohoto cíle nedosáhneme, a to kvůli různým problémům, od potíží s rozšířením opakovaně použitelných obalů až po dostupnost robustní recyklační infrastruktury pro některé kategorie plastových obalů na trzích některých našich značek.

Z tohoto důvodu jsme si stanovili cíl snížit množství primárních plastových obalů pro výrobky vlastní značky, protože nad nimi máme přímou kontrolu a mají přímý dopad na snížení naší ekologické stopy.

4) Odklon od omezených (fosilních) zdrojů

Přechod k oběhovému hospodářství plastových obalů zahrnuje odklon od omezených (fosilních) zdrojů. Toho je dosaženo především snížením potřeby primárních plastů jejich eliminací, opětovným použitím a využitím recyklovaného obsahu. Postupem času je pak nutné u zbývajících primárních vstupů přejít k obnovitelným surovinám, které prokazatelně pocházejí z odpovědných zdrojů a jsou prospěšné pro životní prostředí.

Například dvě z našich značek testují bezobalové regály. Albert zavádí pilotní řadu 80 produktů, které si zákazníci mohou zakoupit do vlastních obalů. V roce 2022 představila společnost Albert Heijn bezobalovou řadu přibližně 70 výrobků, od

snídaňových cereálií a pomazánek až po ingredience, jako jsou těstoviny a rýže. Zákazníci si mohou výrobky naplnit do opakovaně použitelných sáčků nebo sklenic a ušetřit tak jednorázové obaly.

V roce 2022 naše značky zvýšily používání primárních obalů svých výrobků o 1 % oproti roku 2021.

Jak měříme výkonnost

- ★ Procentuální snížení absolutního množství primárních plastů používaných v primárních plastových obalech výrobků vlastní značky.
- ★ Procento recyklovaného obsahu po spotřebě použitého v primárních obalech výrobků vlastní značky.
- ★ Procento primárních plastových obalů produktů vlastní značky, které jsou znovu použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné.

Viz [Zpráva ESG](#) pro informace o naší výkonnosti.

Naše cíle

ČASOVÁ OSA	CÍL
Krátkodobý	25 % celkové hmotnosti primárních plastových obalů naší vlastní značky bude do roku 2025 vyrobeno z recyklovaného obsahu.
	Do roku 2025 chtějí naše značky snížit používání primárních plastů v primárních obalech svých výrobků o 5 % ve srovnání s rokem 2021.
	Do roku 2025 bude 100 % primárních plastových obalů vlastní značky znovu použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných v praxi a ve velkém měřítku.

UDRŽITELNÉ ZEMĚDĚLSTVÍ

VÝVOJ V ROCE 2022

S rostoucí světovou populací je stále naléhavějším úkolem uživit více lidí s menším negativním dopadem na planetu a s tím roste i potřeba, aby maloobchodníci nabízeli výrobky vyrobené s ohledem na životní prostředí, mimo jiné včetně ochrany biologické rozmanitosti a odpovědného využívání vody.

Náš dopad

Naše značky odebírají produkty z celého světa a prodávají je mimo jejich pěstební období. Doprava produktů do prodejen z oblastí mimo místní pěstelské regiony vyžaduje více energie a zdrojů. Jako jeden z deseti největších světových maloobchodních prodejců potravin máme možnost podílet se na tom, jak bude v budoucnu vypadat výroba a zásobování potravinami a jak je možné vyrábět potraviny udržitelným způsobem 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

Biologická rozmanitost je základem života, vody a půdy. V podstatě 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, což je spojeno s neudržitelným používáním pesticidů, které může dále poškozovat okolní biologickou rozmanitost.

Společnost Ahold Delhaize chápe, že je nutné změnit potravinové systémy, aby se snížil negativní vliv na biologickou rozmanitost. Naše značky již začaly zavádět programy na zmírnění dopadu pěstování produktů, které prodávají. V dalším kroku zhodnotíme poznatky z našich značek a vytvoříme globální plán na podporu biologické rozmanitosti v nadcházejících desetiletích. Přezkoumáváme rámce, jako je Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s přírodou (Task Force on Nature-related Financial Disclosures – TNFD). Očekáváme, že budeme moci včas zveřejnit náš globální přístup k biologické rozmanitosti.

V dubnu Albert Heijn a Tony's Chocolonely – nizozemská značka čokolády – oznámily, že prodlouží svou současnou Open Chain spolupráci ohledně čokolády Delicata o dalších pět let a budou dále působit na kakaové plantáže v západní Africe. V roce 2019 se Albert Heijn stal prvním maloobchodním prodejcem v Nizozemsku, který převzal odpovědnost za udržitelnost svého kakaového řetězce a připojil se k open source iniciativě společnosti Tony's, která umožňuje ostatním výrobcům čokolády přijmout způsob práce Tony's a získávat kakao udržitelným a spravedlivým způsobem. V letech 2019 až 2022 získala společnost Tony's a její partneři prostřednictvím Open Chain více než 26 milionů kilogramů sledovatelných kakaových bobů. Počet spolupráce se zemědělci výrazně

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



roste, a to z přibližně 6 600 zemědělců v roce 2019 na 9 000 v roce 2021. Společnost Delicata téměř zdvojnásobila množství nakupovaných sledovatelných bobů, a to z 1,5 milionu kilogramů v roce 2019 na 2,7 milionu kilogramů v roce 2021.

V září 2022 oznámily společnosti Albert Heijn a Světový fond na ochranu přírody v Nizozemsku (WWF-NL) partnerství na podporu cíle snížit do roku 2030 ekologickou stopu nákupního košíku nizozemských zákazníků na polovinu. Partnerství bude vycházet ze zkušeností, které WWF-UK získala při spolupráci se supermarketem ve Velké Británii, a poskytne „vědecky podložený plán“ v nizozemském kontextu s opatřeními nezbytnými k dosažení tohoto cíle. Tato nizozemská verze bude otevřená a WWF-NL a Albert Heijn požádají další nizozemské maloobchodníky, aby se k ní připojili.

Odlesňování

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 pro zachycování uhlíku a zmírňování změny 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, 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 její 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.

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

Usilujeme o to, aby do roku 2025 bylo 100 % kakaa, dřevitých vláken a palmového oleje fyzicky certifikováno podle normy, která stanoví správnou zemědělskou praxi a zákaz přeměny půdy. Další informace najdete na našich [webových stránkách](#).

Jak měříme výkonnost

- ★ Procentuální podíl udržitelných zdrojů u sedmi komodit v produktech naší vlastní značky.
- ★ Snížení absolutních klimatických emisí z našeho hodnotového řetězce (rozsah 3) oproti stanovenému výchozímu stavu.



Výkonnost těchto ukazatelů naleznete v části **Zprávy o kritických komoditách** na našich webových stránkách.

Naše ambice

ČASOVÁ OSA	AMBICE
Krátkodobý	Dosáhnout do roku 2025 nulového odlesňování a přeměny lesů prostřednictvím 100% udržitelného získávání sóji, palmového oleje, kakaa, kávy, čaje a dřevnatých vláken pro výrobky našich vlastních značek.



ZAMĚŘENO NA: UHLÍKOVÉ EMISE

V NAŠEM HODNOTOVÉM ŘETĚZCI

ÚVOD

Zatímco emise CO₂ v rozsahu 1 a 2 pocházejí z vlastní činnosti společnosti Ahold Delhaize, rozsah 3 představuje nepřímé emise CO₂ napříč našim hodnotovým řetězcem.

Převážnou většinu našich emisí skleníkových plynů tvoří emise v rozsahu 3 neboli nepřímé emise, které vznikají v celém našem hodnotovém řetězci – například emise vznikající při výrobě a používání produktů, které prodáváme. Naš hodnotový řetězec tvoří tisíce dodavatelů, výrobců a zemědělců, kteří dodávají statisíce výrobků, jež se každý den prodávají milionům zákazníků ve Spojených státech a Evropě.

ZAMĚŘENO NA: UHLÍKOVÉ EMISE

Naše emise v rozsahu 3 jsou způsobeny nakoupeným zbožím a službami, používáním prodaných výrobků a dalšími kategoriemi (např. služební cesty). Kategorie „nakoupené zboží a služby“ v roce 2021 představovala 88 % našich emisí v rozsahu 3.

Emise v rozsahu 3 sice nemáme pod přímou kontrolou, ale naše značky spolupracují s dodavateli na jejich snižování tím, že snižují

množství odpadu, zvyšují počet nízkouhlíkových výrobků ve svém sortimentu a snižují emise z externě zajišťované dopravy. Podporují také dodavatele při snižování emisí v rozsahu 3 na vyšších úrovních jejich hodnotových řetězců.

Loni jsme se zavázali, že se do roku 2050 staneme čistě nulovými podniky v celém našem dodavatelském řetězci, produktech a službách. V roce 2022 jsme aktualizovali náš prozatímní cíl snížení emisí CO₂ pro celý hodnotový řetězec (rozsah 3) na nejméně 37 % do roku 2030.

Tímto aktualizovaným průběžným cílem v rozsahu 3 chceme dekarbonizovat celý náš hodnotový řetězec a zajistit, aby všechny naše klimatické cíle byly v souladu s cílem OSN udržet globální oteplování pod 1,5 °C. Aktualizovaný průběžný cíl je také v souladu s iniciativou Science Based Targets (SBTi) NetZero Standard. V souladu s touto iniciativou používáme náš nejnovější dostupný emisní profil z roku 2020 jako výchozí hodnotu pro náš nový cíl namísto předchozí výchozí hodnoty z roku 2018.

V listopadu 2021 jsme se připojili k iniciativě Business Ambition for 1,5°C, globální koalici agentur OSN a vedoucích představitelů podnikatelské sféry a průmyslu, ve spolupráci s

SBTi a kampaní „Race to Zero“ pod vedením OSN. Naš aktualizovaný cíl je součástí ročního cyklu podávání zpráv o klimatu, který je popsán v dohodách Business Ambition.

Pro snížení emisí skleníkových plynů v našem dodavatelském řetězci jsme si stanovili tři klíčové priority:

Urychlení plnění vědecky podložených cílů ze strany dodavatelů a zemědělců Důležitým způsobem, jak pracujeme na dekarbonizaci našeho hodnotového

řetězce, je povzbuzování a podpora našich dodavatelů, aby si stanovili vlastní cíle snižování emisí v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky a přihlásili se k SBTi. Jak se zavazují ke snižování emisí, tyto závazky urychlí zlepšení v oblasti chovu hospodářských zvířat, získávání surovin, snižování odlesňování, zpracování, snižování množství potravinového odpadu, balení a dopravy. Aktivně spolupracujeme s našimi dodavateli a využíváme své pozice ve světě maloobchodního prodeje potravin, abychom dosáhli pozitivního posunu směrem ke snižování emisí skleníkových plynů.

Naše značky přispívají tím, že podporují své dodavatele a partnery z řad zemědělců konkrétními ekologickými opatřeními. Dodavatelé a zemědělci mohou například přispět ke snížení emisí skleníkových plynů z chovu hospodářských zvířat prostřednictvím nových technologií a postupů, jako je enterická fermentace (snížení emisí metanu prostřednictvím genetické selekce nebo krmných přísad) a nakládání s hnojem (bioplyn z tekutého hnoje a přidávání kyslíku do sírové ke změně hodnoty pH hnoje).

Ze 100 největších dodavatelů společnosti Ahold Delhaize si jich více než 50 již stanovilo nebo se zavázalo stanovit cíle pro

snížení emisí skleníkových plynů v souladu s SBTi.

Investice do vývoje nízkouhlíkových produktů

Naše značky se snaží vylepšovat svůj stávající sortiment a vyvíjet nový sortiment s nižším obsahem emisí. Pokračují v zavádění většího množství výrobků s bílkovinami rostlinného původu, při jejichž výrobě obecně vzniká méně emisí než u výrobků živočišného původu, a podporují zákazníky v udržitelnějším výběru.

Naše nizozemská značka Albert Heijn se například zavázala, že do roku 2030 dosáhne poměru prodeje rostlinných a živočišných bílkovin 60 vs 40 %. Společnost Delhaize Belgium podniká důležité kroky na podporu přechodu na rostlinné bílkoviny a v roce 2022 oznámila, že do roku 2025 hodlá zdvojnásobit svůj sortiment založený na rostlinných produktech.

Všechny naše značky v Evropě se zavázají k základnímu aktuálnímu poměru bílkovin a stanoví si cílový poměr bílkovin.

Proaktivní komunikace se zákazníky

Naše značky pomáhají zákazníkům pochopit dopad jejich nákupních rozhodnutí a rozhodovat se podle jejich potřeb, vkusu a hodnot. Patří sem stimulace a odměňování udržitelných voleb prostřednictvím věrnostních programů a slev, zvyšování transparentnosti výrobků prostřednictvím navigačních systémů a označování výrobků, zlepšování sortimentu a výrobků s větším množstvím veganských a vegetariánských výrobků a zvyšování znalostí o zdravém životním stylu tím, že zákazníci mají přístup k bezplatným dietologům a vzdělávacím či znalostním platformám.

Společnost Delhaize například pokračovala v

podpoře kupní síly zákazníků prostřednictvím věrnostního programu SuperPlus, který nabízí slevy na celý sortiment výrobků s Nutri-Score A a B.

V NAŠEM HODNOTOVÉM ŘETĚZCI

Metodika

Společnost Ahold Delhaize a její značky se zavázaly k dlouhodobým vědecky podloženým cílům dosáhnout do roku 2050 čisté nuly napříč hodnotovým řetězcem a vybízejí ostatní účastníky hodnotového řetězce k vytvoření plánů na snížení emisí skleníkových plynů.

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 Protokol o emisích skleníkových plynů (GHG).

Výpočet emisí v rozsahu 3 je složitý. Naše značky mají na svých pultech a v distribučních centrech 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 skleníkových plynů v rozsahu 3 a při výpočtu těchto emisí se spoléháme na předpoklady a odhady. Nadále pracujeme na zlepšení tohoto stavu. Vzhledem k tomu, že

naše značky oslovují stále více svých dodavatelů, očekáváme, že se bude rozšiřovat přístup k jejich údajům, což zpřesní naše data.

V roce 2022 jsme obdrželi ověřené údaje o dodavatelích v rámci projektu CDP (Carbon Disclosure Project) pro více než 30 % našich celkových prodejů.

Údaje o emisích skleníkových plynů v rozsahu 3 shromažďujeme každoročně. O emisích v rozsahu 3 informujeme s ročním zpožděním, protože informace použité pro výpočet údajů jsou v některých případech získávány od třetích stran a nejsou na konci roku ještě k dispozici.

Naše stopa v rozsahu 3 se skládá z 10 relevantních kategorií emisí rozsahu 3 (z 15 kategorií definovaných Protokolem o skleníkových plynech). Používáme dvě hlavní metody výpočtu definované v Protokolu o skleníkových plynech, a to metodu průměrných údajů a metodu založenou na výdajích, a pro každou kategorii použijeme tu nejvhodnější metodu.



Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).

Stanovení aktualizovaných cílů

Náš cíl snížení emisí uhlíku v rozsahu 3 pro rok 2030 (krátkodobé cíle) je kombinací dvou cílů snížení emisí souvisejících s půdou (FLAG) a emisí nesouvisejících s půdou. Oba jsou v souladu s trajektorií 1,5 °C a pokrývají 67 % emisí z nakoupeného zboží a služeb a 100 % emisí z ostatních kategorií rozsahu 3. FLAG označuje odvětví lesnictví, půdy a zemědělství.

Emise související s půdou tvoří 69 % naší stopy skleníkových plynů a uplatňují standard SBTi

FLAG s lineárním ročním snížením o 3,5 %. Pokud jde o cíl pro emise nesouvisející s půdou, považujeme roční snížení emisí SBTi o 4,2 % za odpovídající cíli 1,5 °C. Z toho vyplývá celková lineární roční míra snížení pro společnost Ahold Delhaize ve výši 3,7 %, neboli 37% celkové snížení (3,7 % ročně po dobu 10 let). Trajektorie snižování emisí zahrnuje běžnou situaci (business-as-usual), která zohledňuje náš očekávaný růst, a odečítá výsledky nesouvisející s jakýmkoli úsilím společnosti Ahold Delhaize, jako jsou závazky dodavatelů k SBTi, ekologizace sítě a dopady právních předpisů.

Náš dlouhodobý (2050) cíl snížení na čistou nulu v rozsahu 3 je v souladu s úrovní dekarbonizace, která je nutná k udržení nárůstu globální teploty na 1,5 °C ve srovnání s předindustriální teplotou, a je rovněž kombinací dvou cílů snížení, stejně jako náš krátkodobý cíl snížení. Vychází z 83% snížení emisí a odstranění 17 % emisí. Podle požadavků SBTi by měl dlouhodobý cíl snížení emisí představovat 90 % celkového snížení emisí nejpozději do roku 2050 (80 % celkového snížení emisí nejpozději do roku 2050 v případě emisí souvisejících s FLAG) a 10 % zbývajících emisí by mělo být neutralizováno nebo kompenzováno (až 20 % neutralizovaných nebo kompenzovaných emisí v případě emisí souvisejících s FLAG).

Předložili jsme SBTi ke schválení naše aktualizované cíle snížení v rozsahu 3.

Obecně platí, že použití uhlíkových kreditů nesmí být započítáváno jako snížení emisí při plnění krátkodobých cílů společnosti založených na vědeckých poznatcích. Uhlíkové kredity lze považovat pouze za možnost neutralizace zbytkových emisí nebo financování dodatečného zmírňování dopadů změny klimatu nad rámec

vědecky podložených cílů snižování emisí. Touto zásadou se při stanovování našich cílů řídíme.

Emise, kterým zamezíme, spadají do systému evidence, který je oddělen od podnikových zásob a nezapočítávají se do vědecky podložených cílů.

Plán přechodu pro dosažení cílů v rozsahu 3

Společnost Ahold Delhaize a její značky v současné době pracují na konkrétních plánech přechodu, aby přesně určily dopad, který mohou očekávat u různých pák identifikovaných v naší studii, a stanovily tak aktualizované cíle. Tyto plány přechodu budou spojeny s požadavky na zdroje a konkrétními opatřeními, která budou značky provádět a sledovat, aby zajistily pokrok při plnění cílů snižování emisí. Podrobnější informace o těchto plánech budou sděleny v roce 2023.

Odstranění

Očekává se, že emise rozsahu 3 z nakupovaného zboží a služeb budou představovat přibližně 17 % naší stopy rozsahu 3 v roce 2050, přičemž tyto emise jsou v současné situaci těžko snížitelné.

Budeme pokračovat ve vývoji a zavádění dekarbonizačních technologií a osvědčených postupů, abychom potenciálně snížili potřebu odstraňování uhlíku. I nadále se zaměřujeme na investice do příležitostí k dekarbonizaci napříč našimi provozami a hodnotovým řetězcem. V roce 2023 budeme dále rozvíjet náš dlouhodobý plán odstraňování uhlíku s cílem řešit obtížné snížitelné emise.



Další informace o našich emisích v rozsahu 1 a 2 naleznete v části *CO₂e* změna klimatu v sekci **Životní prostředí**.

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

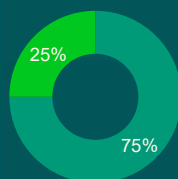


Procento prodeje zdravých potravin vlastní značky na celkovém prodeji potravin vlastní značky

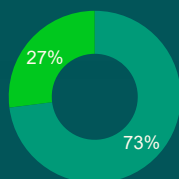
2022	54,4 %
2021	53,4 %
2020	49,8 %

¹ Údaj za rok 2021 je přepočten, viz [Zpráva ESG](#), kde naleznete více informací. Údaj za rok 2020 není přepočten na stejný rozsah vykazování ESG jako v letech 2021 a 2022.

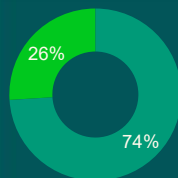
Dodržování společenských norem



2022



2021



2020

● Procento výrobních závodů výrobců vlastní značky ve vysoce rizikových zemích, u nichž byl proveden audit dodržování společenských norem

● Procento výrobních závodů výrobců vlastní značky ve vysoce rizikových zemích, u nichž nebyl proveden audit dodržování společenských norem

Pro další informace viz [Zpráva ESG](#).



V rámci naší strategie Grounded in Goodness se snažíme o zdravější planetu a zaměřujeme se také na lepší zdraví obyvatelstva.

Náš 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.

Náš společenský dopad přesahuje rámec naší strategie Grounded in Goodness a zahrnuje témata, jako je zdraví a výživa zákazníků, lidská práva v našem dodavatelském řetězci a pracovní podmínky pro spolupracovníky. Snažíme se mít pozitivní dopad, například tím, že pomáháme zákazníkům a spolupracovníkům činit zdravá a udržitelná rozhodnutí a zajišťujeme bezpečnost lidí. Snažíme se také omezit negativní dopady tím, že chráníme lidská práva ve vlastních provozech našich značek a v našich dodavatelských řetězcích.

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

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

ZDRAVÉ VÝROBKÝ

VÝVOJ V ROCE 2022

Na všech našich trzích pozorujeme pokračující posun směrem ke zdraví, životní pohodě a udržitelnosti. Spotřebitelé chtějí jíst zdravěji, ale také udržitelněji, a obračejí se na maloobchodníky, aby jim pomohli získat přístup ke zdravým, výživným a cenově dostupným produktům.

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. Jejich cílem je nabízet cenově dostupný výběr výživných produktů a další informace a podporu, aby bylo zdravější stravování jednodušší a atraktivnější.

Náš přístup a pokrok

Naším cílem je učinit zdravější stravování běžnou záležitostí tím, že čerstvé, výživné a chutné potraviny budou dostupné a cenově přijatelné pro každého. Naše místní značky usnadňují zdravější stravování prostřednictvím širokého sortimentu výrobků, které zahrnují cenově dostupné výživné produkty, a pomocí receptů, podpůrných služeb a transparentního značení. Využívají poutavé aktivity, aby zdravější stravování bylo atraktivní a zábavné.

Všechny značky společnosti Ahold Delhaize chtějí do roku 2025 zavést systém nutriční navigace. Americké značky, Delhaize v Belgii, Albert Heijn v Nizozemsku a Maxi v Srbsku tento cíl splnily s předstihem. Naše značky v zemích střední a

jihovýchodní Evropy (CSE) jsou však v obtížné pozici, pokud jde o splnění tohoto cíle. Místní úřady váhají s přijetím Nutri-Score (používaného společnostmi Delhaize a Albert Heijn) a čekají, až Evropská komise navrhne celoevropskou legislativu pro označování na přední straně obalu. Vzhledem k této citlivé situaci naše značky v CSE pozastavily přidávání dalších výrobků s logem Nutri-Score. Přesto nadále podporují používání navigačního systému jako účinného způsobu, jak posunout stravování spotřebitelů směrem ke zdravějším potravinám.

Naše značky se snaží zákazníkům poskytovat možnosti zdravější volby, snažíme se je vést a zároveň nabízet širokou škálu produktů, které spotřebitelé požadují. Například společnosti Giant Food a Stop & Shop spustily program Fresh Connect. Účastníci mohou nyní používat předplacené debetní karty předepsané poskytovateli zdravotní péče k nákupu čerstvého ovoce a zeleniny v jejich místním obchodě.

Společnost Food Lion podniká kroky ke zvýšení počtu příležitostí, kdy zákazníci přicházejí do styku se zdravými potravinami, a to prostřednictvím kombinace činností na prodejnách a digitálních technologií. Jejich tým pro merchandising zavádí řadu programů, jako je například stojan 2+1 na konci uličky, kde jsou dvě běžné položky spojené s doplňkovým zbožím vlastní značky Guiding Stars.

Aby společnost Giant Food oslovila co nejširší skupinu svých zákazníků, využívá platformu sociálních médií TikTok, kde poskytuje chutné recepty a spolehlivé informace o výživě od svých pověřených odborníků na výživu. Je to zábavný a hravý způsob, jak se každý může seznámit s nejnovějšími a nejpobulárnějšími produkty na pultech. Značka také vytvořila podcast The Healthy Living by Giant, který je k dispozici na Apple, Google a Spotify a který se dočkal již své 100. epizody. Představuje v něm příběhy, které se skrývají za potravinami, a spojuje zákazníky s farmáři, výrobci a odborníky z komunity, kteří pomáhají společnosti Giant poskytovat zdravý výběr. Podcast je zdrojem informací pro

zákazníky, kteří trpí onemocněními souvisejícími s životním stylem, jako jsou například nemoci srdce a cukrovka, a inspirací pro ty, kteří chtějí vyzkoušet něco nového nebo se dozvědět více o zdravém životním stylu.

Společnost Stop & Shop otevřela v jednom z bostonských obchodů komunitní wellness centrum a pořádá zde nejrůznější akce zaměřené na výživu. Kromě toho značka pilotně zavádí iniciativy zaměřené na zdraví, včetně programu vystavování zdravějších alternativ nápojů, zdravých jídelních balíčků, výstavních uliček a uliček s výhodnými nákupy produktů Guiding Stars.

Společnost Hannaford s hrdostí oslavila 20. výročí svého programu registrovaného dietologa, který pomáhá zákazníkům při výběru zdravých potravin a poskytuje jim bezplatné vzdělávání v oblasti výživy. Program se od svého spuštění, kdy byl jedním z prvních programů svého druhu nabízených velkým maloobchodním řetězcem na severovýchodě Spojených států, výrazně rozšířil. Zákazníci společnosti Hannaford mají nyní přístup k bezplatnému vzdělávání v oblasti výživy od více než 30 dietologů ve více než 50 prodejnách v Nové Anglii a New Yorku. Dietologové každoročně vedou více než 1 000 kurzů, prohlídek a online seminářů na témata, jako je zdravá výživa, plánování jídel a výživa dětí. Značka také poskytuje vzdělávání ve školách, knihovnách a zdravotnických zařízeních. Toto úsilí letos podpořilo při jejich nakupování již více než 200 000 zákazníků.

Aby byl systém Guiding Stars v souladu s vývojem stravovacích návyků, zavedl v roce 2022 nový způsob hodnocení nápojů. Poskytuje další vodítko pro zákazníky a týmy našich značek, které se starají o určení nápojů, jež mají více zdravých prospěšných vlastností, nebo těch, které bychom měli ve svém jídelníčku omezit. Je to převratná změna, která podporuje jednoduché změny směrem k lepším volbám.

Naše značka v Řecku využívá Festival ovoce a zeleniny a propagační kampaně na zdravé

výrobky jako páky pro zvýšení prodeje výživných potravin. Pomáhá také vzdělávat spotřebitele v oblasti výživy ve spolupráci s odborníky na výživu a prostřednictvím platformy [#allazoumesinithies](#), webové stránky, která nabízí užitečné informace a umožňuje zákazníkům vytvářet si vlastní výživové plány.

Jak měříme výkonnost

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

Naše cíle

ČASOVÁ OSA	CÍL
Krátkodobý	55,0 % prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky do roku 2023.
	55,6 % prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky do roku 2025. ¹

¹ Cíl je zvýšen na 55,6 % z loňských >55 %, aby se budoucí ambice sladily s výkonností v roce 2022.

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI

SPRAVEDLIVÉ PRACOVNÍ POSTUPY V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI

Vývoj v roce 2022

V červnu jsme zveřejnili naši druhou [Zprávu o lidských právech](#). Obsahuje aktuální informace o našem pokroku v oblasti lidských práv a 27 případových studií, které ukazují, jak plníme naše závazky v oblasti lidských práv, včetně spravedlivých pracovních postupů v dodavatelském řetězci.

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 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 další informace v části **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.

Naše ambice

ČASOVÁ OSA	AMBICE
Krátkodobý	100 % 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 do roku 2025.

ZDRAVÍ, BEZPEČNOST A POHODA SPOLUPRACOVNÍKŮ

Vývoj v roce 2022

V době po pandemii je zvýšený důraz na zdraví a pohodu spolupracovníků stále aktuální a ještě důležitější. A to se týká nejen fyzického, ale i duševního zdraví, které bylo v posledních letech těžce poznamenáno mnohými okolnostmi.

Maloobchodní prodejci všude na světě pokračují v investicích do bezpečnostních opatření, aby ochránili zdraví a pohodu zaměstnanců i zákazníků.

Náš dopad

Více než 414 000 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.

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.



Zajištění bezpečného prostředí v celé organizaci vyžaduje informovanost, angažovanost vedení, komplexní zapracování nových spolupracovníků a základní preventivní programy, například programy, které zpřístupňují ochranné pomůcky, jako jsou rukavice odolné proti pořezání a vhodná obuv. Zahrnuje také pokročilejší technologie, jako je virtuální realita pro školení spolupracovníků a telematika a kamery v nákladních vozidlech a dodávkách. V roce 2022 vedla celosvětová pozornost věnovaná osvědčeným postupům v oblasti bezpečnosti vozového parku a prevenci vážných úrazů spolu se vzděláváním vedoucích pracovníků v oblasti bezpečnosti k většímu zaměření a vyspělosti v této oblasti.

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 inspirují spolupracovníky k volbě zdravějšího životního stylu.



Další informace o tom, jak podporujeme zdraví a životní pohodu spolupracovníků, naleznete také v části **Výchova nejlepších talentů**.

Jak měříme výkonnost

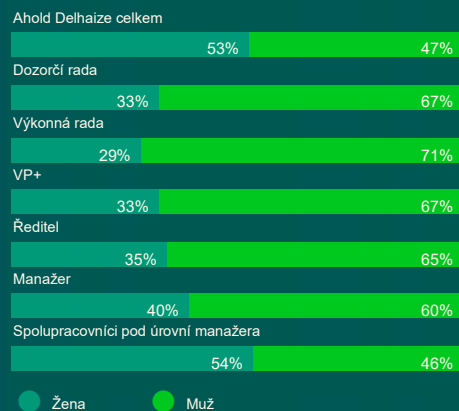
Počet úrazů, které vyústí v absenci – na 100 FTE.

Naše ambice

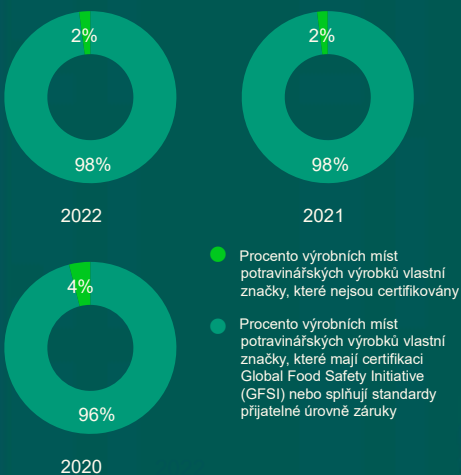
ČASOVÁ OSA	AMBICE
Krátkodobý	Ambice dosáhnout meziročního snížení míry absencí.



Genderová vyváženost 2022



Bezpečnost a kvalita produktů



Stejně jako v každé jiné oblasti našeho podnikání věříme, že je pro náš úspěch rozhodující správné řízení, které zajišťuje strukturovaný a efektivní přístup k našim ambicím v oblasti ESG.

Správa a řízení je však něco více. Zajišťuje, abychom používali přesné a transparentní účetní metody a usilovali o integritu a rozmanitost při výběru našich vedoucích pracovníků a aby se naši vedoucí pracovníci zodpovídali našim akcionářům. Naše správa a řízení také zajišťuje, že máme zavedeny zásady a postupy, kterými se řídí naše podnikání, včetně našeho přístupu k diverzitě, rovnosti a inkluzi ve vztahu ke spolupracovníkům a způsobu, jakým zajišťujeme, aby zákazníci a komunity měli přístup k vysoce kvalitním výživným produktům za dostupné ceny.

Viz také část [Úvod do ESG](#) pro informace o tom, jak řídíme naši výkonnost v oblasti ESG, a část [Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem \(TCFD\)](#), kde najdete více



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

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA (ESG)

strategie DE&I přizpůsobené komunitám, ve kterých žijí, pracují a kterým slouží. Naše značky se snaží vytvářet prostředí, kde se každému spolupracovníkovi daří a kde každý zákazník cítí sounáležitost. Věříme ve spolupráci s partnery a organizacemi, které sdílejí naše hodnoty ohledně podpory komunit.

Náš přístup a pokrok

Máme ambice stát se rozmanitější, rovnější a inkluzivnější společností ve všech našich značkách a podnicích. Naše globální strategie DE&I zahrnuje tři pilíře, které jsou pro pokrok v této práci zásadní: naše lidi, naši kulturu a naše komunity.

Společnost Ahold Delhaize a místní značky zavedly v průběhu roku řadu iniciativ ve všech třech pilířích, aby uvedly naši strategii DE&I v život a dosáhly pokroku v našich ambicích. Jsme hrdí na to, že se náš index inkluze během roku zvýšil o jeden procentní bod. Získali jsme také několik pozitivních externích uznání za naše úsilí v USA a v Evropě. Další informace naleznete v části [Zaostřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze](#).

Jak měříme výkonnost

★ ★ ★ Index inkluze

Další informace naleznete v části [Zaostřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze](#).

Naše aspirace

Společnost Ahold Delhaize se zavázala, že bude inkluzivní společností. Naším ambiciózním cílem v oblasti DE&I je být společností, která je 100% genderově vyvážená, 100% odráží naše komunity a je 100% inkluzivní.

Další informace naleznete v části [Zaostřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze](#).

ČASOVÁ OSA	ASPIRACE

Dlouhodobá	100% genderově vyvážená pracovní síla na všech úrovních.
	Zaměstnanci, kteří stoprocentně odrážejí komunity, kterým sloužíme.
	Pracoviště, které je stoprocentně inkluzivní – kde jsou všechny hlasy vyslyšeny a oceněny.

BEZPEČNOST A KVALITA VÝROBKŮ

VÝVOJ V ROCE 2022

V roce 2022 v některých výrobních závodech stále platila omezení související s pandemií. Kontroly a audity na prodejnách však pokračovaly v plánované intenzitě. V místech, kde stále platila omezení, jsme se stále spoléhali na audity na dálku a využívali jsme vizualizační zařízení.

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

S rostoucí světovou populací je stále náročnější zajistit bezpečné a výživné potraviny pro všechny, aniž by se vyčerpaly přírodní zdroje naší planety Země. 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. Naše značky také spolupracovníkům pravidelně poskytují 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, kaka, 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 podle norem uznávaných GFSI nebo splňují standardy přijatelné úrovně záruky.
- ★ 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.

Naše ambice

ČASOVÁ OSA	AMBICE
Krátkodobá	100 % výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky, které mají certifikaci podle norem uznávaných GFSI nebo splňují standardy přijatelné úrovně záruky do roku 2025.

DIVERZITA A INKLUZE

VÝVOJ V ROCE 2022

V současné době se organizace více než kdy jindy zaměřují na diverzitu, rovnost a inkluzi (diversity, equity and inclusion – DE&I). Přestože mnoho společností přijalo v létě 2020 závazky v oblasti rasové spravedlnosti, jen málo z nich dosáhlo významného pokroku, kromě toho, že přijalo několik zaměstnanců pro DE&I a investovalo do malých programů. Situace nikdy nebyla naléhavější: budoucí pracovní síla je rozmanitější než kdykoli předtím a generace Z dává při rozhodování o zaměstnání přednost firemním hodnotám.

V roce 2022 jsme do naší terminologie diverzity a inkluze začlenili slovo „rovnost“, které odráží naše přesvědčení, že každý by měl mít rovný přístup k příležitostem bez ohledu na svůj původ, a náš závazek odstraňovat překážky, které brání plnému zapojení nedostatečně zastoupených skupin v rámci společnosti Ahold Delhaize.

Dvě oblasti, ve kterých jsme v DE&I v roce 2022 dosáhli pokroku, byly parita odměňování a skupiny BRG. Naše značky provádějí výzkumy a analýzy rovnosti odměňování žen a mužů a zavádějí akční plány na odstranění zjištěných rozdílů. Naše skupiny BRG nabývají na síle a významu jako způsob prosazování pozitivních změn. Pomáhají spolupracovníkům cítit sounáležitost a mít pocit, že na každém hlase záleží a že jsme otevření všem.

Náš dopad

Jako společnost působící v 10 zemích máme flexibilní a agilní strategii DE&I, která zajišťuje, že náš přístup je relevantní pro naše místní značky. V celosvětovém měřítku sdílíme společné zaměření na gender a inkluzi a na místní úrovni naše značky realizují a řídí

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA (ESG)

Dodavatelé zvýšili ceny výrobků ve snaze kompenzovat rostoucí náklady na suroviny, energii a dopravu. Zvýšily se také náklady práce. To nakonec vedlo k tomu, že maloobchodníci, včetně našich lokálních značek, byli nuceni zvýšit ceny, což zatížilo již tak napjaté rozpočty zákazníků. Tím se zvýšila potřeba cenově dostupných výrobků. Současně se kvůli narušení v dodavatelském řetězci souvisejícím s COVID-19 maloobchodníci nadále potýkali s problémy při zajišťování dostupnosti výrobků.

Náš dopad

Dlouhodobý závazek našich místních značek budovat pevné a dlouhodobé vztahy s dodavateli jim pomáhá udržovat zásoby na pultech, aby zákazníci mohli dostat potřebné produkty i v náročných dobách.

DOSTUPNÉ A CENOVĚ DOSTUPNÉ PRODUKTY

Vývoj v roce 2022

Ruská invaze na Ukrajinu způsobila geopolitické nepokoje a narušila dodavatelské řetězce některých produktů, například slunečnicového oleje. To mělo za následek také vyšší ceny energií, které přispěly k inflaci na našich trzích.

Náš přístup a pokrok

Naše iniciativy v programu „Šetříme pro naše zákazníky“ umožňují našim značkám fungovat efektivně, udržovat nízké náklady a konkurenceschopné ceny, například zaváděním cenově výhodnějších produktů, rozšiřováním vysoce kvalitního sortimentu vlastních značek a poskytováním personalizované hodnoty prostřednictvím digitálních věrnostních programů. Jejich vlastní řady produktů jsou důležitým nástrojem, který pomáhá nabízet zákazníkům jedinečné a vysoce kvalitní výrobky za dobrou cenu.

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 **Dosažení provozní dokonalosti**.



Jak měříme výkonnost

★ Dodávka v rámci našeho programu Šetříme pro naše zákazníky.

Naše cíle

ČASOVÁ OSA	CÍL
Krátkodobá	Program Šetříme pro naše zákazníky má v roce 2023 přinést přibližně 1 miliardu EUR.

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA, ROVNOST A INKLUZE



PROČ NA DE&I ZÁLEŽÍ

Ve společnosti Ahold Delhaize jsme hrdí na to, že jsme otevření pro každého. Chceme, aby se každému zaměstnanci dařilo a aby měl každý zákazník našich značek pocit sounáležitosti a komunity. V roce 2022 jsme do naší terminologie začlenili pojem „rovnost“. Rovnost pro nás znamená, že každý má rovný přístup k příležitostem bez ohledu na svůj původ, a uznáváme tím, že všichni máme jedinečné potřeby a zkušenosti. Uznáváme tyto rozdíly, aby se mohlo dařit každému z nás. Na každém hlase záleží, každý zde má místo – jsme otevření pro každého.

NÁŠ PŘÍSTUP A STRATEGIE DE&I

Naše agilní strategie DE&I zajišťuje, že je náš přístup jakožto mezinárodní společnosti relevantní pro naše lokální značky. Celosvětově se zaměřujeme na rovnost žen a mužů a na místní úrovni naše značky realizují a řídí strategie DE&I přizpůsobené komunitám, ve kterých žijí, pracují a kterým slouží.

Naše globální strategie DE&I zahrnuje tři pilíře, které jsou pro pokrok v této práci zásadní: naše lidi, naši kulturu a naše komunity.

Naši lidé

Definujeme a oslavujeme rozmanitost jako vše, co nás činí jedinečnými, a vše, co nás činí podobnými – mimo jiné: generace, LGBTQ+, pohlaví, rasa a etnický původ, postižení, neurodiverzita, náboženství, národnosti a další.

Naše kultura

Základem naší práce jsou společné hodnoty, jako jsou odvaha, péče, týmová práce, integrita a humor. Zajišťují, aby na každém hlase záleželo a aby se každý cítil respektován jako součást rodiny Ahold Delhaize.

Naše komunity

Věříme ve spolupráci na zlepšování světa, ve kterém žijeme, prostřednictvím zapojení komunity a spolupráce s externími partnery a organizacemi, které sdílejí naše hodnoty.

Naše ambice a aspirace



OUR AMBITION

To enable everyone to Save time. Eat well. Live better.

We create positive change in our communities beyond our walls.

We reflect the world around us.

Our voices are heard and valued.

We find purpose in our work.

We feel we belong, have equitable access to opportunities and we all grow to our fullest.



OUR ASPIRATION

PEOPLE

100% gender balanced

A workforce that is 100% gender balanced at all levels

COMMUNITY

100% reflective of our communities

A workforce that is 100% reflective of the communities we serve

CULTURE

100% inclusive

A workplace that is 100% inclusive – where all voices are heard and valued

MARKETPLACE
Business growth

ZAMĚŘENO NA DIVERZITA, ROVNOST A INKLUZE

Výkonnost na cestě k aspiracím

Zavázali jsme se k transparentnosti při podávání zpráv o našem pokroku v oblasti DE&I.

100% genderově vyvážená

Snažíme se, aby byli naši zaměstnanci na všech úrovních genderově vyváženi. V porovnání s rokem 2021 zůstal celkový podíl žen ve vedení společnosti stejný, tedy 40 %, zatímco zastoupení na úrovni ředitelek se zvýšilo z 34 % v roce 2021 na 35 % v roce 2022. Největší nárůst jsme zaznamenali na úrovni výkonných vedoucích pracovníků (VP+), kde jsme se letos posunuli z 27 % na 33 %. Viz tabulka [Naše metriky D&I](#).

100% odrážející naše komunity

Naší snahou je mít zaměstnance, kteří odrážejí komunity, kterým sloužíme. Každá značka sleduje a měří další dimenze rozmanitosti, které jsou relevantní pro místní kontext a trh práce. Ve všech našich amerických značkách se zaměřujeme na rasovou a etnickou rozmanitost.

Například na počest Martina Luthera Kinga věnovala společnost GIANT 25 000 dolarů následujícím organizacím:

- ★ 10 000 dolarů pro Central Pennsylvania MLK Day of Service na podporu místních neziskových organizací.
- ★ 10 000 USD pro Eastern Minority Supplier Development Council na pomoc podnikům vlastněným menšinami při získávání certifikace a na podporu rozmanitosti dodavatelů.
- ★ 5 000 USD pro Camp Curtin Neighborhoods United na řešení rasových, ekonomických a potravinových nerovností.

Lokální značky se zaměřují na iniciativy důležité pro lidi v jejich komunitách. Například v rámci programu „Projekt dneška pro zítřek“ společnosti Mega Image v Rumunsku dostaly děti se zdravotním postižením možnost pěstovat květiny, zeleninu a ovoce na městské zahradě a učit se zdravému stravování.

Společnost Albert Heijn je v Nizozemsku jedním z největších zaměstnavatelů

spolupracovníků se zdravotním postižením. Viz tabulka [Naše metriky D&I](#).

100% inkluzivní

Naší snahou je, abychom byli každý den 100% inkluzivní. Kulturní aspekty inkluze měříme prostřednictvím indexu inkluzivního pracoviště, který je součástí našeho každoročního průzkumu zapojení spolupracovníků. Letos jsme v tomto ukazateli, který hodnotí respekt, kariérní příležitosti a pocit, že spolupracovníkům nasloucháme, získali 80 % (+1 % oproti roku 2021). Viz tabulka [Naše metriky D&I](#).

JAK PODPORUJEME DE&I

Důvěřujeme našim interním a externím partnerům, kteří se zavázali k podpoře DE&I v rámci našich podniků, komunit našich značek a společnosti jako celku, a posilujeme jejich postavení a odpovědnost.

Business Resource Groups

Naše skupiny Business Resource Groups (BRGs) jsou společenství spolupracovníků, kteří se dobrovolně sdružují na základě společných charakteristik a zájmů za účelem vytvoření rozmanitějšího, spravedlivějšího a inkluzivnějšího pracovního prostředí.

AD Ženy ve vedení

Skupina Ahold Delhaize Women in Leadership se zavázala dále urychlovat naše ambice mít pracoviště, které je 100% inkluzivní, 100% odráží komunity, kterým naše značky slouží, a je 100% genderově vyvážené na všech úrovních. V roce 2022 jsme pokračovali v rozvoji tohoto fóra, abychom si vyslechli názory našich žen na nejvyšších pozicích a podnikli viditelné a konkrétní kroky ke zlepšení zkušenosti všech žen v rámci skvělých lokálních značek společnosti Ahold Delhaize.

PERFORMANCE

BRG pro Evropu a Indonésii

V Evropě a Indonésii máme čtyři regionální skupiny BRG s místními pobočkami zaměřenými na demografické skupiny nebo zájmové oblasti, které jsou v regionu hlavním cílem: generace, multikulturní záležitosti, LGBTQ+ a dobrovolnictví.

Skupina Young Ahold Delhaize BRG se snaží aktivně propojovat mladé kolegy. Zaměřuje se na podporu rozvoje, rozmanitosti a životní pohody, pospolitosti a (osobního) zdraví a pomáhá značkám, aby se staly odolnějšími vůči budoucnosti. Členové Young Ahold Delhaize v České republice nedávno navštívili dětský domov nedaleko Prahy, aby zjistili, jak organizace funguje, a strávili čas s dětmi. Podělili se také o informace o poslání Nadace Albert, která pomáhá dětem z dětských domovů, jakož i nevládním organizací naučit se základy podnikání. V rámci programu mají tito mladí podnikatelé možnost vytvořit výrobek, stanovit jeho cenu a poté prodávat své výrobky na vánočních trzích v prodejnách Albert.

Skupina Make it Count se snaží pomáhat nizozemským spolupracovníkům využívat jejich dovednosti, nápady a talent na podporu lidí v celé společnosti. Tato BRG například uspořádala klavírní koncert syrského klavíristy Aehama Ahmada v Muzeu lidstva. Záběry Ahmada hrajícího na klavír uprostřed trosků válečného konfliktu v Sýrii převzal mezinárodní tisk a odvysílal je po celém světě.

AD Pride se zavazuje podporovat inkluzi LGBTQ+ tím, že vytváří bezpečný prostor pro všechny spolupracovníky, aby se mohli setkávat s ostatními a sdílet své zkušenosti. Na základě návrhů, které zazněly v diskusích s členy BRG u otevřeného stolu, jsme v nizozemských kancelářích společnosti Ahold Delhaize otevřeli genderově neutrální toalety, abychom zajistili, že v naší podpůrné kanceláři může být každý sám sebou bez ohledu na svou genderovou identitu.

Síť Diversity Network společnosti Ahold Delhaize spojuje odborníky s bi-kulturním zázemím v

APPENDIX

komunitě, kde mohou být sami sebou a sdílet znalosti a zkušenosti, budovat povědomí a prosazovat změny v politice. Letos například uspořádali pro své kolegy společnou večeři na oslavu svátku Íd al-Fitr, který je oslavou konce ramadánu a slaví ho muslimové po celém světě.



Horní obrázek: Spolupracovníci v podpůrných kancelářích v Zaandamu vyvěšují vlajku Pride.

Spodní obrázek: Společnost Food Lion slaví měsíc hrdosti.



ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA (ESG)

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA, ROVNOST A INKLUZE

BRG skupiny Ahold Delhaize v USA

Skvělé lokální značky ve Spojených státech uplatňují pro své BRG lokalizovanou strategii, která vychází z potřeb jejich komunity a podnikání. Každá americká značka podporuje několik skupin BRG na základě místního demografického zastoupení. V současné době je v USA aktivních více než 50 skupin BRG, které podporují gender, LGBTQ+, schopnosti, osoby poskytující péči, rasu/etnikum, generace, veterány a další. V roce 2022 uskutečnili celou řadu iniciativ.

Například na Mezinárodní den žen uspořádal tým The GIANT Company zvaný „Lead Inspire Network Connect BRG and DE&I“ inspirativní rozhovor na téma prolomení předsudků pro spravedlivou budoucnost.

Afroamerická skupina BRG společnosti Food Lion nabídla svým spolupracovníkům webové semináře a workshopy o financích, zdraví a výživě, aby zdůraznila význam tématu společnosti Food Lion „Výživa pro černošské mysl i tělo“. Během měsíce hrdoosti společnost Food Lion projevila svou podporu partnerstvím s různými dodavateli, sponzorováním místních akcí hrdoosti a podporou skupiny Friends BRG, která vytváří bezpečné a přívětivé prostředí pro LGBTQ+ zaměstnance a zákazníky.

Síť SOUL Inclusion Network společnosti Peapod Digital Lab uspořádala několik programů, včetně akce zaměřené na životní pohodu a hlubší diskusi o tom, jak podporovat značky a dodavatele, kteří jsou vlastněni černochoy.

Diverzita dodavatelů

Díky nasazení a úsilí týmu Peapod Digital Labs rozvíjíme vzájemně výhodná a úspěšná partnerství s různorodými dodavateli – jak s národními společnostmi, tak s podniky se sídlem v naší geografické oblasti. Tyto vztahy rozvíjíme zapojením podniků s různorodými vlastníky do každodenního procesu hodnocení kategorií a nabídek produktů nebo služeb.

Náš program diverzity dodavatelů zlepšuje proces zadávání zakázek tím, že rozvíjí silné obchodní vztahy se skupinou talentovaných podniků s různorodými vlastníky, které nabízejí kvalitní výroby a služby, vynikající služby zákazníkům a konkurenceschopné náklady.

V roce 2022 jsme pokračovali v zapojování dodavatelů s různorodými vlastníky, abychom vytvořili silnější partnerství a podpořili rozvoj podnikání. Například společnost Peapod Digital Labs již druhým rokem realizovala program Inkubátor, jehož cílem bylo identifikovat nové, výjimečně kvalitní produkty vlastní značky ve spolupráci s certifikovanými dodavateli s různorodými vlastníky.

Společnost Food Lion v rámci Měsíce historie žen ocenila různorodé dodavatele a vyzdvihla zkušenosti a inspirativní slova zakladatelek některých certifikovaných značek, které vlastní ženy.

Inkluzivní vedení

Všichni ve společnosti Ahold Delhaize hrají zásadní roli v rozvoji našeho úsilí v oblasti DE&I. Jsme přesvědčeni, že inkluze by měla být součástí naší kultury – a měla by řídit naše chování a jednání mezi sebou i směrem k našim zákazníkům. Do našich očekávání od vedení jsme zakotvili inkluzivní chování a vytvořili jsme pětiletou cestu vedení zaměřenou na: změnu myšlení, základy DE&I a pokročilé dovednosti. Zvyšujeme povědomí a budujeme týmové dovednosti v oblasti vytváření psychického bezpečí, abychom dále posílili začlenění a pohodu. Viz [Výchova nejlepších talentů](#).

Od roku 2020 jsme zahájili naši cestu vedení zaměřenou na inkluzi. Do dnešního dne se uskutečnilo 368 seminářů inkluzivního vedení ve 12 značkách, které byly určeny spolupracovníkům na úrovni manažerů a výše.

V roce 2023 budeme pokračovat v rozvoji našich dovedností a schopností.

Rovné odměňování

Společnost Ahold Delhaize a všechny její značky uznávají a podporují právo každého jednotlivce na spravedlivou odměnu za práci.

Zásady rovného odměňování

Jsme přesvědčeni, že celková hodnotová nabídka pro spolupracovníka je víc než jen mzda a benefity, které dostává. Zahrnuje i další faktory, jako jsou pracovní podmínky, příležitosti k učení se a zdokonalování dovedností, bezpečnost a rozmanitost a inkluze pracovní síly. Všechny tyto aspekty jsou důležité pro pohodu zaměstnanců, jejich pozitivní vnímání celkové pracovní zkušenosti a jsou měřeny prostřednictvím průzkumu zapojení zaměstnanců společnosti Ahold Delhaize.

Dosažení spravedlivého odměňování je důležitým úkolem každé značky a podporuje naše ambice v oblasti DE&I. 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

Více informací o těchto zásadách naleznete na našich webových stránkách ve [Zprávě o lidských právech za rok 2022](#) v části [Odměňování](#).

Kromě toho naše značky a podniky zohledňují tyto zásady základní „procesní spravedlnosti“ při stanovování svých postupů odměňování a při řešení sporů. Na většinu zaměstnanců našich značek se vztahují kolektivní smlouvy (KS). Pro spolupracovníky mimo KS přijala každá značka nezávislou metodiku hodnocení pracovních míst (Korn Ferry Hay) a vytvořila zásady a rámce pro určování úrovní a názvů pracovních míst, platových tříd a pásem, hodnocení výkonnosti a zvyšování platů.

Studie o rovnosti odměňování

Uvědomujeme si, že vytvoření a udržování zásad a rámců 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. Dvě oblasti, na které se společnost Ahold Delhaize a všechny její značky zaměřují při posuzování výkonnosti v oblasti rovného odměňování, jsou stejná odměna za stejnou práci a analýza případných rozdílů v (průměrných/mediánových) výdělcích mezi muži a ženami. Ačkoli se oba případy týkají rozdílů v odměňování na pracovišti, existují mezi nimi důležité rozdíly.

Stejná odměna za stejnou práci

Společnost Ahold Delhaize a její značky se zavázaly zajistit, aby všech více než 414 000 zaměstnanců společnosti Ahold

Delhaize dostávalo stejnou mzdu za stejnou nebo rovnocennou pracovní pozici nebo za práci stejné hodnoty. Každá z našich značek podniká kroky k prošetření rozdílů v odměňování, v případě potřeby je řeší a zajišťuje, aby všechny zásady a postupy byly spravedlivé. Společnost Ahold Delhaize a její značky dosáhly v letech 2021 a 2022 značného pokroku v našich snahách o měření rovnosti v odměňování našich zaměstnanců.



ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA, ROVNOST A INKLUZE

Již před letošním rokem provedlo 14 našich značek studii rovného odměňování za stejnou práci, která se týkala 286 000 spolupracovníků a jejímž cílem bylo identifikovat oblasti, na které je třeba se zaměřit, a zajistit rovné odměňování spolupracovníků na stejných nebo podobných pozicích. Některé značky prováděly analýzy rozdílů v odměňování interně, jiné prováděly studie rovného odměňování za stejnou práci prostřednictvím nezávislého externího odborníka v této oblasti s přihlédnutím k místním právním požadavkům. Do konce roku 2022 však i ty, které provedly pouze interní studie, zahájily nezávislé analýzy třetích stran týkající se stejné odměny za stejnou práci, které by měly být dokončeny v prvním čtvrtletí roku 2023.

Na základě těchto analýz rovnosti odměňování každá značka identifikovala možnosti řešení rozdílů v odměňování a vypracovala plány pro dosažení svých cílů. Pokud značky zjistily nevysvětlitelné rozdíly v odměňování, upravily tyto rozdíly tak, aby se zlepšila rovnost odměn za stejnou práci.

Společnost Ahold Delhaize a její značky se zavázaly pokračovat v provádění analýz spravedlivého odměňování, aktualizovat je každé tři roky a využívat jejich výsledky k odstranění všech nevysvětlitelných zjištěných rozdílů.

Rozdíl v odměňování žen a mužů

Rozdíl v odměňování žen a mužů je měřítkem průměrného nebo mediánového rozdílu v odměňování mužů a žen v rámci organizace nebo trhu práce jako celku, bez ohledu na funkci nebo senioritu. Průměrný rozdíl v odměňování mužů a žen ukazuje rozdíl mezi průměrnou hodinovou sazbou všech mužů a všech žen ve všech značkách, vyjádřený jako procento průměrné hodinové sazby všech mužů. Pokud bychom seřadili všechny spolupracovníky obou pohlaví odděleně, od nejhůře placeného po nejlépe placeného, představuje spolupracovník přesně uprostřed řady medián. Mediánový rozdíl v odměňování mužů a žen ukazuje rozdíl mezi mediánem hodinové základní sazby všech mužů a všech žen, vyjádřený v procentech mediánu hodinové základní sazby všech mužů.

Společnost Ahold Delhaize se zavázala, že začne sdílet údaje o rozdílech v odměňování žen a mužů, a začala tím, že provedla interní studie o rozdílech v odměňování žen a mužů¹, které se zaměřily na více než 414 000 našich

zaměstnanců. Přestože jsme dosáhli pokroku v analýzách rozdílů v odměňování žen a mužů, ukázalo se, že srovnávání mezi jednotlivými značkami je náročné vzhledem ke složitosti globálních organizací a měnícímu se regulačnímu prostředí.

V první řadě, pro nadnárodní společnost, jako je Ahold Delhaize, představuje provádění globální analýzy odměňování žen a mužů ve více zemích mnoho obtížně srovnatelných faktorů (konzistence údajů, regulační požadavky, legislativa), které jsou do procesu zahrnuty vzhledem k místním rozdílům ve struktuře odměňování, definicích rolí a procesech. Za druhé, v prosinci 2022 dosáhl Evropský parlament a členské státy EU dohody o nové směrnici EU o rovném odměňování a transparentnosti odměňování. V této směrnici EU je zahrnuta povinnost podávat zprávy o rozdílech v odměňování žen a mužů, která by měla být do tří let transponována do vnitrostátního práva.

Navzdory těmto výzvám chceme dostát svému závazku zajistit větší transparentnost v oblasti rozdílů v odměňování. V této výroční zprávě začínáme zveřejněním studie o rozdílech v odměňování žen a mužů², která se týká spolupracovníků na vedoucích pozicích v našich značkách v Nizozemsku na konci roku 2022. Studie se týká 1 819 spolupracovníků (mužů i žen) a ukázala předběžný průměrný rozdíl v odměňování žen a mužů ve výši 4,46 % a mediánový rozdíl v odměňování žen a mužů ve výši 2,99 % ve prospěch mužů v roce 2022. Rozhodli jsme se zveřejnit tuto studii jako první, protože se domníváme, že výsledky jsou přesnější díky srovnatelné základně v jedné zemi.

Náš pokračující závazek

I nadále se snažíme dosáhnout našich aspirací v oblasti DE&I, tedy o 100% genderovou vyváženost na všech úrovních, o 100% zohlednění komunit, kterým naše značky slouží (podle definice jednotlivých lokálních značek), a o 100% inkluzivní přístup každý den. Investice do schopností nadřazených pracovníků a zdrojů pro školení a do revize našich procesů byly klíčem k zajištění pozitivního pokroku při plnění našich ambicí. Například v roce 2022 se společnost Ahold Delhaize a všechny její značky zaměřily na pokračování přezkumu zastoupení žen a zajištění řešení nevysvětlitelných rozdílů v odměňování. Rovněž jsme důsledně uplatňovali vyvážené seznamy kandidátů při najímání externích zaměstnanců a interním plánování nástupnictví, abychom zajistili, že budeme brát v úvahu rozmanitější skupinu kandidátů.

Abychom podpořili naše zásady spravedlivého odměňování, byla každá pracovní nabídka na úrovni VP+ přezkoumána a byl analyzován její dopad na spravedlivé odměňování v rámci srovnatelné skupiny společností. V roce 2022



Gender pay
Shows the difference in pay between women and men

Median pay difference
Population: Manager+, The Netherlands

4.46%



Mean pay difference
Population: Manager+, The Netherlands

2.99%



jsme byli nesmírně hrdí na to, že se zastoupení žen na naší nejvyšší úrovni (VP+) zvýšilo z 27 % na 33 %. Více informací o plnění našich cílů a o pokroku, kterého jsme v oblasti DE&I dosáhli, najdete v části *Zaostřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze*.

V rámci našeho závazku budou společnost Ahold Delhaize a její značky opakovaně přezkoumávat své politiky a každá značka se zaměří na soulad s (novou evropskou) legislativou a místními potřebami. Budeme pokračovat v revizi našich postupů, začleňovat rovnost do našeho rozhodování o lidech a budovat interní kapacity se zaměřením na všechny aspekty

DE&I, jako je zastoupení a rovnost v odměňování, abychom se stali ještě lepším místem pro práci ve všech našich značkách a týmech.

1 Bez společných podniků Super Indo a Pingo Doce. 2 Vezměte prosím na vědomí, že tato studie se liší od zprávy Albert Heijn Mission Report o složení a populaci.

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA, ROVNOST A INKLUZE



JAK NAŠE ZNAČKY PŘIVÁDĚJÍ DE&I K ŽIVOTU

Naše skvělé lokální značky se i nadále snaží vytvářet rozmanité, spravedlivé a inkluzivní pracovní a nákupní prostředí. Nadále vyvíjejí způsoby, jak toho dosáhnout, a to prostřednictvím iniciativ přizpůsobených místním podmínkám.

Naši lidé

S různorodou skupinou zúčastněných stran, včetně 55 milionů zákazníků na prodejních a více než 414 000 spolupracovníků, jsou lidé středobodem našeho podnikání. Naše značky usilují o to, aby se všichni spolupracovníci cítili vítáni a mohli do práce přijít bez přetvářek nebo maskování svého pravého já.

Například společnost Peapod Digital Labs vyvinula strategii, která zajišťuje, že nástupnictví spolupracovníků na pozici Ředitel+ je určeno na základě iniciativy 100% diverzity.

Společnost Giant Food začala v roce 2022 s podporou své skupiny Pride BRG používat jmenovky se zájmeny.

Společnost Alfa Beta dokončila analýzu vyvážení seznamů kandidátů a vypracovala kroky k dosažení 100% vyvážení do roku 2025.

Společnost Delhaize Belgium vypracovala hodnotící karty DE&I pro jednotlivá oddělení, které analyzují generační zastoupení, zastoupení žen a inkluze. Cílem bylo zvýšit odpovědnost za DE&I a přizpůsobit potřebné zásahy na úrovni

Naše kultura

Věříme, že podporujeme kulturu založenou na našich společných hodnotách, kterými jsou odvaha, péče, týmová práce, integrita a humor. Naše značky mají mnoho iniciativ, které pomáhají budovat kulturu, v níž se každý cítí respektován jako součást rodiny Ahold Delhaize.

Například společnost Stop & Shop v roce 2022 uspořádala více než 100 školení inkluzivního vedení pro zaměstnance na úrovni manažerů a vyšší.

Společnost GIANT se zúčastnila svého vůbec prvního summitu DE&I, který byl věnován budování kultury inkluze, upřímným rozhovorům, příležitostem k učení, zapojení a inspirativním akcím.

Retail Business Services také poprvé v historii uspořádal summit „Build, Refresh, Grow“. Výkonní sponzoři a členové BRG strávili dva dny ponoření do témat DE&I, od životní pohody přes profesní růst až po všímavost k inkluzi, přičemž se účastnili diskusí, které měly podnítit intenzivní konverzaci, kreativitu a akci.

Společnost Delhaize Serbia zahájila povinné školení DE&I o inkluzivním vedení v rámci nástupního procesu pro všechny nové manažery.

Společnost Albert v České republice spustila v roce 2022 projekt Experienced Albert BRG na podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a kariérní dráhy prostřednictvím webinářů a inspirativních řečníků.

Naše komunity

Věříme v udržování silných vazeb s komunitami – a naše značky tento závazek každý den naplňují.

V roce 2022 například značka Alfa Beta Vassilopoulos ukázala, že jí záleží na místní komunitě, a věnovala 30 000 eur neziskové organizaci „Open Arms Hug“.

Společnost Mega Image podpořila projekt městské zahrady pro děti s autismem.

Společnost Hannaford se zavázala zvyšovat připravenost na práci v komunitách s nedostatečnou péčí a spolupracuje s organizací In Her Presence, která posiluje postavení přistěhovalkyň žijících ve státě Maine.

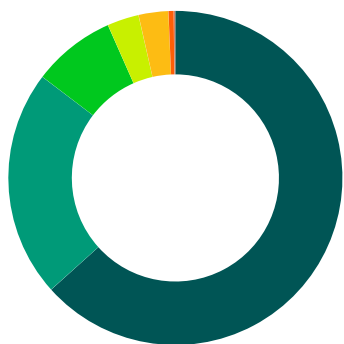


Horní obrázek: Společnost Alfa Beta podporuje nemocné dědarem pro místní nemocnici v Řecku.

Spodní obrázek: Spolupracovníci společnosti Giant Food nosí červené oblečení, aby vyjádřili podporu a přijetí během měsíce informovanosti o autismu.

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA, ROVNOST A INKLUZE

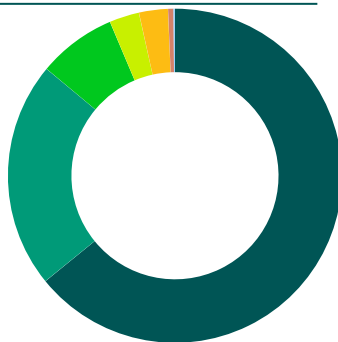
Spolupracovníci v USA: Rasová a etnická rozmanitost¹
2022



● Bílí 62,8 %
 ● Černoši nebo Afroameričané 21,8 % ● Hispánci nebo Latinoameričané 8,0 % ● Dvě nebo více ras 3,1 % ● Asiaté 2,8 % ● Američtí indiáni / Původní obyvatelé Aljašky 0,5 %
 ● Původní obyvatelé Havaje / jiných tichomořských ostrovů 0,2 %

¹ Agregace údajů z jednotlivých značek v USA. Rasová/etnická rozmanitost je založena na sebeidentifikaci; údaje, u nichž identifikace chybí, nejsou do analýzy zahrnuti.

Spolupracovníci v USA: Rasová a etnická rozmanitost¹
2021



● Bílí 64,1 %
 ● Černoši nebo Afroameričané 21,9 % ● Hispánci nebo Latinoameričané 7,6 % ● Dvě nebo více ras 2,9 % ● Asiaté 2,8 % ● Američtí indiáni / Původní obyvatelé Aljašky 0,5 %
 ● Původní obyvatelé Havaje / jiných tichomořských ostrovů 0,1 %

¹ Agregace údajů z jednotlivých značek v USA. Rasová/etnická rozmanitost je založena na sebeidentifikaci; údaje, u nichž identifikace chybí, nejsou do analýzy zahrnuti.

2022

100% odrážející komunity

Rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny na úrovni VP+ (USA) ¹	18 %
Rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny na ředitelské úrovni (USA) ¹	18 %
Rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny na manažerské úrovni (USA) ¹	15 %
Rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny na nižší než manažerské úrovni (USA) ¹	38 %

¹ Údaje se týkají pouze spolupracovníků v USA a nezahnují spolupracovníky v Evropě z důvodu právních „rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny“ se vztahuje na rasové/etnické skupiny, které jsou obvykle zastoupeny v pracovní síle v USA (černoši nebo Afroameričané, Asiaté, američtí domorodci a původní obyvatelé Havaje nebo jiných tichomořských ostrovů, příslušníci dvou nebo více ras). Rasové/etnické kategorie spolupracovníků v USA jsou založeny na dobrovolné sebeidentifikaci; spolupracovníci, kteří se neidentifikují s žádnou rasovou/etnickou kategorií nejsou ve výše uvedených údajích zahrnuti. Každá americká značka přijala vlastní přístup k odrážení našeho ambice v oblasti D&I, a tyto údaje představují souhrn údajů jednotlivých značek.

Naše metriky DE&I

Pokrok měříme na základě údajů od jednotlivých značek, které řídí své pracovní síly a odpovídají za výsledky. V následující tabulce jsou uvedeny souhrnné údaje pro účely podávání zpráv o plnění našich cílů v oblasti DE&I.

2022

100% genderově vyvážená

Ženy na úrovni VP+	33 %
Ženy na ředitelské úrovni	35 %
Ženy na manažerské úrovni	40 %
Ženy na nižší než manažerské úrovni	54 %
Ženy: Ahold Delhaize celkem	53 %

100% inkluzivní

Index inkluzivního pracoviště ¹	80 %

¹ Výsledky ročního průzkumu zapojení spolupracovníků, pro definici viz [Definice a zkratky](#).

ZAMĚŘENO NA: DIVERZITA, ROVNOST A INKLUZE



VNĚJŠÍ ZÁVAZKY A UZNÁNÍ

Jsme hrdí na to, že naše práce na rozvoji DE&I byla oceněna i zvenčí. Zde je několik příkladů z minulého roku.

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 závazku a náš generální ředitel Frans Muller prvním signatářem. V dubnu 2022 byl náš generální ředitel pro Evropu a Indonésii Wouter Kolk jmenován členem poradního sboru sítě LEAD.

Index firemní rovnosti nadace Human**Rights Campaign Foundation**

Značky Ahold Delhaize USA, Food Lion, Giant Food, Hannaford, Peapod Digital Labs, Retail Business Services (RBS), Stop & Shop a The GIANT Company byly v roce 2022 opět oceněny jako nejlepší místa pro práci v oblasti rovnosti LGBTQ+. Naše značky získaly perfektní skóre v Indexu firemní rovnosti (CEI) nadace Human Rights Campaign Foundation za rok 2022 za začlenění LGBTQ+.

Cena Shelby Report za diverzitu a inkluzi

Mezi vítězi druhého ročníku ocenění společnosti Shelby Report za diverzitu a inkluzi se ocitly společnosti Ahold Delhaize, RBS a The GIANT Company spolu s ženami na vedoucích pozicích ze společností Peapod Digital Labs a Food Lion.

Financial Times 2023

Společnost Ahold Delhaize se umístila na 44. místě ze 75 maloobchodních společností jako lídr v oblasti rozmanitosti. *Financial Times* hodnotily více než 800 společností podle toho, jak dbají na záležitosti DE&I.

Další ocenění DE&I

RBS získala první ocenění za diverzitu, rovnost a inkluzi od Shelby Report.

Společnost GIANT byla na slavnostním udílení cen Catalyst Awards 2022 vyhlášena firemním šampionem roku v oblasti rozmanitosti podle Harrisburg Regional Chamber & Capital Region Economic Development Corporation.

Program společnosti Mega Image „Mega pro všechny – závazek k diverzitě a inkluzi“ získal třetí místo v kategorii Employer Branding Awards Gala 2022 v Bukurešti: Nejlepší kampaň na podporu diversity a inkluze v rámci značky zaměstnavatele.

Tři ze značek Ahold Delhaize USA byly oceněny americkou odbornou publikací *Progressive Grocer* v rámci programu Social Impact Awards za své úsilí, které vedou ke změně k lepšímu. Společnost GIANT byla oceněna za službu svým komunitám, místní dopad, udržitelnost a ochranu zdrojů, společnost Stop & Shop za zvyšování povědomí o nedostatku potravin a poskytování rozsáhlých darů na pomoc těm, kteří bojují s hladem, a společnost Giant Food za prosazování udržitelných programů, potravinovou bezpečnost a vedoucí postavení v oblasti výživy.

Společnost Stop & Shop získala titul zaměstnavatel roku 2022 od společnosti VIABILITY, Inc. v oblasti rovnosti a inkluze jako uznání inkluzivity, pracovních příležitostí a pracovních zkušeností, které týmy prodejen Stop & Shop poskytují zaměstnancům se zdravotním postižením nebo znevýhodněním.

Společnost Peapod Digital Labs se již počtvrté v řadě umístila na seznamu nejlepších zaměstnavatelů „Best Places To Work“ časopisu Built In. Tento seznam vychází z údajů o benefitech, odměňování a flexibilních pracovních příležitostech, jakož i o pracovní kultuře společností, včetně programů DE&I a iniciativ zaměřených na lidi, tzv. „people-first“.



THE SHELBY REPORT



DALŠÍ ZVEŘEJŇOVANÉ INFORMACE O ESG

Kromě významných témat, o nichž se hovoří v kapitolách [Životní prostředí](#), [Společenské záležitosti](#) a [Správa a řízení](#), existují i další témata ESG, o nichž chceme informovat, ať už proto, že jsou povinnými tématy pro podávání zpráv, nebo proto, že je považujeme za zásadní pro naše podnikání, ačkoli to podle relevantní klasifikace nutně nemusí být podstatná témata.

ETICKÉ OTÁZKY A LIDSKÁ PRÁVA

Naše etické zásady

Etické zásady společnosti Ahold Delhaize jsou základem našeho závazku podnikat každý den správným a spravedlivým způsobem. Naš [Etický kodex](#) podporuje náš závazek dodržovat příslušné právní a regulační povinnosti a činit etická rozhodnutí související s naším podnikáním. Uplatňování našeho Etického kodexu umožňuje spolupracovníkům činit správná rozhodnutí a chránit naše vztahy s kolegy, zákazníky a komunitami, kterým naše značky slouží. Etický kodex také poskytuje pokyny, kdy a kde požádat o radu nebo nahlásit porušení předpisů nebo etiky.

Zásady obsažené v Kodexu se vztahují na všechny spolupracovníky společnosti Ahold Delhaize a jejích podniků. Na úrovni manažerů a vyšších úrovní se každoročně koná školení o etickém kodexu. Kromě toho jsou etický kodex a naše etické zásady sdělovány všem spolupracovníkům prostřednictvím našich webových stránek, místních intranetových stránek, letáků, plakátů, videí, místních kampaní a v rámci celosvětového týdne etiky. Celý kodex

je k dispozici v sekci Správa a řízení společnosti na našich webových stránkách na adrese www.aholddelhaize.com.

Kromě etického kodexu máme globální rámec pro správu, řízení rizik a soulad s předpisy (GRC), který řeší a monitoruje klíčová rizika našeho podnikání. Tento rámec zahrnuje zásady a kontrolní mechanismy, které se týkají interních procesů (např. finančního výkaznictví, kapitálových investic, nákupu a daní), jakož i právních a regulačních rizik (např. ochrany dat, konkurence a antimonopolních pravidel a korupce a úplatkářství). V roce 2022 nebyly v rámci GRC nahlášený žádné kritické obavy týkající se společenských nebo environmentálních dopadů. Více informací o tomto rámci naleznete v části [Řízení rizik](#).

Linka pro hlášení problémů (whistleblowing)

Společnost Ahold Delhaize a její značky poskytují řadu možností pro hlášení problémů, včetně naší linky Speak Up, globální linky, kterou monitoruje externí poskytovatel NAVEX. Linka Speak Up umožňuje každému ze spolupracovníků naší značky, třetím stranám v rámci našich dodavatelských řetězců a stranám s nimi spojeným a veřejnosti upozornit na nevhodné chování nebo možné porušení zákona či zásad, včetně našeho postoje k lidským právům.

Linka Speak Up je bezplatná a dostupná online i telefonicky 24 hodin denně, sedm dní v týdnu, a to v místních jazycích zemí, ve kterých naše značky působí. Jedná se o důvěrnou a zabezpečenou službu, jejímž poskytovatelem je společnost NAVEX. O lince Speak Up jsou všichni zaměstnanci informováni na našich webových stránkách, na intranetech našich značek, na plakátech a v rámci každoročního

školení a komunikace o etickém kodexu. Kontaktní údaje a další informace o procesu, včetně časového harmonogramu reakce a podrobných zásad linky Speak Up najdete na adrese www.aholddelhaize.ethicspoint.com.

V roce 2022 jsme na našich linkách Speak Up obdrželi 5 128 hlášení (2021: 5 724), z nichž více než 90,7 % se týkalo problémů, které obvykle řeší oddělení lidských zdrojů. Tyto problémy se skládají především ze sedmi širokých typů problémů: nespravedlivé zacházení (22 %), nesprávné nebo nevhodné chování (21 %), odvolání proti kázeňskému trestu (10 %), žádost o poradenství (8 %), sexuální nebo jiné obtěžování (7 %), šikana (7 %) a diskriminace (7 %). Žádná z nich se netýkala členů našeho vrcholového vedení. Po problémech souvisejících s lidskými zdroji byly nejčastěji uváděnými problémy bezpečnost na pracovišti (2,3 %), krádeže/nepoctivost zaměstnanců (2,0 %), zneužívání návykových látek (1,7 %), bezpečnost veřejnosti/potravin (1,4 %) a porušení zákona (1,0 %). Všechny zprávy jsou předány příslušnému internímu zdroji ke kontrole a rychlé reakci nebo zahájení vyšetřování. Všechna hlášení o porušení zákona nebo zásad budou prošetřena a v případě, že došlo k porušení, budou přijata příslušná nápravná opatření a zajištěna náprava.

Přibližně 34,2 % (2021: 27,6 %) oznámení v roce 2022 bylo učiněno anonymně. Průměrně byla oznámení prošetřena a vyřešena do 23 dnů. Přibližně 43,2 % prošetřovaných oznámení bylo opodstatněných. V roce 2022 se neobjevily žádné podložené zprávy o významných porušeních v oblasti finančního výkaznictví, účetnictví a etiky nebo o významných podvodech.

Etické týmy společnosti Ahold Delhaize a jejích značek čtvrtletně přezkoumávají hlášení z linek Speak Up a diskutují a zapracovávají poznatky s cílem zlepšit systém a zajistit, aby byly zavedeny procesy pro řešení a prevenci nahlášených problémů. Kromě toho společnost Ahold Delhaize a její značky pravidelně provádějí průzkum etické kultury mezi spolupracovníky, který zahrnuje otázky týkající se dostupnosti, potenciálních překážek, implementace, výkonnosti a výsledků linky Speak Up. V roce 2022 společnost Ahold Delhaize rovněž provedla průzkum na vzorku uživatelů a spolupracovala se společností NAVEX na neustálém zlepšování systému.

Žádná odvěta

Společnost Ahold Delhaize a všechny její značky důrazně podporují upozorňování na nevhodné chování nebo možné porušení zákona či zásad. Nebudeme se mstít ani nedovolíme mstu proti nikomu, kdo v dobré víře nahlásí potenciální porušení. Jakákoli forma přímé nebo nepřímé odplaty či odvety je přísně zakázána.

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 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. Tyto pokyny jsou k dispozici všem spolupracovníkům a jsou obsaženy v našem školení o etickém kodexu, jakož i v rámci školení a komunikace



DALŠÍ ZVEŘEJŇOVANÉ INFORMACE O ESG

ETICKÉ OTÁZKY A LIDSKÁ PRÁVA

pro osoby na pozicích, kde hrozí riziko korupce a úplatkářství. Na základě našich monitorovacích systémů napříč našimi aktivitami, včetně linky Speak Up, jsme v průběhu roku nezaznamenali žádný případ úplatkářství nebo korupce.

Žádná ze značek společnosti Ahold Delhaize nebyla v roce 2022 postižena žádným soudním řízením, pokutou, penále nebo vyrovnáním v souvislosti s protisoutěžními obchodními praktikami a nebyly zaznamenány žádné významné případy nedodržení zákonů nebo předpisů.

Bezpečnost a ochrana soukromí

Osobní údaje našich zákazníků, spolupracovníků a obchodních partnerů jsou svěřeny našim podnikům a my tyto informace chráníme v souladu s příslušnými právními předpisy a nařízeními o bezpečnosti a ochraně osobních údajů. Ve společnosti Ahold Delhaize se snažíme využívat zákaznická data ve prospěch zákazníků, ať už jde o kontrolu jejich domácí adresy pro doručování, přístup k historii nákupů pro poskytnutí osobních výhod nebo potvrzení údajů o účtu pro online objednávky. Pět zásad, kterými se řídí správa osobních údajů, je k dispozici na našich [webových stránkách](#). Společnost Ahold Delhaize a všechny její značky mají na svých webových stránkách k dispozici oznámení o ochraně osobních údajů pro zákazníky a spolupracovníky v souladu s místními právními povinnostmi.

Náš závazek v oblasti lidských práv

Náš závazek v oblasti lidských práv je rozšířením našeho dlouhodobého odhodlání podnikat eticky a je zakotven v první zásadě našeho etického kodexu: respektujeme se navzájem.

V roce 2022 společnost Ahold Delhaize aktualizovala svůj [postoj k lidským právům](#), které popisuje náš široký závazek k této důležité otázce. Postoj byl poprvé zveřejněn v roce 2017 a poté revidován v roce 2020, aby se shodoval se zveřejněním naší první zprávy o lidských právech. Od té doby jsme tento postoj přezkoumali na základě příslušných externích kritérií a po konzultaci s klíčovými interními zúčastněnými stranami jsme určili změny, které lépe odrážejí jak náš závazek v oblasti lidských práv, tak vyvíjející se očekávání ve společnosti. Kromě Všeobecné deklarace lidských práv OSN a Obecných zásad podnikání a lidských práv se aktualizovaný dokument nyní odvolává na Deklaraci Mezinárodní organizace práce o základních zásadách a právech při práci a na pokyny OECD. Postoj k lidským právům je strukturován podle klíčových zúčastněných stran v našich vlastních provozech a v dodavatelském řetězci. Identifikuje konkrétní zranitelné skupiny, mimo jiné ženy, členy komunity LGBTQ+, děti, osoby se zdravotním postižením, menšiny, uprchlíky, migrující pracovníky a původní obyvatelstvo. Postoj jasněji vyjadřuje náš závazek tím, že zahrnuje náš přístup k náležitě péči a poskytuje více informací o tom, jak společnost Ahold Delhaize a její značky poskytují přístup k nápravě.

Postoj k lidským právům se vztahuje na vlastní provozy a dodavatelské řetězce všech značek a podniků společnosti Ahold Delhaize a je garantován a formálně schválen výkonným výborem. Nejnovější verze je k dispozici na našich webových stránkách.

Zpráva o lidských právech za rok 2022

Společnost Ahold Delhaize zveřejnila v červnu 2022 svou první [zprávu o lidských právech](#). Zpráva se zaměřuje na pokrok, kterého

společnost Ahold Delhaize a její místní značky dosáhly od roku 2020 v rámci našeho globálního plánu v oblasti lidských práv. Stejně jako v případě postoje k lidským právům byla zpráva o lidských právech a její obsah přezkoumána a schválena funkčním a regionálním vedením a výkonným výborem. Kromě toho se v průběhu roku uskutečnily podrobné diskuse na úrovni představenstva o DE&I, zapojení spolupracovníků a mnoha dalších tématech.

Ve zprávě o lidských právech podrobněji popisujeme, jakým způsobem uplatňujeme náš závazek dodržovat lidská práva v rámci našich vlastních činností a v dodavatelském řetězci. Zaměřujeme se na tři důležité aspekty: správa a řízení, provádění a přístup k nápravě. Ve zprávě vysvětlujeme, jak jsme posílili řízení lidských práv, včetně rolí a odpovědností za plnění našich závazků v rámci celé organizace, a jak se angažujeme v oblasti lidských práv a etiky prostřednictvím zpravodajů, kampaní, webových seminářů a školení. Výkonný výbor společnosti Ahold Delhaize přímo dohlíží na plnění našeho plánu v oblasti lidských práv prostřednictvím čtvrtletní zprávy o pokroku a jedné nebo více osobních kontrol ročně.

Vysvětlujeme také náš celkový přístup k náležitě péči a provozní procesy, které používáme ke zmírnění dopadů a řízení významných problémů v našich vlastních provozech a dodavatelském řetězci. To zahrnuje naše [Standardy zapojení](#), které definují minimální ochranu lidských práv, kterou očekáváme, že naši dodavatelé budou podporovat a uplatňovat, a také vysvětlení našich programů a cílů v oblasti dodržování společenských norem a programů kritických komodit pro monitorování pracovních podmínek a zmírňování sociálních dopadů v našem dodavatelském řetězci.

Náš program dodržování společenských norem se zaměřuje na výrobní místa ve vysoce rizikových zemích (podle definice amfori BSCI) a naše programy pro kritické komodity jsou speciálně vyvinuty tak, aby řešily hlavní společenské problémy, jako je dětská práce a nucená práce. Kromě toho provádíme každoroční hodnocení rizik udržitelnosti, které na základě našich významných problémů přezkoumává společenská rizika spojená s kategoriemi výrobků a surovin v konkrétních zeměpisných oblastech. Více informací o našem přístupu a konkrétních opatřeních k řešení problematiky dětské a nucené práce naleznete ve zprávě o lidských právech za rok 2022.

Náprava a přístup k nápravě jsou důležitými aspekty účinného procesu náležité péče v oblasti lidských práv a my se zavazujeme řešit jakékoli tvrzení, že lidská práva nejsou řádně dodržována. Naše místní linky pomoci v etických záležitostech (naše linky Speak Up) umožňují všem spolupracovníkům naší značky, třetím stranám v rámci našich dodavatelských řetězců a stranám s nimi spojeným a veřejnosti upozorňovat na cokoli, co jim přijde nevhodné. Ve zprávě také vysvětlujeme, jak jsou v dodavatelském řetězci zavedeny mechanismy pro podávání stížností ve spolupráci s normami a programy, které uplatňujeme. A nakonec se zabýváme tím, jak zapojujeme uživatele linky Speak Up a spolupracovníky obecně prostřednictvím každoročního průzkumu etické kultury, abychom získali zpětnou vazbu a zlepšili naši linku Speak Up. Kromě linky Speak Up se může kdokoliv o své obavy podělit také přímo na e-mailové adrese ethics@aholddelhaize.com.

PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)





ETICKÉ OTÁZKY A LIDSKÁ PRÁVA

Plán pro lidská práva

Provádění našeho plánu v oblasti lidských práv bylo procesem učení. S každým krokem, který



PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

uděláme, zjišťujeme, že musíme udělat ještě
více. Proto jsme do naší zprávy o lidských



právech 2022 zahrnují aktualizovaný plán:

Prvním krokem je další formalizace našeho
přístupu k hloubkové kontrole v souladu s



PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

navrhovanými právními předpisy a očekáváními
našich zúčastněných stran.



Uvědomujeme si také, že náš program dodržování společenských norem má svá omezení. Proto se v dalším kroku hodláme zamyslet nad tím, jak efektivně využívat audity





PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

dodržování společenských norem a lépe zapojit
podniky do problematiky lidských práv.



Jako třetí krok podporujeme každou z našich značek, aby se na místní úrovni zapojila do řešení svých významných problémů s příslušnými partnery, a plánujeme podpořit některé z těchto aktivit na globální úrovni.



PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

A za čtvrté, věříme, že „co se změří, to se
udělá“, a tento koncept uplatňujeme na naše



významné problémy a pokrok v oblasti lidských práv.

V neposlední řadě vidíme příležitosti, jak dále spolupracovat s dotčenými zúčastněnými stranami a vytvářet programy, které jsou



PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

efektivní, transparentní a založené na
spolupráci.



Plán pro lidská práva



Následující kapitola obsahuje přehled aktivit společnosti Ahold Delhaize jako podporovatele pracovní skupiny pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem. Přijali jsme doporučení TCFD a pokud je to možné, podáváme naše zprávy v souladu s těmito doporučeními.

V této kapitole se podrobně zabýváme riziky a příležitostmi, které pro naše podnikání vyplývají ze změny klimatu. Zkoumáme, jak naše podnikání ovlivňuje životní prostředí, klima a jaká opatření přijímáme (a plánujeme přijmout) ke zmírnění těchto rizik. Podrobně také popisujeme, jak řídíme náš celkový přístup. Informace týkající se klimatu jsme zahrnuli do celé této výroční zprávy, například do oddílu *Změna klimatu* v sekci *Životní prostředí* a *Zaměřeno na: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci*.

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

ÚVOD

Změna klimatu a degradace přírody představují globální hrozbu pro zdraví planety a životy lidí a jejich životy.

Ke klimatické krizi přispívá celá řada problémů, například odlesňování, ztráta biologické rozmanitosti a znečišťování, čímž trpí zdraví a odolnost planety, které jsou základem blahobytu nás všech, kteří ji obýváme.

A

Správní rada společnosti Ahold Delhaize nese celkovou odpovědnost za řízení všech rizik a příležitostí společnosti, včetně těch, které se

týkají změny klimatu. V roce 2022 převzal náš nově jmenovaný ředitel pro udržitelnost od generálního ředitele přímou odpovědnost za dohled nad naším programem v oblasti změny klimatu. 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 představenstvu a výkonnému výboru, jakož i výboru dozorčí rady pro zdraví a udržitelnost v souladu s naším cyklem přezkumu rizik.

Naše finanční ředitelka dohlíží na naše finanční aktivity a výkaznictví týkající se klimatu a je gestorkou pracovní skupiny 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 části *Úvod do ESG*.

Pět z deseti členů dozorčí rady je zároveň členy výboru pro zdraví a udržitelnost, který je odpovědný za dohled nad udržitelností. Výbor pro zdraví a 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 zdraví a udržitelnost se v roce 2022 sešel čtyřikrát. Více informací o výboru pro zdraví a 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 na klima ze strany jejich vlastních provozů (rozsah 1 a 2) a z hodnotového řetězce (rozsah 3). Tyto týmy se skládají z pracovníků oddělení, jako je vývoj prodejen a údržba prodejen, jakož i z manažerů získávání zdrojů.

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*.

STRATEGIE

Jako maloobchodní prodejci potravin si velmi dobře uvědomujeme, jak změna klimatu ovlivňuje způsob pěstování potravin a jak změni 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.

Zdravá planeta je klíčovým prvkem naší hnací 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.

Společnost Ahold Delhaize a její značky oznámily svůj závazek dosáhnout do roku 2040 nulových emisí uhlíku ve vlastních provozech (rozsah 1 a 2) a nejpozději do roku 2050 se stát podnikem s nulovými emisemi uhlíku v celém dodavatelském řetězci, produktech a službách (rozsah 3). Další informace naleznete v části *Změna klimatu* v sekci *Životní prostředí* a *Zaměřeno na: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci*.

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 SBTi a kampaní „Race to Zero“ pod vedením OSN. Další informace naleznete v sekci *Emise CO₂* a změna klimatu v části *Životní prostředí*.

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*.

PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)



Probíhající programy společnosti Ahold Delhaize v rámci hodnotového řetězce



Dopad na změnu klimatu
Dopad společnosti Ahold Delhaize

Naše
společnost

Planeta a
společnost

Jak jsme ovlivněni
Dopad změny klimatu
na Ahold Delhaize (klimatická rizika
a příležitosti)

TCFD
TAKA FORCE IN
CLIMATE-RELATED
FINANCIAL
DISCLOSURE

Fáze III a další

Zavedení u dalších
značek, definování
akčních plánů a
monitorování

2022 a dále

Fáze II

Provedení analýzy scénářů
u dvou značek

2021

Fáze I

Provedení globální
analýzy rizik
souvisejících s
klimatem

do července 2020

ŘÍZENÍ RIZIK

Změna klimatu je pro společnost Ahold Delhaize hlavním rizikem, které může v různé míře ovlivnit naše podnikání v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu. Pro další informace o našich hlavních rizicích viz [Rizika a příležitosti](#).

Čelíme potenciálním fyzickým rizikům spojeným s extrémním počasím, nedostatkem vody a dalšími dopady změny klimatu na naše podnikání. Měníci se preference spotřebitelů a budoucí politiky a regulace související s přechodem na nízkouhlíkové hospodářství představují pro naše podnikání rizika, ale také příležitosti.

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.

Proces hodnocení a identifikace rizik souvisejících s klimatem je stejný jako proces, který používáme pro hlavní rizika, a je popsán v části [Rizika a příležitosti](#). Další informace o tom, jak řídíme rizika, naleznete v sekci [Řízení rizik](#) v kapitole [Správa a řízení](#).

V rámci procesu řízení podnikových rizik (ERM) naše týmy zvážily změnu klimatu jako riziko na úrovni značky a identifikovaly konkrétnější rizika a zmírňující opatření. Tato rizika a opatření byla přiřazena konkrétním vlastníkům v podniku za účelem jejich zmírnění a řízení.

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 spolupracovníků.

Společnost Ahold Delhaize uplatňuje postupný přístup, který nám pomáhá pochopit potenciální dopad změny klimatu na naše podnikání.

Práce dokončené před rokem 2022

V roce 2020 společnost Ahold Delhaize provedla první fázi, tedy naši první globální analýzu rizik souvisejících s klimatem a potenciálních významných dopadů na náš 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; nehodnotili jsme situaci, kdy by se fyzická a přechodná rizika vyskytovala souběžně.

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

17 Nejistoty a zranitelnosti související s klimatem



FYZICKÉ

Nárůst extrémního počasí (akutní)
Nárůst extrémních vln veder (akutní)
Nárůst teplot a sucha (chronický)
Zvyšování hladiny moří
Nedostatek půdy (chronický)

REGULAČNÍ

Hloubkový průzkum 2021 se zaměřil na dvě značky, na šest hlavních rizik odvozených ze 17 potenciálních zranitelností v oblasti klimatu, které byly identifikovány v úvodním globálním hodnocení, a na kategorie čerstvých produktů (maso, ryby, mléčné výrobky, ovoce a zelenina).

TECHNOLOGICKÉ

Vývoj nových technologií pro nízkouhlíkové technologie

TRŽNÍ

Změna očekávání spotřebitelů
Změna očekávání obchodních partnerů

REPUTAČNÍ

řešení

Dále jsme se zaměřili na kategorie čerstvých výrobků jako na klíčové obchodní kategorie s největším potenciálním rizikem klimatických změn, které může společnost Ahold Delhaize a její značky přímo ovlivnit. Máme možnost změnit zdroje těchto skupin výrobků, abychom tato rizika případně zmírnili. Na konsolidovaném základě představují čisté tržby z čerstvých výrobků 45 % celkových čistých tržeb.

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

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 roztržitou politickou nebo regulační 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.

Povinné označování Poškození dobré pověsti
Regulace / stanovení cen emisí skleníkových plynů

Nedostatečné zviditelnění závazku značek Ahold Delhaize bojovat proti změnám.
Regulace / stanovení cen vody
Právní předpisy týkající se dovážených výrobků s vnějšími vlivy



PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

Právní předpisy týkající se vyčerpání propadů uhlíku

SOCIALNÍ

Legislativa týkající se nedostatku půdy Nárůst sociálních otázek

Vybrali jsme šest rizik, o nichž se domníváme, že

Drželi jsme se nejnovějších vědeckých poznatků o fyzikálních projevech změny klimatu do

roku 2030 a zohlednili relevantní prognózy. Zvýšení teploty a extrémní povětrnostní jevy,

které snižují hospodářskou aktivitu, úroveň růstu HDP a úroveň tržeb.

mají největší potenciál ovlivnit naše podnikání.

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 17 zranitelností zjištěných v první fázi jsme vybrali těchto šest nejvýznamnějších rizik pro další analýzu v naší druhé fázi hloubkové analýzy:

Výsledky a poznatky z hloubkové analýzy z roku 2021

Podrobnější informace o výsledcích hloubkové analýzy z roku 2021 naleznete v naší [Výroční zprávě za rok 2021](#).



PRACOVNÍ SKLIPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

RIZIKO ODVOZENÉ PRO DALŠÍ ŠETŘENÍ	ZRANITELNOST	DRUH RIZIKA
Dopad stanovení cen uhlíku na hrubou marži skleníkových plynů	Regulace/ceny emisí	Riziko přechodu
Dopad poklesu zemědělských výnosů a ztrát výnosů na příjmy a hrubé rozpětí	- Nárůst extrémního počasí - Nárůst extrémních vln veder - Zvýšení teploty a sucha - Zvyšování hladiny moří	Fyzické riziko
Ztráty příjmů v důsledku narušení provozu prodejen a distribučních center v důsledku klimatických jevů.	- Nárůst extrémního počasí - Nárůst extrémních vln veder - Zvýšení teploty a sucha - Zvyšování hladiny moří	Fyzické riziko
Zvyšující se náklady v důsledku poškození majetku klimatickými jevy	- Nárůst extrémního počasí - Nárůst extrémních vln veder - Zvýšení teploty a sucha - Zvyšování hladiny moří	Fyzické riziko
Dopad změny klimatu na náklady na energie	- Zvýšení teploty a sucha - Regulace/ceny emisí skleníkových plynů	Riziko přechodu
Změny hrubého rozpětí v důsledku měnícího se stravování zákazníků	Změna očekávání zákazníků	Riziko přechodu

Řízení rizik a příležitostí souvisejících s klimatem

Modelové scénáře připravené v roce 2021 jsou užitečné pro pochopení potenciálních (finančních) dopadů změny klimatu na naše podnikání, ale mají svá omezení; například analýza scénářů vyžadovala, abychom vybrali konkrétní faktory a modelovali je za použití pevných předpokladů.

Proto jsme se na výsledky podívali šířeji, zahrnují do nich vstupy z našeho procesu ERM a identifikovali možná fyzická rizika a příležitosti a rizika a příležitosti přechodu, o nichž se domníváme, že se týkají všech našich značek, a odvodili jsme zmírňující nebo následná opatření,

kteřá byla zavedena pro všechny značky. Tato opatření a náš pokrok jsou dále vysvětleny níže.

Obecně se opatření překrývají s naší prací na snižování emisí v rozsahu 1 a 2 (viz [Životní prostředí – Změna klimatu](#)) a v rozsahu 3 (viz [Zaměřeno: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci](#)).

Rizika přechodu: Regulační rizika

★ Zavedení **cen uhlíku**, jako jsou uhlíkové daně nebo dobrovolné odstraňování či kompenzace nákladů na regionální nebo celostátní úrovni, může vést ke zvýšení nákladů na výrobky a ovlivnit marže, protože nemusí být vždy možné přenést zvýšené náklady na

Naše hloubková analýza z roku 2021 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 fyzická rizika budou mít významnější dopad ve scénáři 4 °C, 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.

zákazníky. Očekává se, že kategorie výrobků, jako jsou mléčné výrobky, které jsou považovány za uhlíkově náročné, budou ovlivněny více než ovoce a zelenina.

na transparentní dodavatelské řetězce, jakož i k možné ztrátě podílu na trhu ve prospěch transparentnějších konkurentů.

Přijatá opatření

Díky zahrnutí cen uhlíku do našich investičních modelů nyní při rozhodování o investicích zohledňujeme dopady emisí. Nadále hledáme způsoby, jak zlepšit naše investiční modely, abychom mohli lépe vyhodnocovat dopad našich rozhodnutí na klima. Již nyní monitorujeme naše investiční návrhy na základě našich výpočtů čistých nulových ambicí.

Snažíme se snížit naši uhlíkovou stopu tím, že hledáme a zavádíme způsoby, jak zvýšit energetickou účinnost používaných zařízení a budov – příklady naleznete v části [Životní prostředí – Změna klimatu](#).

Regulační rizika zmírňujeme také díky naší práci v oblasti udržitelných obalů, plýtvání potravinami, udržitelného získávání zdrojů, změny složení výrobků vlastní značky, transparentnosti výrobků a rozšiřování sortimentu našich značek o další nízkouhlíkové výrobky. Například společnost Delhaize Belgium nabízí produkty s nulovou dopravou díky své městské farmě, kde se zelenina pěstuje na střeše supermarketu. Na

★ **Regulace využití půdy** by mohla snížit dostupnost půdy pro pěstování potravinářských plodin, pro pastviny a výrobu dřeva, což by mohlo vést ke snížení produkce plodin a zvýšení cen surovin, což by omezilo náš přístup k primárním komoditám.

★ **Předpisy týkající se složení výrobků** by mohly omezit nebo zakázat používání určitých složek a přísad náročných na emise skleníkových plynů v každodenních výrobcích, např. právní předpisy týkající se tabákových výrobků a energetických nápojů nebo případná omezení používání plastových obalů. To by vyžadovalo změnu složení nebo designu výrobků a obalů, což by mohlo zvýšit náklady.

★ **Transparentnost zdrojů a předpisy o označování výrobků** by se mohly výrazně rozšířit v důsledku tlaku regulačních orgánů a spotřebitelů. To by mohlo vést k rizikům souvisejícím s dodržováním předpisů při zveřejňování informací a k růstu nákladů na komodity v souvislosti s radikálním přechodem



PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

belgické výrobky upozorňuje spotřebitele také prostřednictvím speciálního označení „BEL-haize“ na obalech. Podobné aktivity vytvářejí povědomí o výrobcích z místních zdrojů s menšími emisemi CO₂.

Značky v USA spolupracují s nezávislou výzkumnou společností a datovou platformou HowGood, která poskytuje hodnocení udržitelnosti výrobků včetně dopadů na klima. Aplikace PRISM (vlastní platforma pro elektronické obchodování společnosti Peapod Digital Labs) umožňuje značkám využívat tento nástroj na svých stránkách elektronického obchodu, aby zákazníci mohli vidět hodnocení udržitelnosti HowGood u výrobků, které chtějí koupit.

Rizika přechodu: Tržní rizika

★ **Energetický přechod a růst cen energie** by mohly být způsobeny zvýšenou elektrifikací, zaváděním řešení v oblasti obnovitelných zdrojů energie, související přenosovou, distribuční a skladovací infrastrukturou a zaváděním nových nízkouhlíkových technologií, jako jsou bioplyn a zelený vodík. Stále více měst také zavádí omezení pro typy nákladních vozidel, která mohou vjíždět do jejich center. To by mohlo mít dopad na náš provoz, dodavatele a náklady koncových spotřebitelů na veřejné služby.

★ **Volatilita energetických a komoditních trhů** by mohla vést ke zvýšené nejistotě při finančním plánování a prognózování v oblasti energií a klíčových komodit a ke zvýšení nákladů spojených s řízením rizik. Válka na Ukrajině již v roce 2022 vedla k volatilitě na trhu, což se projevilo zvýšením cen obilí, slunečnicového oleje a dalších produktů. Válka také zvýšila nálehavost přestat používat zemní plyn na prodejnách a

přejít na paliva, která jsou méně náchylná ke geopolitickým změnám.

★ **Změna stravování zákazníků** by mohla mít negativní dopad na marže. Ve světě se scénářem 2 °C si zákazníci budou více uvědomovat klimatické problémy a jejich nákupní chování bude upřednostňovat nízkouhlíkové výrobky. Hlavním faktorem dopadu bude uhlíková náročnost výrobků a jejich podíl na hrubé marži. Mléčné výrobky budou opět kategorií s největším dopadem, ale ten se bude lišit podle značky v závislosti na sortimentu.

Přijaté opatření

Zatímco naše ambice v oblasti čisté nuly identifikovaly využívání obnovitelných zdrojů energie jako způsob, jak snížit naši uhlíkovou stopu, prudký nárůst cen energie v roce 2022 vyvolal zvýšenou nálehavost prozkoumat možnosti v krátkodobém a střednědobém horizontu, jako je umístění solárních panelů na všechny vhodné vlastní pozemky a prozkoumání možností pronajatých nemovitostí nebo alternativ, jako jsou přístřešky pro auta. Odhadujeme, že pokud bychom chtěli do roku 2030 pokrýt alespoň 10 % našich energetických potřeb v Evropě vlastní energií, vyžadovalo by to dodatečné kapitálové výdaje ve výši více než 180 milionů EUR a více střešních pokrytých solárními panely. V Belgii jsou již všechny (proveditelné) střechy na vlastním pozemku pokryty solárními panely a v Nizozemsku zbývají pouze střechy, které nejsou vhodné pro standardní solární panely a bude nutné použít lehké solární panely.

Naše týmy pro získávání NFR zdrojů také spolupracují na regionální úrovni, aby nakupovaly energii chytřejí, a pracují na možnostech získávání zelené energie prostřednictvím dlouhodobých smluv.

Společnost Food Lion nedávno podepsala smlouvu o nákupu obnovitelných zdrojů energie (REC), která má začít platit v roce 2023 a která se vztahuje na 24 až 32 prodejen. Naše americké značky začaly přizpůsobovat svou strategii úspor ve špičkách a využívání záložních generátorů nadcházejícím cenovým smlouvám řízeným poptávkou – například strategie řízení spotřeby společnosti Food Lion jí umožňuje řídit poptávku ve více než 300 prodejnách. Monitorují spotřebu energie a snižují stupně zatížení, aby snížili špičkovou spotřebu, například změnou spouštěcích mechanismů, které přepínají systémy HVAC do dalšího stupně provozu, a nastavením světel na nižší výkon, pokud je to možné.

Výsledkem je, že v roce 2022 pochází 24 % spotřeby energie našich značek z obnovitelných zdrojů, zatímco v roce 2021 to bylo 22 %.

Naše značky v Evropě se snaží rozšířit sortiment rostlinných produktů a zviditelnit je pro zákazníky. Například společnost Delhaize Belgium přebarvila rostlinné produkty do modrozelených barev, aby byly na regálech lépe vidět, na svou platformu elektronického obchodu přidala filtr, aby si zákazníci mohli snadno vybrat vegetariánské a veganské produkty, a zařadila rostlinné produkty do svého každodenního programu nízkých cen „Little Lions“.

Fyzická rizika

★ **Snížení zemědělských výnosů.** Měníci 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 potravin a zejména čerstvých produktů. Přetrvávající vysoké teploty by mohly vést ke snížení produkce plodin v důsledku

snížení produktivity půdy, což by se mohlo projevit ve vyšších cenách surovin.

Očekává se, že výrobky pocházející z oblastí, jako je jižní Evropa nebo Kalifornie, budou ovlivněny více. Je třeba prozkoumat alternativy získávání rizikových produktů.

★ **Extrémní povětrnostní jevy** by mohly výrazně narušit celý náš hodnotový řetězec. Pokud se povětrnostní jevy, jako jsou hurikány, silné sněžení nebo záplavy, stanou stále častějšími a intenzivnějšími, může to narušit naši distribuční infrastrukturu, což může vést k situacím vyprodání zásob a následného uzavření prodejen. Extrémní povětrnostní jevy by mohly ovlivnit i naše podnikání v oblasti elektronického obchodování tím, že by ovlivnily dodávky do domácností. Výrazné škody způsobené povětrnostními událostmi by také mohly snížit nebo zničit spotřebitelskou poptávku a kupní sílu v postižených oblastech.

Některé značky jsou více ohroženy hurikány nebo záplavami, což vede k celkově vyššímu riziku.

Přijaté opatření

Společnost Ahold Delhaize a její značky spolupracují s dodavateli na vývoji řešení pro řešení rizik spojených s nákupem produktů, včetně spolupráce s výrobci a družstvy, kteří investují do skleníkových zařízení, jež mohou zajišťovat environmentální podmínky optimální pro produkci nebo regenerativní zemědělské postupy. 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 pěstitelské oblasti do vyšších nadmořských výšek, aby se vyhnuli vysokým teplotám.



PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

Naše značky také eliminují riziko problémů s dostupností díky spolupráci s velkým počtem výrobců a strategických partnerů v různých oblastech. Aktivně spolupracujeme se strategickými partnery, abychom lépe porozuměli potenciálním rizikům spojeným s klimatem při získávání výrobků a hledali příležitosti, jak zmírnit potenciální problémy v této oblasti. Pro klíčové komodity a produkty máme zavedeny strategické procesy získávání zdrojů.

Například společnost Delhaize Belgium začala přecházet od transakčních vztahů s dodavateli k partnerství v kategoriích čerstvého zboží. Začali s jedním strategickým partnerem pro ovoce a zeleninu a nyní mají více než šest strategických partnerů v kategoriích čerstvého zboží. Tato partnerství zvyšují důvěru a plánování objemu mezi našimi značkami a klíčovými dodavateli, čímž snižují riziko nedostatku zboží.

Již desítky let spolupracujeme s dodavateli v Maroku a Španělsku na řešení problémů, které zahrnují rostoucí problém dostupnosti vody v pěstitelských oblastech. V rámci Španělska vidíme, že zemědělci přesouvají plodiny ze známých pěstitelských oblastí v Murcii na sever regionu, kde je k dispozici více vody díky blízkosti hor a lepší přístup k vodě díky dostupnosti vodních práv.

Stále důležitějším tématem se voda stává také v Nizozemsku, zejména pokud jde o její kvalitu, protože její dostupnost je různá. V některých obdobích je vody příliš málo, což způsobuje pokles hladiny podzemní vody. Stalo se tak například na podzim roku 2022. Zemědělské podniky čelí v extrémních obdobích specifickým výzvám. Velké sucho a vydatné srážky mohou způsobit problémy s kvalitou a dostupností pro zemědělce pěstující cibuli, mrkev a zejména brambory. Dopad extrémů počasí na dodávky těchto produktů je však zatím omezený.

U větších projektů zvažujeme rizika související s klimatem a omezujeme finanční ztráty tím, že uzavíráme pojištění proti škodám na majetku a přerušení provozu (property damage and business interruption – PDBI), a to proti škodám způsobeným přírodními katastrofami a událostmi souvisejícími s počasím, jako jsou povodně, hurikány a zimní bouře.

Souběžně s tím naše funkce Global Asset Protection provádí rozsáhlý program rizikového inženýrství ve všech našich značkách s cílem pochopit, kvantifikovat a zmírnit různá nebezpečí, včetně přírodních katastrof. Specialisté na rizikové inženýrství každoročně navštěvují naši síť distribučních a nákupních center, aby provedli komplexní posouzení rizik a poskytli doporučení ke zlepšení. Výsledky těchto hodnocení pomáhají vedení pracovišť a společnosti Global Asset Protection proaktivně a efektivně zavádět opatření ke zmírnění rizik a zajišťují lepší odolnost proti fyzickým rizikům.

Výhledově využíváme odborné znalosti rizikových inženýrů pro návrhy nových budov a stavební projekty k implementaci prvků pro zmírnění rizik již ve fázi plánování. Nedávno jsme například v Nizozemsku postavili nové DC 1,8 metru nad úrovní silnice, abychom zmírnili riziko povodní.

Naše značky absolvovaly školení o provádění hodnocení rizik a zranitelnosti v souvislosti s klimatem a začaly provádět toto hodnocení v celém portfoliu nemovitostí, nejprve u nově nabytých nebo pronajatých nemovitostí. Prioritně posuzují aktiva, která mohou vést k významným finančním ztrátám, pokud se identifikovaná rizika naplní.

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.

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

Změna stravování zákazníků: Růst popularity rostlinných potravin by se mohl v nadcházejících letech rychle zvýšit. S rostoucím ekologickým uvědoměním lidí a regulací využívání půdy by se mohly rozšířit rostlinné bílkoviny jako alternativa k bílkovinám živočišného původu.

Účinné využívání zdrojů, odolnost a tržní příležitosti: Investice do technologií energetického přechodu představují přechod k efektivním a méně centralizovaným dodávkám a spotřebě energie (např. prostřednictvím výroby a skladování energie z obnovitelných zdrojů na místě) a logistice s nulovými emisemi. To by mohlo podpořit dekarbonizaci v celém hodnotovém řetězci a zároveň otevřít možnost vstupu na trh veřejných služeb jako výrobce off-gridové elektřiny.

Přechod všech chladicích systémů na CO₂ s potenciálem globálního oteplování 1 (GWP1) povede nejen k nulovým emisím, ale také k vyšší energetické účinnosti a nižším nákladům na údržbu. Tento přechod bude v příštích letech spojen s dodatečnými kapitálovými výdaji.

Přijatá opatření

V prosinci 2022 oznámila společnost Ahold Delhaize

uzavření revolvingového úvěru ve výši 1,5 miliardy EUR vázaného na udržitelnost (dále jen „facilita“). Tato facilita zahrnuje tři klíčové ukazatele udržitelnosti, jejichž cílem je snížit emise uhlíku společností Ahold Delhaize v rámci vlastních činností (rozsah 1 a 2), snížit množství potravinového odpadu a pomoci zákazníkům vybírat si zdravější produkty. Facilita také zahrnuje diskrétní funkci pro přidání výkonnostních cílů snížení emisí uhlíku v rozsahu 3 do roku 2025. Skutečnost, že facilita zahrnuje mechanismus spojený s udržitelností, dokazuje závazek společnosti Ahold Delhaize vůči její strategii a cílům ESG.

Využíváme možností inovativních výrobků a služeb a nabízíme řadu veganských a vegetariánských výrobků. Naše nizozemská značka Albert Heijn se například zavázala, že do roku 2030 dosáhne poměru prodeje rostlinných a živočišných bílkovin 60 vs 40 %.

Využíváme také možností efektivního využívání zdrojů tím, že vyrábíme elektřinu z obnovitelných zdrojů v našich vlastních objektech, pokud je to možné, a zaměřujeme se na snižování emisí u našich logistických dodavatelů a ve vlastním vozovém parku. Další informace naleznete v části [Životní prostředí – Změna klimatu](#).

Další práce provedené v roce 2022

Klíčové poznatky a opatření formulované dvěma značkami, které provedly hloubkovou analýzu v roce 2021, byly sdíleny se všemi značkami pro inspiraci a poučení.

Uspořádali jsme také školení a informační schůzky, abychom zvýšili obecné povědomí o klimatických rizicích, hodnocení rizik a adaptačních plánech. To bylo spojeno s prací, kterou jsme provedli na způsobilosti a sladění s [Taxonomií EU](#), a konkrétně s technickými screeningovými kritérii pro přizpůsobování se



PRACOVNÍ SKUPINA PRO ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH INFORMACÍ SOUVISEJÍCÍCH S KLIMATEM (TCFD)

změně klimatu, protože rozsah práce se zde do určité míry překrýval.

Práce, kterou jsme provedli při aktualizaci našeho cíle snížení emisí v rozsahu 3 v roce 2022, nám navíc poskytla další poznatky, které nám pomohly dále definovat naše opatření ke snížení emisí v celém našem hodnotovém řetězci. Viz také [Zaostřeno na: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci](#).

Shrnutí a další kroky

Z našich hodnocení rizik z roku 2021 a dalších diskusí se značkami v průběhu roku 2022 vyplývá, že nejvýznamnějšími dopady změny klimatu na naše podnikání jsou ztráty způsobené škodami na majetku, ztráty příjmů z důvodu nedostatku výrobků, vyšší ceny výrobků a vyšší náklady, například vyšší náklady na energii na chlazení prodejen našich značek.

Na cestě ke světu s oteplením o 1,5 °C budou nejvýznamnější dopady v našem hodnotovém řetězci způsobeny politickými zásahy a měnícími se socioekonomickými trendy, jako jsou předpisy týkající se cen uhlíku, využívání půdy, složení výrobků, transparentnosti zdrojů a označování výrobků.

Vzhledem k měnící se socioekonomické situaci je jasným a aktuálním dopadem přechod energetického systému na zelenější alternativy, který podle našich očekávání přinese růst cen energie a nestabilitu trhu. V blízké budoucnosti pocítíme také dopad fyzikálních environmentálních rizik spojených s teplejším klimatem, a to i ve světě s oteplením o 1,5 °C. Zatímco potenciální rizika a finanční dopady omezení globálního oteplování na 1,5 °C jsou značné, pokud nebudou přijata žádná zmírňující opatření, dopad potenciálních rizik, která by existovala, pokud bychom oteplování na 1,5 °C nesnížili, je potenciálně ještě významnější.

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, musí společnosti 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.

S našimi dodavateli budeme i nadále diskutovat o rizicích souvisejících s klimatem, učit se z jejich akčních plánů a společně hledat příležitosti ke spolupráci na projektech, které mohou snížit emise uhlíku v našem hodnotovém řetězci, jako je například regenerativní zemědělství. Tyto projekty zahrneme do našich plánů v rozsahu 3.

Rizika uvedená v odstavci [Řízení rizik a příležitostí souvisejících s klimatem](#) budeme i nadále řešit stanovováním opatření k jejich zmírnění, zaváděním opatření zavedených v jedné značce nebo segmentu v jiných značkách a sdílením osvědčených postupů.

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. To znamená, že vyhodnotíme, jak můžeme do našich modelů zahrnout více údajů o dopadu investic na životní prostředí, a určíme, jak ve fázi plánování projektů zavést datové body související s Taxonomií EU.

Budeme také dále rozšiřovat proces ERM a řízení rizik, abychom lépe řešili rizika související s klimatem a přidělili odpovědnost vlastníkům podniků. Prozkoumáme způsoby, jak lépe sledovat pokrok a zlepšit sdílení znalostí o rizicích souvisejících s klimatem mezi odděleními, jako jsou oddělení pojištění, kontinuity podnikání, získávání zdrojů a správy nemovitostí.

Vzhledem k tomu, že náš první hloubkový průzkum rizik souvisejících s klimatem byl proveden v roce 2021, musíme také určit nejefektivnější způsob provedení dalších hloubkových průzkumů u jiných značek nebo v různých kategoriích výrobků, a to s ohledem na nejnovější vědecké modely a pokyny pro hodnocení rizik. Kromě toho chceme zlepšit kvalitu a hloubku našich hodnocení rizik týkajících se fyzických rizik a připravit komplexnější adaptační plány, a to i s ohledem na požadavky Taxonomie EU, a spojit různé účely a cíle do integrovanějšího přístupu.

METRIKY A CÍLE

Ahold Delhaize a její lokální značky se 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 řetězcem a všemi produkty a službami značek (rozsah 3).

Další informace o našich cílech naleznete v části [Životní prostředí – Změna klimatu](#).

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, ale sledujeme finanční ztráty a pojistné události v důsledku rizik souvisejících s klimatem.



DALŠÍ ZVEŘEJŇOVANÉ INFORMACE O ESG DAŇOVÁ TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST

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 zúčastněných 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 (The B Team's Responsible Tax Principles), které vypracovala skupina předních společností se zapojením občanské společnosti, investorů a zástupců mezinárodních institucí. V roce 2017 se v rámci The B Team sešli vedoucí daňových oddělení z devíti nadnárodních společností, aby společně vypracovali principy odpovědného zdanění, které zvyšují laťku přístupu podniků k daním a transparentnosti a pomáhají vytvářet nový konsenzus o tom, jak vypadá odpovědná daňová praxe.

Společnost Ahold Delhaize se hlásí k zásadám obsaženým v Kodexu daňové správy VNO-NCW a podepsala jej spolu s více než 40 velkými nizozemskými mezinárodně působícími společnostmi v květnu 2022.

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 2022 společnost Ahold Delhaize vybrala a odvedla 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 nemovitostí, daň z dividend, spotřební daně, cla a další (např. daň z obalů) v celkové výši 6 miliard EUR. Všimněte si, že 1,8 miliardy EUR z celkového daňového odvodu v roce 2022 tvoří daně, které odvádíme.

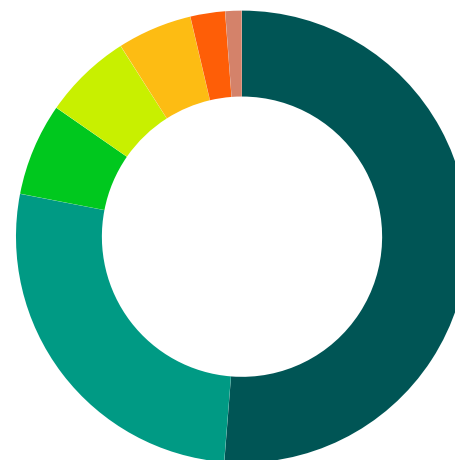
Celkový daňový odvod a platby daně z příjmů právnických osob vykázané za jednotlivé země jsou shrnuty níže.

Naše efektivní sazba daně z příjmů (ETR) v roce 2022 byla 22,2 %. Toto je náš celosvětový náklad na daň z příjmů za finanční rok 2022 ve výši 714 milionů EUR, zobrazený jako procento konsolidovaného zisku před daněmi ze zisku.



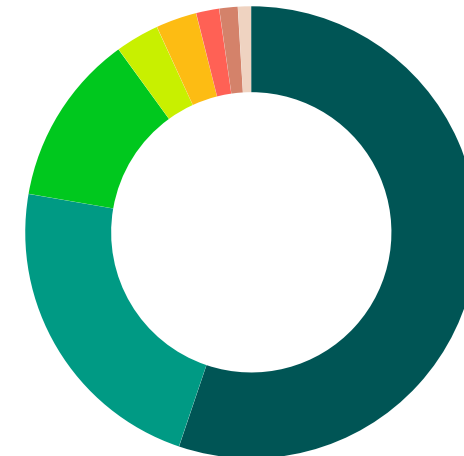
Další podrobnosti o naší finanční situaci v oblasti daně z příjmů právnických osob naleznete v **Příloze 10** ke konsolidované účetní závěrce.

Ahold Delhaize 2022 celkový daňový příspěvek podle typu 6,0 miliardy EUR
(miliony EUR)



Daň ze mzdy	3 071	DPH a daň za prodej zboží a služeb	1 604	Daň z příjmů právnických osob	397	Spotřební daně, cla	379	Majetková daň a daň z nemovitostí	321	Daň z dividend	149	Ostatní	71

Ahold Delhaize 2022 celkový daňový příspěvek podle země 6,0 miliardy EUR
(miliony EUR)



Spojené státy	3 307	Nizozemsko	1 350
Belgie	735	Česká republika	188
Řecko	176	Srbsko	99
Rumunsko	79	Ostatní	57

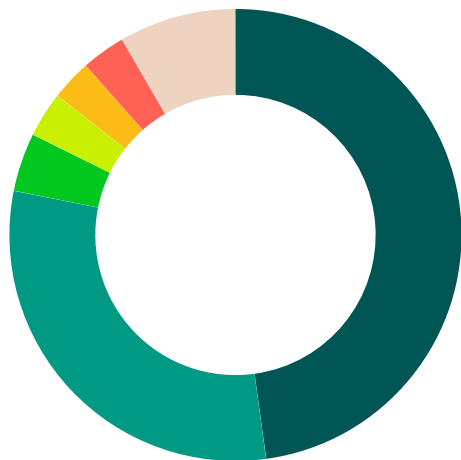
Ahold Delhaize 2022 platby daně z příjmu právnických osob podle země 397 milionů EUR

(v milionech EUR)

Transparentnost



DALŠÍ ZVEŘEJŇOVANÉ INFORMACE O ESG **DAŇOVÁ TRANSPARENTNOST** A ODPOVĚDNOST



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 **Řízení rizik**. **Hlášení o kontrole daní:**

Důležitým cílem daňového oddělení i širší skupiny je mít kontrolu nad daněmi a odpovědným zdaněním. Činnosti, které toto podporují, jsou následující:

- ★ Máme zavedený rámec daňové kontroly, který umožňuje vyhodnocovat a kontrolovat daňová rizika pro různé daně a jurisdikce.
- ★ Daňové kontroly vyplývající z hodnocení rizik jsou definovány, implementovány a testovány různými funkcemi monitorování, které zahrnují vyšší management, 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.
- ★ Pro odpovědné zdanění je zaveden samostatný kontrolní rámec.
- ★ (Místní) vedení podepisuje čtvrtletně

prohlášení, v němž mimo jiné prohlašuje, že dodržuje všechny (daňové) kontroly a zásady.

- ★ Časté informativní schůzky s místními finančními řediteli a obchodními týmy.
- ★ Zpráva o dodržování daňových předpisů.
- ★ Trvalé vzdělávání daňového týmu a souvisejících funkcí.

Každé čtvrtletí naše značky podepisují prohlášení k auditu, které obsahuje souhlas a 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.

Pravidelně sledujeme, zda je daňová strategie v souladu s obchodními zásadami společnosti Ahold Delhaize, strategií Zdraví a udržitelnost a Kodexem chování. Například roční cíle daňového oddělení vycházejí z výše uvedených zásad a strategie a jsou kaskádovitě rozděleny do cílů jednotlivých spolupracovníků. Výkonnost oddělení a spolupracovníků v porovnání s těmito cíli se měří nejméně jednou ročně.

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 podílíme také na aktivitách v oblasti daňových technologií. Vypracovali jsme globální

daňovou technologickou strategii a plán založený na pěti pilířích: poznatky, data, automatizace, řízení rizik a připravenost na budoucnost. V rámci našich konceptů přímých daní (např. automatizace výkaznictví podle jednotlivých zemí, DAC6, výpočty a dashboard pro Pilíř 2) a nepřímých daní (např. řešení DPH a daňový engine) byly zavedeny různé iniciativy 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

Naš 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.
- ★ Naš soulad v oblasti daní zakládáme na rozumném a odpovědném výkladu daňových zákonů.
- ★ Naším cílem je dodržovat literu i ducha 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.



DALŠÍ ZVEŘEJŇOVANÉ INFORMACE O ESG DAŇOVÁ TRANSPARENTNOST A ODPOVĚDNOST

★ Daňové pobídky využíváme pouze v případech, že jsou v souladu s našimi obchodními a provozními cíli, vyplývají z daňového zákona a jsou obecně dostupné všem účastníkům na trhu.

Vztahy s daňovými 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 máme s nizozemskými daňovými úřady uzavřen individuální plán monitorování. V Belgii se od roku 2020 účastníme pilotního projektu Co-operative Tax Compliance Program (CTCP).

Zapojení zúčastněných stran

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

Mezi naše zúčastněné strany patří kromě daňových úřadů také investoři, zákazníci, obchodní partneři, nevládní organizace, zaměstnanci a širší komunity, ve kterých působíme. Jsme aktivním členem řady skupin zastupujících zúčastněné strany, například VNO-NCW (daňová skupina) a Nederlandse Orde van Belastingadviseurs. Účastníme se také iniciativy VBDO pro daňovou transparentnost a iniciativy

DJSI pro udržitelnost a poskytujeme aktivní zpětnou vazbu. Aktivně se účastníme studie EBTF Total Tax Contribution Study.

Obchodní struktura

Máme fyzické zastoupení ve všech jurisdikcích, kde působíme, a dodržujeme mezinárodně uznávané normy a standardy (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj / Akční plán BEPS – eroze daňového základu a přesouvání zisku / Evropská unie).

V očekávání nových předpisů EU a OECD (např. Pilíř 2) ukončíme v roce 2023 činnost na ostrově Curaçao. V souvislosti s implementací Pilíře 2 neočekáváme žádné podstatné změny u ostatních našich operací.

Náš proces daňového rozhodování je založen na následujících příkladech dobré daňové praxe:

- ★ Nepřevádíme vytvořené hodnoty do jurisdikcí, které jsou uvedeny na „černé listině“ EU nespolupracujících jurisdikcí pro daňové účely aktualizované Radou Evropské unie 14. února 2023 nebo do jurisdikcí (s nízkými daněmi) uvedenými na nizozemské černé listině zveřejněné ve Vládním věstníku 27. prosince 2022.
- ★ Platíme daň ze zisku podle toho, kde se hodnota vytváří v rámci běžného podnikání.
- ★ 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.

★ Nepůsobíme 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.

Další podrobnosti o odpovědném zdanění najdete na našich webových stránkách www.aholddelhaize.com.



Správa

Naše správní rada a náš výkonný výbor	143
Naše dozorčí rada	145
Správa a řízení společnosti	147
Dopis předsedy dozorčí rady	153
Zpráva dozorčí rady	154
Řízení rizik	160
Prohlášení	163
ODMĚŇOVÁNÍ	164
Dopis předsedy výboru pro odměňování	165
Zásady a postupy odměňování řídících pracovníků	167
Odměna správní rady	168
Odměna dozorčí rady	185



NAŠE SPRÁVNÍ RADA A NÁŠ VÝKONNÝ VÝBOR

Naše správní rada je odpovědná za celkové řízení společnosti a 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 správní rady a výkonného výboru* v sekci Správa a řízení na našich webových stránkách na adrese: www.aholddelhaize.com.

FRANS MULLER

Prezident a generální ředitel;
předseda a člen správní rady a
výkonného výboru

Účinnost jmenování od: 24. července 2016
(účinnost jmenování generálním ředitelem od: 1. července 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 (CGF); od 1. ledna 2023 se Frans stal členem dozorčí rady nizozemské centrální banky („De Nederlandsche Bank“). Věk: 61
Státní příslušnost: Nizozemsko

NATALIE KNIGHT

Finanční ředitelka; členka správní
rady a výkonného výboru

Účinnost jmenování od: 8. dubna 2020

Kariéra



Natalie Knight byla finanční ředitelkou a členkou správní rady jmenována 8. dubna 2020. Dne 1. března 2020 začala ve společnosti Ahold Delhaize jako výkonná viceprezidentka pro finance a členka výkonného výboru. Je zodpovědná za finanční výkonnost společnosti Ahold Delhaize se silným zaměřením na finance a ziskovost v rámci omnichannel, řízení a vykazování výkonnosti v oblasti ESG a řízení našeho programu Šetříme pro naše zákazníky. Před nástupem do společnosti Ahold Delhaize byla Natalie od ledna 2016 finanční ředitelkou a členkou týmu výkonného managementu ve společnosti Arla Foods v Dánsku. Kromě odpovědnosti za finanční a právní tým měla Natalie také globální odpovědnost za oblast IT. Předtím strávila 17 let ve společnosti adidas AG v Německu a USA, kde zastávala různé vedoucí finanční pozice, včetně 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.

Věk: 52

Státní příslušnost: Spojené státy americké

KEVIN HOLT



Generální ředitel Ahold Delhaize
USA; člen správní rady a
výkonného výboru

Účinnost jmenování od: 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.

Věk: 64

Státní příslušnost: Spojené státy americké

WOUTER KOLK



Generální ředitel pro Evropu a
Indonésii; člen správní rady a
výkonného výboru

Účinnost jmenování od: 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 začal pracovat pro společnost Ahold v roce 1991 a během následujících 16 let zastával několik mezinárodních obchodních a generálních manažerských pozic, včetně pozice 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.

Věk: 56

Státní příslušnost: Nizozemsko

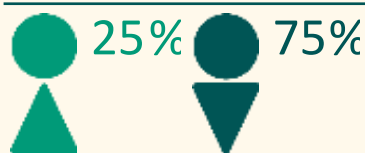
NAŠE SPRÁVNÍ RADA A NÁŠ VÝKONNÝ VÝBOR



**JAN
ERNST
DE
GROOT**

Ředitel
pro
právní

SPRÁVNÍ RADA SLOŽENÍ: POHLAVÍ



0-2 3-5 6+

záležitosti a ředitel pro udržitelnost; člen výkonného výboru

Účinnost jmenování od: 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. Od roku 2022 působí také jako ředitel pro udržitelnost. Je zodpovědný za vedení široké škály činností, od právních záležitostí, souladu a řízení až po bezpečnost práce, bezpečnost potravin, zdravou výživu, etiku, sociální a environmentální udržitelnost. Před nástupem do společnosti Ahold zastával Jan Ernst různé funkce ve vedení a představenstvu společností KLM Royal Dutch Airlines a TNT Express. Svou kariéru započal v advokátní kanceláři De Brauw Blackstone Westbroek. Členství v dalších představenstvích

Člen výkonné rady, VNO-NCW

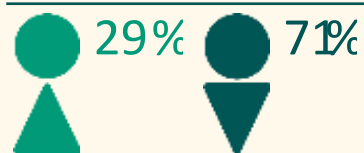
Konfederace nizozemského průmyslu a zaměstnavatelů; člen dozorčí rady ADG Dienstengroep; předseda dozorčí rady ARK Rewilding. Věk: 59

Státní příslušnost: Nizozemsko

NATALIA WALLENBERG



VÝKONNÝ VÝBOR SLOŽENÍ: POHLAVÍ



0-2 3-5 6+

Ředitelka lidských zdrojů; členka výkonného výboru

Účinnost jmenování od: 17. ledna 2022

Kariéra

Natalia Wallenberg působí na pozici ředitelky lidských zdrojů a členky výkonného výboru společnosti Ahold Delhaize 17. ledna 2022. Natalia je zodpovědná za strategii společnosti v oblasti lidských zdrojů, včetně zapojení spolupracovníků, vedení, kultury, DE&I a rozvoje talentů. Má zkušenosti z odvětví zemědělství, finančních služeb a nemovitostí. Žila a pracovala v mnoha zemích, včetně Spojených států, Švýcarska, Ruska, Běloruska, Spojených arabských emirátů a nyní Nizozemska.

Před nástupem do společnosti Ahold Delhaize pracovala Natalia téměř devět let ve společnosti Syngenta Group, která je světovým lídrem v oblasti zemědělských technologií, kde působila jako globální vedoucí lidských zdrojů pro několik obchodních jednotek a výzkum a vývoj. Předtím zastávala řadu vedoucích pozic v oblasti lidských zdrojů v investiční bance Renaissance Capital a ve společnosti IKEA. Členství v dalších představenstvích



Členka představenstva Americké obchodní komory v Amsterdamu.

Věk: 40

Státní příslušnost: Bělorusko

BEN WISHART

Globální ředitel pro
informace; člen výkonného výboru

SPRÁVNÍ RADA SLOŽENÍ: STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST

Nizozemsko	2
Spojené státy americké	2

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 představenstvích

Nezávislý nevykonávací ředitel, člen výboru pro nominace, odměňování a audit a předseda podvýboru pro kybernetiku a IT společnosti PayPoint.

Věk: 60

Státní příslušnost: Spojené království

VÝKONNÝ VÝBOR SLOŽENÍ: STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST

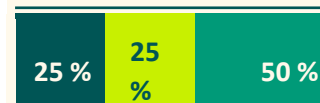
Nizozemsko	3
Spojené státy americké	2
Spojené království	1
Bělorusko	1

Účinnost jmenování od:
1. ledna 2018

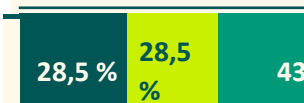
Kariéra

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

SLOŽENÍ SPRÁVNÍ RADY: FUNKČNÍ OBDOBÍ (V LETECH)¹



SLOŽENÍ VÝKONNÉHO VÝBORU FUNKČNÍ OBDOBÍ (V LETECH)





1
S
I
O
Ž

e
n
í
o
d

ráží roky od prvního
jmenování do funkce člena
nebo členky správní rady
(viz Plán opětovného
jmenování správní rady).

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 zúčastněných stran.

Podrobnější popis těchto povinností naleznete v *Jednacím řádu dozorčí rady* v sekci Správa a řízení

na našich
webových
stránkách
www.aholddelhaize.com.



PETER AGNEFJÄLL

Předseda; člen výboru pro odměňování a výboru pro správu a jmenování

Účinnost jmenování od: 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.

Věk: 51

Státní příslušnost: Švédsko



BILL McEWAN

Místopředseda,
předseda



výboru pro
odměňování
Člen Výboru pro
zdraví a
udržitelnost

Účinnost jmenování

od: 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 Interac



Corp.; ředitel
představenstva,
předseda výboru
pro lidské zdroje
společnosti
Agrifoods
International
Cooperatives. Věk:
66
Státní příslušnost:
Kanada

**RENÉ HOOFT
GRAAFLAND**

Předseda
výboru pro
audit, finance a
rizika; člen
výboru pro
zdraví a
udržitelnost

Účinnost jmenování
od: 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
Předseda dozorčí
rady Lucas Bols
N.V.; předseda
správní rady Royal
Theatre Carré Fund
a Stichting African
Parks Foundation.

Věk: 67
Státní příslušnost:
Nizozemsko

KATIE DOYLE

Předsedkyně
výboru pro
zdraví
udržitelnost;
členka výboru

pro správu a
jmenování

Účinnost jmenování
od: 10. dubna 2019

Kariéra
Katie má 30 let
zkušeností s
vedením a
poradenstvím
spotřebitelským
společnostem 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
společnosti Perrigo;
nevýkonná ředitelka
společnosti
FoodScience
Corporation;
nevýkonná ředitelka
společnosti
Monterey Bay Herb
Company; správní
rada Chicagského
muzea vědy a
průmyslu v Chicagu;
správní rada
McDonough School
of Business na
Georgetown
University; členka
The Economic Club
of Chicago; členka
The Chicago
Network.

Věk: 55
Státní příslušnost:
Spojené státy
americké

SPRÁVA

NAŠE DOZORČÍ RADA

Předsedkyně výboru pro správu a jmenování; členka výboru pro audit, finance a rizika



HELEN WEIR

Účinnost jmenování od: 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
Předsedkyně National Express Group plc.; předsedkyně výboru pro audit Compass Limited; vrchní nezávislá ředitelka Superdry Plc.

Věk: 60

Státní příslušnost: Spojené království

Člen výboru pro odměňování a výboru pro správu a jmenování

Účinnost jmenování od: 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 Bunzlu 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 Bunzlu jako výkonný ředitel pro obchodní oblast kontinentální Evropy. Věk:



FRANK VAN ZANTEN

56

Státní příslušnost: Nizozemsko

BALA SUBRAMANIAN

Člen výboru pro správu a jmenování a výboru pro zdraví a udržitelnost

Účinnost jmenování od: 14. dubna 2021

Kariéra

Bala je v současné době výkonným viceprezidentem a ředitelem pro digitální a technologické záležitosti ve společnosti UPS. Před nástupem do UPS působil Bala jako ředitel pro digitální technologie ve společnosti AT&T, která je americkým poskytovatelem 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 Cars.com.

Věk: 51

Státní příslušnost: Spojené státy americké

JAN ZIJDERVELD

Člen výboru pro audit, finance a rizika a výboru pro zdraví a udržitelnost



Účinnost jmenování od: 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 společnosti Pandora; nevýkonný ředitel společnosti Epic Acquisition Corp. Věk: 58

Státní příslušnost: Nizozemsko

SLOŽENÍ DOZORČÍ RADY POHLAVÍ



33%



67%

PAULINE VAN DER MEER MOHR

Členka výboru pro audit, finance a rizika a výboru pro odměňování

Účinnost jmenování od: 13. dubna 2022



Kariéra

Během své kariéry získala Pauline rozsáhlé zkušenosti jak v akademické sféře, tak v byznysu. Po kariéře v oblasti lidských zdrojů a právních záležitostí v nadnárodních společnostech, jako jsou ABN AMRO, TNT a Shell, působila v letech 2010–2016 jako prezidentka Erasmus University.

Členství v dalších představenstvech
Předsedkyně dozorcí rady společnosti ASM International; členka dozorcích rad společností Viatris, Inc. a NN Group; členka výboru pro kapitálové trhy nizozemského „Autoriteit Financiële Markten“; členka výběrové komise nizozemského Nejvyššího soudu; členka

„Begeleidingscollege“ nizozemského „Planbureau voor de Leefomgeving“.

Věk: 63

Státní příslušnost: Nizozemsko

SLOŽENÍ DOZORČÍ RADY FUNKČNÍ OBDOBÍ (V LETECH)

0–1	2–5	6–7	8+
33 %	45 %	11 %	11 %

SLOŽENÍ DOZORČÍ RADY STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST

Nizozemsko	4	Spojené království	1	Švédsko	1
Spojené státy	2	Kanada	1		



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“). Dne 1. ledna 2023 vstoupila v platnost aktualizovaná verze nizozemského zákona o správě a řízení společností (dále jen „nizozemský zákon o správě a řízení společností 2022“). Společnost bude podávat zprávu o dodržování nizozemského zákona o správě a řízení společností 2022 od účetního roku 2023 a od výroční zprávy společnosti Ahold Delhaize za rok 2023.

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 2022 naše Společnost zahrnovala Global Support Office a dva vykazované segmenty: Spojené státy a Evropu, z nichž každý je tvořen řadou místních značek a několika podpůrných subjektů.

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 Společností a celým odvětvím. Diagram na této stránce ukazuje strukturu řízení společnosti Ahold Delhaize. Seznam dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností je uveden v *Příloze 35* ke konsolidované účetní závěrce.

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 správní rady se v zásadě účastní každého zasedání dozorčí rady. Členové výkonného výboru se účastní zasedání výboru dozorčí rady, která se týkají jejich odpovědnosti. Předseda dozorčí rady a generální

ředitel koordinují a schvalují účast členů výkonného výboru, kteří nejsou zároveň členy správní rady, na zasedáních dozorčí rady.



Struktura řízení

Podle našich stanov musí mít správní rada minimálně tři členy. Podrobnější popis

odpovědností a požadavků správní rady a výkonného výboru naleznete v *jednacím řádu správní rady a výkonného výboru* v části Správa a 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.

V současné době má Ahold Delhaize správní radu, kterou tvoří 25 % žen, a výkonný výbor, který tvoří 29 % žen. Uvědomujeme si, že zde je prostor pro zlepšení, což se odráží v naší široké a odvážné snaze o rozmanitost, rovnost a začlenění. V reakci na nizozemskou legislativu týkající se rovnosti žen a mužů definovala společnost Ahold Delhaize skupinu pozic SVP

(senior vicepresident) a vyšší a stanovila si ambici dosáhnout do konce roku 2025 třetinového zastoupení žen na úrovni SVP a vyšší.

V této ambici dosahujeme značného pokroku, vzhledem k tomu, že na konci roku 2022 činilo zastoupení žen v kategorii SVP a vyšší 29 % (30

žen, 72 mužů a dvě osoby, které se rozhodly nezapsat své pohlaví), což je nárůst oproti 26 % (27 žen a 77 mužů) na konci roku 2021. Obecně se Společnost a její značky snaží odrážet komunitu, kterým slouží, 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 komunitu, který slouží. Další informace o diverzitě, rovnosti a inkluzi ve společnosti Ahold Delhaize najdete v části *Zaostřeno na: Diverzita, rovnost 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.

Odměňování



SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Dne 13. dubna 2022 přijala valná hromada akcionářů společnosti Ahold Delhaize současné zásady odměňování členů správní rady.

Podrobnosti o těchto zásadách naleznete v Zásadách odměňování. Podrobnosti o individuálních odměnách členů správní rady jsou uvedeny v části Odměny v roce 2022 a souhrnné informace jsou uvedeny v Příloze 31 a 32 ke konsolidované účetní závěrce.

Harmonogram opětovného jmenování Správní rada

JMÉNO	DATUM ÚČINNOSTI PRVNÍHO JMENOVÁNÍ	ROK MOŽNÉHO OPĚTOVNÉHO JMENOVÁNÍ
Frans Muller	24. července 2016	2023
Natalie Knight	8. dubna 2020	2024 ¹
Kevin Holt	24. července 2016	2024 ²
Wouter Kolk	1. října 2018	2026

¹ Dne 10. ledna 2023 jsme oznámili, že Natalie Knight informovala společnost o tom, že se bude věnovat jiné kariéře ve Spojených státech a opustí společnost Ahold Delhaize. Platí zde šestiměsíční výpovědní doba. Začalo hledání nástupce.

² Dne 15. listopadu 2022 jsme oznámili, že Kevin Holt plánuje odstoupit ze správní rady na výroční valné hromadě akcionářů 12. dubna 2023 a zůstane ve společnosti Ahold Delhaize USA v poradní funkci až do svého odchodu do důchodu na konci roku 2023, aby byl zajištěn hladký přechod na jeho navrhovaného nástupce JJ Fleemana, který byl navržen na jmenování valnou hromadou akcionářů 12. dubna 2023.

Vyhodnocení

Začátkem roku 2023 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.

Výkonný výbor celkově dospěl k závěru, že tým funguje dobře. Složení týmu vhodně reprezentuje

Společnost z hlediska schopností, zkušeností, národnosti a délky působení. Diskuse jsou konstruktivní a respektují názory všech členů, přičemž se běžně zohledňují rozličné pohledy na důležitá témata. Efektivita rozhodovacího procesu se v průběhu roku zlepšovala. Programy zasedání správní rady a výkonného výboru se zabývají odpovídajícím rozsahem strategických a provozních záležitostí a záležitostmi týkajícími se řízení a další plánovaná zasedání umožňují častější a podrobnější diskuse mimo formální zasedání.

Mezi body ke zlepšení patřila rozmanitost týmu, větší jasnost operačního rámce a více času na reflexi úspěchů a poznatků.

Výkonný výbor se rozhodl zabývat se těmito body v průběhu roku 2023 a na konci roku vyhodnotit dosažený pokrok.

DOZORČÍ RADA

Dozorčí rada je odpovědná za dohled nad správní radou a za dohled nad celkovým chodem, strategií, provozní výkonností a řízením Společnosti a za poradenství správní radě a výkonnému výboru. Stanovy společnosti Ahold Delhaize vyžadují schválení dozorčí rady pro některá významná usnesení správní rady, včetně: ★ Emise akcií ★ Akvizicí, zpětných odkupů akcií a jakéhokoli 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: Výbor pro audit, finance a rizika, Výbor pro správu a jmenování, Výbor pro odměňování a Výbor pro zdraví a udržitelnost.

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 těchto tří orgánů a podávání zpráv o výsledcích dozorčí radě; vypracovávání plánu nástupnictví, navrhování (opětovného) jmenování členů správní a dozorčí rady; 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 možného vlivu na odměňování členů správní rady a přípravu návrhů pro dozorčí radu týkajících se odměňování dozorčí rady a politiky odměňování správní rady, které má přijmout



SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

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 všech plánů odměňování prostřednictvím akcií nebo opcí a zajišťuje, aby struktury programů odměňování společnosti Ahold Delhaize byly v souladu se strategií Společnosti zaměřenou na dlouhodobé vytváření hodnoty a aby byly uplatňovány jednotným způsobem napříč celou organizací. Výbor rovněž dohlíží na celkové náklady schválených programů odměňování.

Výbor pro zdraví a udržitelnost

Výbor pro zdraví a udržitelnost poskytuje dozorčí radě poradenství ohledně dlouhodobé vize, strategie a stanovení cílů společnosti v oblasti udržitelnosti. Sleduje plnění cílů udržitelnosti společnosti a radí, jakými způsoby uplatnit inovace k urychlení dosažení těchto cílů. Výbor pro zdraví a udržitelnost je odpovědný za sledování rozvoje talentů, vedení a kultury společnosti v oblasti zdraví a udržitelnosti a pomáhá dozorčí radě při plnění jejich povinností v oblasti dohledu nad riziky souvisejícími s tímto tématem.

Úplný statut každého z těchto výborů naleznete v úplném znění [jednacího řádu dozorčí rady](#) společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. na našich internetových stránkách.

Střet zájmů

Každý člen dozorčí rady (kromě předsedy) je povinen neprodleně oznámit jakýkoli (potenciální) střet zájmů týkající se člena dozorčí rady předsedovi dozorčí rady a ostatním členům dozorčí rady. Člen dozorčí rady, u něhož se takový

(potenciální) střet zájmů vyskytne, musí předsedovi poskytnout veškeré relevantní informace o střetu zájmů.

Stejně tak je každý člen správní rady nebo výkonného výboru povinen neprodleně oznámit jakýkoli (potenciální) střet zájmů týkající se člena správní rady nebo výkonného výboru předsedovi dozorčí rady a ostatním členům správní rady nebo výkonného výboru a poskytnout veškeré informace týkající se střetu zájmů.

Jakékoli takové skutečnosti nebo transakce zaznamenáme 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 2022 nebyl žádný člen dozorčí rady ani správní rady ve střetu zájmů, který by měl pro Společnost podstatný význam.

V roce 2022 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 odprodejů.

Akcionáři (a/nebo držitelé depozitních certifikátů) jsou oprávněni navrhnout 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 bodů programu jednání valné hromady akcionářů musí být předloženy nejméně 60 dnů před datem konání takové valné hromady.

Přijímání usnesení

S výhradou určitých výjimek stanovených nizozemským právem nebo našimi stanovami jsou usnesení přijímána absolutní většinou odevzdaných hlasů bez požadavku na usnášeníschopnost.

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 základně 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



SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

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, strategie 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
Místopředseda B. Vree	Bývalý generální ředitel APM Terminals Europe a bývalý generální ředitel Smit Internationale
B.M.A. van Hussen	Právnička a bývalá partnerka pro fúze a akvizice ve společnosti DLA Piper
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 13. dubna 2022 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 13. října 2023, 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 držení 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 13. dubna 2022 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 13. října 2023 včetně.

Zpětný odkup vlastních akcií společnosti 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 13. dubna 2022 valnou hromadou akcionářů pověřena k nabytí určitého počtu kmenových akcií společnosti do 13. října 2023 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.

Právo na dotaz

Prahové hodnoty pro akcionáře pro výkon práva na dotaz („het enquêterecht“) 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.



SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Dne 13. dubna 2022 jmenovala valná hromada akcionářů externím nezávislým auditorem Společnosti pro finanční rok 2022 společnost PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Navíc dne 13. dubna 2022 jmenovala valná hromada akcionářů externím nezávislým auditorem Společnosti pro finanční rok 2023 společnost KPMG 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 akciích 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 2022, jak je uvedeno v části [Správa](#). Nizozemský zákon o správě a

řízení společností lze nalézt na adrese www.mccq.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.

PROHLÁŠENÍ O SPRÁVĚ A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Nizozemský zákon o správě a řízení společností vyžaduje, aby společnost zveřejnila 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. července 2022 (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 společnosti](#) v této části [Správa a řízení společnosti](#).
- ★ Informace týkající se zásad diverzity společnosti Ahold Delhaize, jak je požadováno článkem 3a písm. d) Vyhlášky, lze nalézt v částech [Složení správní rady a výkonného výboru](#) v této části [Správa a řízení společnosti](#), jakož i v části [Složení dozorčí rady](#) 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 [Řízení rizik](#).

- ★ 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](#) v této části [Správa a řízení společnosti](#).
- ★ 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 [Naše správní rada a výkonný výbor, naše dozorčí rada a 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 sekce [Vyhláška provádějící článek 10 směrnice EU o nabídkách převzetí](#) v této části [Správa a řízení společnosti](#).

DOPIS PŘEDSEDY DOZORČÍ RADY

Sdílím přesvědčení vedení společnosti, že pokračující zaměření na lokální záležitosti, podpořené silou rodiny Ahold Delhaize a vedené strategií Leading Together, umožní naší společnosti prosperovat.

Vážený akcionáři,

Je mi ctí představit zprávu dozorčí rady společnosti Ahold Delhaize za rok 2022.

Když se ohlédneme za rokem 2022, zjistíme, že to byl z mnoha důvodů další náročný rok. Válka na Ukrajině, následná energetická krize a bezprecedentní inflace měly dopad nejen na společnost Ahold Delhaize, ale také na spolupracovníky a lidi v komunitách jednotlivých značek. Neuvěřitelné úsilí celé naší organizace poskytlo pomoc a útěchu civilistům prchajícím před válkou, podpořilo záležitosti, na kterých komunitám záleží, a udrželo co nejrozumnější ceny, aby zákazníci měli přístup ke zdravým a cenově dostupným potravinám.

Maloobchod je zaměřen na lidi a často se zabývá tím, co se děje právě teď – jak můžeme obsloužit zákazníka, který zrovna stojí před námi. Věříme však, že stejně důležité je pokračovat v plánování zítřka. Společnost Ahold Delhaize využila své místní síly k řešení bezprostředních problémů, kterým v tomto roce čelila, ale zároveň pokračovala v budování budoucnosti. Investovala do provozu, digitálních schopností, udržitelnosti, modernizace prodejen a distribučních kapacit mnoha značek a pokračovala v rozšiřování sítě prodejen. A investovala také do lidí, aby podpořila rozvoj spolupracovníků a jejich duševní zdraví a

aby splnila očekávání zákazníků a nabídla jim skvělý zážitek z nakupování. Všechny tyto investice pomohou společnosti k udržitelnějšímu růstu – s motivovanými spolupracovníky a spokojenými zákazníky.

Díky tomuto velkému úsilí zaznamenala společnost Ahold Delhaize dobrý rok z hlediska růstu a ziskovosti. Společnost dosáhla dobrých výsledků a silného růstu tržeb při zachování základní provozní marže.

Byl jsem také hrdý na to, že společnost Ahold Delhaize v roce 2022 neslevila ze svých ambicí v oblasti udržitelnosti a učinila zde významné pozitivní kroky. Mezi nejdůležitější události patřily aktualizované cíle společnosti v oblasti udržitelnosti týkající se emisí CO₂ a závazek dosáhnout do roku 2050 čistých nulových emisí v celém hodnotovém řetězci, jakož i zveřejnění druhé zprávy o lidských právech. Potěšilo mě, že si společnost Ahold Delhaize udržela vedoucí postavení v sektoru maloobchodu s potravinami a základními potřebami v indexu udržitelnosti Dow Jones Sustainability World Index 2022.

Týmy napříč společností usilovně pracují na neustálém zlepšování výkaznictví v oblasti udržitelnosti, které je stále větší prioritou pro všechny zúčastněné strany společnosti Ahold Delhaize, a připravují se na novou směrnici o výkaznictví v oblasti udržitelnosti, která vstoupila v platnost v lednu 2023 a bude se vztahovat na výroční zprávu společnosti v roce 2024. Dozorčí rada si uvědomuje důležitost těchto aktivit.

V průběhu roku jsem byl také vděčný za konstruktivní spolupráci mezi členy naší dozorčí rady. Jsme potěšeni, že jsme na výroční valné hromadě akcionářů v dubnu 2023 nominovali Julii Vander Ploeg, která naši dozorčí radu dále posílí. Loučíme se s Balou Subramaniamem, jehož funkční období bylo přerušeno kvůli nové výzvě, a děkujeme mu za jeho neocenitelnou podporu.

Je vždy obtížné předvídat, co nám jako Společnosti a lidské společnosti obecně přinese budoucnost v nadcházejícím roce. Sdílím však přesvědčení vedení společnosti, že pokračující zaměření na lokální záležitosti, podpořené silou rodiny Ahold Delhaize a vedené strategií Leading Together, umožní naší Společnosti v budoucnu prosperovat.

Na závěr bych rád poděkoval správní radě, výkonnému výboru a především spolupracovníkům v místních značkách a podnicích, kteří svou tvrdou prací a vynikajícím úsilím podpořili potřeby zákazníků a komunit a zároveň pokračovali v budování úspěšné budoucnosti pro Ahold Delhaize.

Jménem dozorčí rady

Peter Agnefjäll

SLOŽENÍ DOZORČÍ RADY

Složení dozorčí rady společnosti Ahold Delhaize by mělo odpovídat povaze podnikání a činnosti Společnosti a požadovaným odborným znalostem, zkušenostem, historii a nezávislosti jejích členů. Profil dozorčí rady byl aktualizován 10. srpna 2022, je zveřejněn na internetových stránkách společnosti na adrese www.aholddelhaize.com a dozorčí rada jej každoročně vyhodnocuje. Dozorčí rada je odpovědná za stanovení optimálního počtu svých členů, který závisí na kombinaci kvalifikace členů s ohledem na požadovanou kvalifikaci dozorčí rady jako orgánu. Preferovaná velikost je osm až deset členů. Dozorčí rada má v současné době devět členů.

Po valné hromadě akcionářů 13. dubna 2022 odstoupila z dozorčí rady Mary Anne Citrino; na téže valné hromadě byla akcionáři jmenována Pauline van der Meer Mohr. Jmenováním Pauline si dozorčí rada zachovala svou rozmanitost a získala zkušeného člena výkonného vedení a představenstva s rozsáhlými zkušenostmi z řady mezinárodních a dynamických společností. Paulininy zkušenosti v oblasti práva i lidských zdrojů budou pro dozorčí radu důležité mimo jiné při pokračující realizaci strategie Leading Together.

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, rovnost a začlenění. Obecně se Společnost a její značky snaží odrážet komunity, kterým slouží, 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 komunity, kterým slouží. Další informace o diverzitě, rovnosti a inkluzi ve společnosti Ahold Delhaize najdete v části [Zaostřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze](#).

Průběžné vzdělávání

V rámci průběžného vzdělávání zorganizovala Společnost pro dozorčí radu v roce 2022 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. V rámci těchto seminářů se mimo jiné uskutečnilo zasedání o bezpečnosti IT a o výdajích na IT, které prezentoval globální ředitel pro bezpečnost informací Společnosti, několik komplexních zasedání o značkách, která rozšířila znalosti členů dozorčí rady v oblasti maloobchodu, a prezentace týkající se ekonomického a geopolitického prostředí a možných budoucích výzev v důsledku války na Ukrajině, včetně inflace a cen energií,



SPRÁVA ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

jakož i opatření přijatých Společností ke zmírnění dopadů v této oblasti.

Noví členové naší rady absolvovali důkladný několikadenní úvodní program, během kterého byli představeni členům výkonného výboru, klíčovým představitelům GSO a řadě lídrů našich skvělých lokálních značek.

Vyhodnocení

Dozorčí rada provedla počátkem roku 2023 sebehodnocení, aby zhodnotila svou vlastní činnost, jakož i činnost svých výborů a jednotlivých členů, včetně

Profil dozorcí rady

interakce se správní radou. Pro usnadnění sebehodnocení vyplnili všichni členové dozorcí rady dotazník s otevřenými otázkami. Konsolidované výstupy z dotazníku byly použity k usnadnění strukturovaného dialogu, který vedl Peter Agnefjäll na zasedání dozorcí rady v únoru 2023.

Dozorčí rada celkově kladně hodnotila své fungování a vztahy s vedením. Po převážně virtuálních schůzkách v letech pandemie byla účast na několika osobních schůzkách společně s vedením dobře hodnocena a oceňována jako produktivnější varianta setkávání. Při jednáních dozorcí rady jsou respektovány názory všech

členů a oceňují se rozličné pohledy členů, kteří přinášejí své specifické znalosti a zkušenosti. Dozorčí rada se neustále zaměřuje na zlepšování a její členové zaznamenali pozitivní výsledky v mnoha oblastech, včetně efektivity zasedání.

Dozorčí rada identifikovala řadu příležitostí ke zlepšení a několik klíčových témat a oblastí, na které je nutné se zaměřit. Zprv je třeba věnovat dostatek kvalitního času projednávání témat souvisejících s krátkodobou a dlouhodobou strategií, a proto se dozorcí rada dohodla, že se při svých jednáních zaměří na vytvoření a udržení správné rovnováhy mezi tématy souvisejícími se získáváním informací, udržováním dohledu a

zajišťováním souladu s předpisy a tématy souvisejícími s krátkodobou a dlouhodobou strategií. Jedním z témat, na které se společně s vedením zaměříme v roce 2023, bude provozní rámec Společnosti. Dozorčí rada se rovněž shodla na tom, že její zasedání by mohla být ještě efektivnější, kdyby se zlepšila rovnováha mezi časem na prezentace a časem na diskusi. Nakonec členové dozorcí rady naznačili, že je nutné zlepšit spolupráci se zúčastněnými stranami, zejména v oblasti agendy ESG.

Dozorčí rada bude o závěrech a příležitostech jednat i v průběhu příštího roku.

JMÉNO	POTRAVIN					KLÍČOVÉ KOMPETENCE				
	OBECNÉ OBCHODNÍ ŘÍZENÍ	MEZINÁRODNÍMALOOBCHOD	SPOTŘEBNÍ ZBOŽÍ	ONLINE/DIGITÁL	FINANCE	SPOLEČENSKÉ OTÁZKY / ZAMĚŠTNANOST	UDRŽITELNOST INFORMACÍ	POSKYTOVÁNÍ	MARKETING	IT
Peter Agnefjäll	*	*	*	*	*	*	*	*		*
Bill McEwan	*	*	*	*				*	*	*
René Hooft Graafland	*	*		*		*			*	*
Katie Doyle	*	*	*	*	*	*	*	*		*
Helen Weir	*	*	*	*	*	*	*			*
Frank van Zanten	*	*	*	*	*		*	*	*	*
Bala Subramanian	*	*	*	*	*					*
Jan Zijderveld	*	*	*	*		*				
Pauline van der Meer Mohr	*	*					*	*	*	



SPRÁVA ZPRÁVA DOZORČÍ RADY



Harmonogram opětovného jmenování do dozorčí rady

JMÉNO	DATUM NAROZENÍ	DATUM ÚČINNOSTI PRVNÍHO JMENOVÁNÍ	OPĚTOVNÉ JMENOVÁNÍ NA DRUHÉ A TŘETÍ FUNKČNÍ OBDOBÍ	KONEC AKTUÁLNÍHO JMENOVÁNÍ
Peter Agnefjäll	21. dubna 1971	10. dubna 2019		2023
Bill McEwan	28. července 1956	24. července 2016	2022	2023
René Hooft Graafland	24. září 1955	1. ledna 2015	2022	2024
Katie Doyle	20. října 1967	10. dubna 2019		2023
Helen Weir	17. srpna 1962	8. dubna 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
Pauline van der Meer Mohr	22. února 1960	13. dubna 2022		2026

ZAPOJENÍ DOZORČÍ RADY

Vzhledem k přetrvávajícímu dopadu pandemie COVID-19 se únorové dvoudenní zasedání dozorčí rady konalo prostřednictvím videohovoru namísto tradičního osobního setkání. V průběhu roku se uskutečnilo celkem 13 zasedání dozorčí rady. V dubnu a listopadu jsme uspořádali osobní setkání v nizozemském Zaandamu. V červnu jsme uspořádali osobní setkání v New Yorku a Portlandu (Maine) v USA. V září jsme uspořádali osobní setkání v Bruselu v Belgii. V souvislosti s osobními schůzkami jsme uspořádali obchodní

návštěvy a setkání s vedoucími pracovníky a talenty. Všechna 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 2022 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. Mezi diskutovaná témata patřily důsledky a výzvy současného

ekonomického klimatu a dopady inflace a vysokých cen energií na podnikání Společnosti a jejích značek, individuální strategie značek na jejich specifických trzích a silná omnichannel hodnotová nabídka pro zákazníky.

V rámci diskusí o strategii se dozorčí rada průběžně zabývala a diskutovala s vedením o průzkumu zamýšleného IPO dceřiné společnosti bol.com v roce 2022. Dozorčí a správní rada rovněž projednávaly strategické oblasti zaměření Společnosti z krátkodobého i dlouhodobého hlediska a pravidelně se k tomuto tématu vracely.

Kromě toho dozorčí a správní rada pravidelně projednávaly strategii Společnosti **Leading Together**.

V roce 2022 dozorčí rada projednávala a nadále vyzývala vedení společnosti k plnění strategie **Zdraví a udržitelnosti**. Na několika zasedáních dozorčí rada prostřednictvím svého výboru pro udržitelnost projednávala dilemata, včetně problému získání správných údajů pro stanovení vhodných výchozích hodnot a cílů a značných finančních prostředků potřebných pro příslušné investice. Výsledkem těchto diskusí bylo



SPRÁVA ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

předložení aktualizovaných cílů pro snížení emisí CO₂ pro celý hodnotový řetězec Společnosti v souladu s cílem OSN udržet globální oteplování pod 1,5 °C. Mezi ně patřil závazek společnosti k aktualizovanému prozatímnímu cíli snížení emisí CO₂ pro celý hodnotový řetězec (rozsah 3) o nejméně 37 % do roku 2030 a potvrzení závazku dosáhnout nulových emisí v celém hodnotovém řetězci do roku 2050 a dosáhnout nulových emisí pro vlastní provozy (rozsah 1 a 2) do roku 2040 s prozatímním cílem snížení o 50 % do roku 2030.

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 Julii Vander Ploeg jako novou členku dozorčí rady a nominovat Petera Agnefjällda, Billa McEwana a Katie Doyle na další funkční období (čtyři, jeden a čtyři roky) s ohledem na jejich přínos a zkušenosti při pokračování realizace strategie Leading Together a 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 jejich výkonnosti v této oblasti na základě shody, že různorodé týmy jsou nezbytné, abychom mohli dosahovat výsledků a odrážet komunitu, kterým značky Společnosti slouží.

Leden: Během lednového virtuálního setkání se diskutovalo o několika strategických obchodních tématech, například o postupu zamýšleného IPO dceřiné společnosti bol.com.

Únor: Během dvoudenního virtuálního zasedání dozorčí rada projednala a schválila výsledky společnosti Ahold Delhaize za 4. čtvrtletí 2021 a návrh na dividendu. Dozorčí rada dále obdržela aktuální informace o funkci Technologie

společnosti Ahold Delhaize. Na doporučení výboru pro odměňování se dozorčí rada usnesla schválit výkonnostní a krátkodobý pobídkový násobitel pro rok 2021 a úpravu platů členů výkonného výboru pro rok 2022. Dozorčí rada schválila nominace Billa McEwana a Reného Hoofta Graaflanda a nominaci Pauline van der Meer Mohr na opětovné jmenování do dozorčí rady. Nakonec dozorčí rada schválila nominaci Wouteru Kolka na opětovné jmenování do správní rady.

Březen: Na březnovém virtuálním zasedání byla schválena výroční zpráva za rok 2021 a program s vysvětlujícími poznámkami pro dubnovou valnou hromadu akcionářů v roce 2022. Kromě toho byly schváleny cíle pro rok 2022 v oblasti zdraví a udržitelnosti a motivační cíle pro rok 2022.

Duben: Dozorčí rada obdržela aktuální informace o strategiích značek Stop & Shop a FreshDirect v oblasti New Yorku, o zamýšleném IPO dceřiné společnosti bol.com a o dopadech války na Ukrajině na podnikání Společnosti. Kromě toho se dozorčí rada připravovala na valnou hromadu akcionářů. V návaznosti na ukončené výběrové řízení na auditora v roce 2021 doporučila dozorčí rada valné hromadě akcionářů jmenovat auditorem Společnosti pro účetní rok 2023 společnost KPMG Accountants N.V.. Nakonec se dozorčí a správní rada společně zabývaly závěry a příležitostmi vyplývajícími ze sebehodnocení dozorčí rady.

Květen: V průběhu května dozorčí rada schválila průběžnou zprávu za 1. čtvrtletí 2022 a projednala zprávu výboru pro audit, finance a rizika, včetně zprávy externího nezávislého auditora a interního auditora. Dozorčí rada obdržela aktuální informace o strategii správy dat společnosti a projednala a schválila úlohy a složení výborů dozorčí rady. Na závěr dozorčí a

správní rada projednaly strategické oblasti, na které se zaměří v nadcházejícím roce.

Červen: Během virtuálního zasedání dozorčí rada obdržela aktuální informace o zamýšleném IPO dceřiné společnosti bol.com a programu transformace v USA.

Během třídního zasedání v USA navštívila dozorčí rada provozovnu FreshDirect v New Yorku a několik maloobchodních řetězců, včetně prodejen Stop & Shop v New Yorku a Hannaford v Portlandu ve státě Maine. Dozorčí a správní rada projednávaly řadu strategických témat, například omnichannel strategii pro EU a strategie několika amerických značek. Dozorčí rada rovněž přezkoumala celkovou bezpečnost vozového parku elektronického obchodu. Na doporučení výboru pro správu a jmenování byl schválen aktualizovaný profil dozorčí rady.

Srpen: Na tomto zasedání dozorčí rada schválila průběžné výsledky za 2. čtvrtletí 2022 a výplatu zálohy na dividendu. Dozorčí rada obdržela aktuální informace o řízení podnikových rizik (ERM) a aktuální informace o řízení dat ve společnosti. Dozorčí rada nakonec schválila pozastavení rozhodování o zamýšleném IPO dceřiné společnosti bol.com.

Září: Dozorčí rada se sešla na třídním zasedání v Bruselu v Belgii, kde se seznámila s aktuálními informacemi o značkách Delhaize a Albert Heijn Belgium. Rada rovněž obdržela a projednala aktuální informace o podnikání v USA a Evropě, hloubkovou analýzu výdajů na IT a aktualizaci strategie Leading Together. Během těchto dnů rada navštívila několik obchodů značek Delhaize a Albert Heijn Belgium a zúčastnila se otevření vinařského závodu Delhaize Winery. Nakonec dozorčí rada na doporučení výboru pro správu a jmenování schválila nominace JJ Fleemana a generálního

ředitele Franse Müllera na (opětovné) jmenování do správní rady.

Listopad: Během třídního osobního zasedání v Zaandamu dozorčí rada projednala a schválila rozpočet na rok 2023, dlouhodobé plány na roky 2024 a 2025 a refinancování a navýšení revolvingového úvěru ve výši 1,5 miliardy EUR vázaného na udržitelnost. Dozorčí rada a vedení společnosti projednaly aktuální informace o bezpečnosti IT a o soudních sporech. Kromě toho dozorčí rada vyslechla prezentaci externího odborníka o ekonomickém a geopolitickém prostředí. Během třetího dne zasedání navštívila delegace dozorčí rady prodejny Albert Heijn, Etos, Gall & Gall a konkurenční prodejny v nizozemském Amsterdamu. Nakonec se několik členů dozorčí rady zúčastnilo kolotoče rozhovorů s vedoucími výkonnými pracovníky.

Prosinec: Na dodatečném virtuálním zasedání dozorčí rada na doporučení výboru pro správu a jmenování schválila nominaci Petera Agnefjällda na opětovné jmenování do dozorčí rady na další funkční období.



SPRÁVA ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

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 2022 pokračovali předseda a generální ředitel v týdenních individuálních schůzkách, na kterých probírali pokrok v různých tématech.

Externí nezávislý auditor se zúčastnil zasedání v únoru 2022, na kterém byly akcionářům předloženy výroční zpráva a účetní závěrka za rok 2021 k přijetí na valné hromadě akcionářů. Externí nezávislý auditor se rovněž účastnil čtvrtletních jednání, na kterých byly projednávány výsledky hospodaření.

AKCIOVÉ POZICE

V průběhu roku 2022 drželi akcie Společnosti následující členové dozorčí rady.

ČLEN	POZICE
Peter Agnefjäll	7 200 kmenových akcií
Bill McEwan	7 125 amerických depozitních certifikátů ADR
Helen Weir	1 000 kmenových akcií

Peter Agnefjäll a Bill McEwan zastávali drželi své pozice dlouhodobě a tyto během roku 2022 zůstaly beze změny. Helen Weir získala 18. února 2022 1 000 kmenových akcií.

ÚČAST

S výjimkou několika málo případů, kdy existovaly opodstatněné důvody, se členové dozorčí rady v roce 2022 účastnili všech zasedání dozorčí rady.

NEZÁVISLOST

Dozorčí rada potvrzuje, že v průběhu roku 2022 i ke dni zveřejnění této zprávy byli členové dozorčí rady nezávislí ve smyslu ustanovení 2.1.8 nizozemského zákona o správě a řízení společností.

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.

ODMĚŇOVÁNÍ

Roční odměna dozorčí rady

VÝBORY DOZORČÍ RADY

Výbory dozorčí rady mají specifické úkoly,

výbor přejmenován na „Výbor pro zdraví a udržitelnost“. Současné složení výborů dozorčí rady je podrobně uvedeno v následující tabulce.

Členové rady byli určeni valnou hromadou akcionářů dne 8. dubna 2020. Více informací o zásadách odměňování dozorčí rady naleznete v části [Zásady odměňování dozorčí rady](#).

NÁVŠTĚVNOST RADY POČET ZASEDÁNÍ:	VÝBOR PRO AUDIT, VÝBOR PRO FINANCE A RIZIKA				SPRÁVU A JMENOVÁNÍ				VÝBOR PRO ZDRAVÍ A UDRŽITELNOST VÝBOR PRO ODMĚŇOVÁNÍ			
	DOZORČÍ RADA		USPOŘÁDÁNO		USPOŘÁDÁNO		USPOŘÁDÁNO		USPOŘÁDÁNO		USPOŘÁDÁNO	
Peter Agnefjäll	13	13			4	4	8	8				
Bill McEwan	13	13					8	8	4	4		
René Hooft Graafland	13	11	5	5					4	4		
Katie Doyle	13	13			4	4			4	4		
Helen Weir	13	12	5	5	4	4						
Mary Anne Citrino	5	4	2	2			2	1				
Frank van Zanten	13	13			4	4	8	8				
Bala Subramanian	13	12			4	4			4	4		
Jan Zijderfeld	13	13	5	5					4	4		
Pauline van der Meer Mohr	8	6	3	2			6	6				



SPRÁVA ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

poradní pravomoc a pravidelně informují dozorčí radu o svých jednáních. Na základě loňského rozhodnutí dozorčí rady upravit zaměření výboru pro udržitelnost a inovace na zdraví a udržitelnost byl

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 2022 uspořádal výbor pro audit, finance a rizika jedno osobní jednání a čtyři videokonference. Účast členů tohoto

výboru byla 95 %. 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 výbor obdržel aktuální informace o daních a účetnictví, interním auditu, vnitřní kontrole a správě, řízení rizik a souladu, včetně dodržování předpisů a etiky, integrity produktů, ochrany majetku a kontinuity podnikání, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, informační a kybernetické bezpečnosti, ochrany osobních údajů a soudních sporů. Výbor diskutoval o trendech, incidentech a reakci na incidenty. Výbor na svém listopadovém zasedání zhodnotil fungování útvaru interního auditu, který je od začátku roku pod novým vedením, a to na základě dotazníku, který vyplnili klíčoví zaměstnanci společnosti, kteří často přicházejí do styku s oddělením interního auditu.

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.

cílů pro rok 2023 probíhaly v dynamické a nestabilní situaci na ekonomickém trhu, která vyžadovala značnou pozornost výboru pro odměňování.

Výbor pro zdraví a udržitelnost

V roce 2022 se výbor sešel na čtyřech zasedáních a účast jeho členů byla 100%. Během každého setkání byla poskytnuta globální aktualizace situace v oblasti ESG, včetně očekávání zákazníků, spolupracovníků, investorů a dalších zúčastněných stran. Výbor pravidelně přezkoumával výkonnost Společnosti v porovnání se čtyřmi hlavními klíčovými ukazateli výkonnosti v rámci cílů zdraví a udržitelnosti. Byl projednán

Dozorčí rada rozhodla, že René Hooft Graafland, Helen Weir, Jan Zijderveld a Pauline van der Meer Mohr jsou „finančními experty výboru pro audit“ ve smyslu ustanovení 2.1.4 nizozemského zákona o správě a řízení společností.

Výboru pro správu a jmenování

V roce 2022 se konala čtyři zasedání výboru, na která byli pozváni mimo jiné generální ředitel a ředitelka lidských zdrojů. Kromě toho se výbor sešel na čtyřech soukromých schůzkách. Účast členů tohoto výboru byla 100 %. Výbor zhodnotil výkony členů dozorčí rady a výkonného výboru a schválil cíle pro rok 2023 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.

S ohledem na přání Kevina Holta odejít do důchodu a odstoupit ze správní rady po výroční valné hromadě akcionářů, která se bude konat 12. dubna 2023, se výbor zúčastnil několika jednání s generálním ředitelem, aby určil složení správní rady, a doporučil dozorčí radě, aby na valné hromadě akcionářů v roce 2023 nominovala JJ Fleemana na čtyřleté funkční období. Výbor dále provedl náborový proces a doporučil Julii Vander Ploeg k nominaci jako novou členku dozorčí rady a doporučil Petera Agnefjällo, Billa McEwana a Katie Doyle k nominaci na další funkční období na téže valné hromadě akcionářů.

obsah a úroveň ambicí navrhovaných cílů pro období 2023–2025 a byla poskytnuta doporučení vedení a dozorčí radě. Příznivě bylo přijato nové organizační uspořádání Společnosti pro oblast udržitelnosti, které řeší rozšiřující se rozsah a úroveň ambicí v této oblasti. Důležitou událostí v průběhu roku bylo přezkoumání strategie Společnosti a aktualizovaného cíle pro emise uhlíku v rozsahu 3; bylo dohodnuto, že výbor provede hloubkovou analýzu tohoto tématu v průběhu roku 2023.

Závěr

Dozorčí rada je toho názoru, že v průběhu roku 2022 bylo její složení, mix a hloubka dostupných

	VÝBOR PRO AUDIT, RIZIKA A FINANCE	VÝBOR PRO SPRÁVU A JMENOVÁNÍ VÝBOR PRO ODMĚŇOVÁNÍ	VÝBOR PRO ZDRAVÍ A UDRŽITELNOST
Peter Agnefjäll (předseda)		Člen	Člen
Bill McEwan		Předsedkyně	Člen
René Hooft Graafland	Předsedkyně		Člen
Katie Doyle		Člen	Předsedkyně
Helen Weir	Člen	Předsedkyně	
Frank van Zanten		Člen	Člen
Bala Subramanian		Člen	Člen
Jan Zijderveld	Člen		Člen
Pauline van der Meer Mohr	Člen		Člen

Výbor pro odměňování

V roce 2022 se výbor sešel na pěti zasedáních, na která byli pozváni mimo jiné generální ředitel a ředitelka lidských zdrojů. Kromě toho se výbor sešel na pěti soukromých schůzkách. Účast členů výboru byla 97 %. Výbor projednal a podpořil platová doporučení pro členy správní rady a výkonného výboru a také pobídkové cíle pro rok

2022. Kromě běžných témat se výbor věnoval balíčkům odměn pro Franse Mullera a JJ Fleemana. Výbor se rovněž zaměřil na transparentnost zveřejňovaných informací, což vedlo k tomu, že v této výroční zprávě jsou expost zveřejněny cíle, intervaly a skutečné výsledky krátkodobých a dlouhodobých motivačních plánů. Návrh pobídek a stanovení



SPRÁVA ZPRÁVA DOZORČÍ RADY

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 vyjádřila poděkování spolupracovníkům a vedení Společnosti a jejích skvělých lokálních značek za jejich nadšení a odhodlání plnit sliby, které společnost Ahold Delhaize dává zákazníkům a všem ostatním zúčastněným stranám.

Dozorčí rada, Zaandam, Nizozemsko

28. února 2023



SPRÁVA ŘÍZENÍ RIZIK

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 řízení podnikových rizik (ERM), který je součástí realizace naší strategie, vedení jednotlivých značek a globálních funkcí dvakrát ročně přezkoumává strategická, provozní, finanční, regulační a ESG rizika a související opatření na 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 přispívá k tvorbě zásad, postupů a kontrolních mechanismů, k rozsahu činností interního auditu a k procesu plánování a výkonnosti podniku.

Rámec správy, řízení rizik a souladu s předpisy



S
P
R
Á
V
A
Ř
Í
Z
E
N
Í
R
I
Z
I
K

CHUŤ K RIZIKU

STRATEGICKÁ RIZIKA

Náš přístup



SPRÁVA ŘÍZENÍ RIZIK

Naše chuť k riziku je definována naší dozorčí a správní radou a je integrována do podnikání prostřednictvím naší strategie, našich globálních zásad, postupů, kontrol a rozpočtů. 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

Naše ochota podstupovat jednotlivá rizika je určena na základě zvážení klíčových příležitostí a potenciálních hrozeb pro dosažení našich strategických, provozních, finančních a ESG cílů a cílů souladu a lze je rozdělit do následujících kategorií:

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 zohledňuje finanční, ekonomický, sociální a politický vývoj, který by mohl ovlivnit naši schopnost dosahovat strategických cílů.

Náš přístup k udržitelnosti a ESG začíná snahou lépe porozumět světu, ve kterém žijeme, výzvám, kterým čelíme v dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém horizontu, a tomu, co od nás očekávají naše zúčastněné strany. Na základě těchto znalostí určíme témata, která dokážeme nebo bychom mohli dokázat nejvíce ovlivnit nebo která nás nejvíce ovlivňují.

OPERAČNÍ RIZIKA Náš přístup

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

Společnost Ahold Delhaize usiluje o minimalizaci možnosti narušení provozu a souvisejících dopadů provozních poruch.

Rámec GRC vytváříme a řídíme prostřednictvím globálních zásad a politik, které regulují dosahování našich cílů na místní i globální úrovni.

Naše struktury a procesy neustále kontrolujeme a investujeme do nich, abychom zajistili, že jsou vhodné pro daný účel a řeší všechna identifikovaná operační rizika.

FINANČNÍ RIZIKA

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

Náš přístup

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 [Příloze 30](#) ke konsolidované účetní závěrce.

RIZIKA SOULADU

Rizika souladu se týkají neočekávaných nedodržení platných zákonů a předpisů, jakož i našich vlastních zásad a postupů.

Chuť k riziku: velmi nízká

Náš přístup

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 zákony a předpisy a našimi zásadami a postupy všude, kde podnikáme.

RIZIKA ESG

Rizika ESG se týkají vývoje, trendů a událostí souvisejících se životním prostředím, společenskými záležitostmi a správou, včetně fyzických rizik a rizik přechodu souvisejících se změnou klimatu a dopadu společenských očekávání ESG na naši strategii a výkonnost.

Chuť k riziku: nízká

Náš přístup

Stanovujeme si cíle a závazky týkající se témat ESG a monitorujeme naše výsledky na základě řady klíčových ukazatelů výkonnosti. Další podrobnosti naleznete v části [Životní prostředí, společenské záležitosti a správa \(ESG\)](#).

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 na této straně), abychom poskytli přiměřenou jistotu, že rizika dopadající na dosažení důležitých cílů jsou identifikována a zmírněna.

Monitorování a zabezpečování



SPRÁVA ŘÍZENÍ RIZIK

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

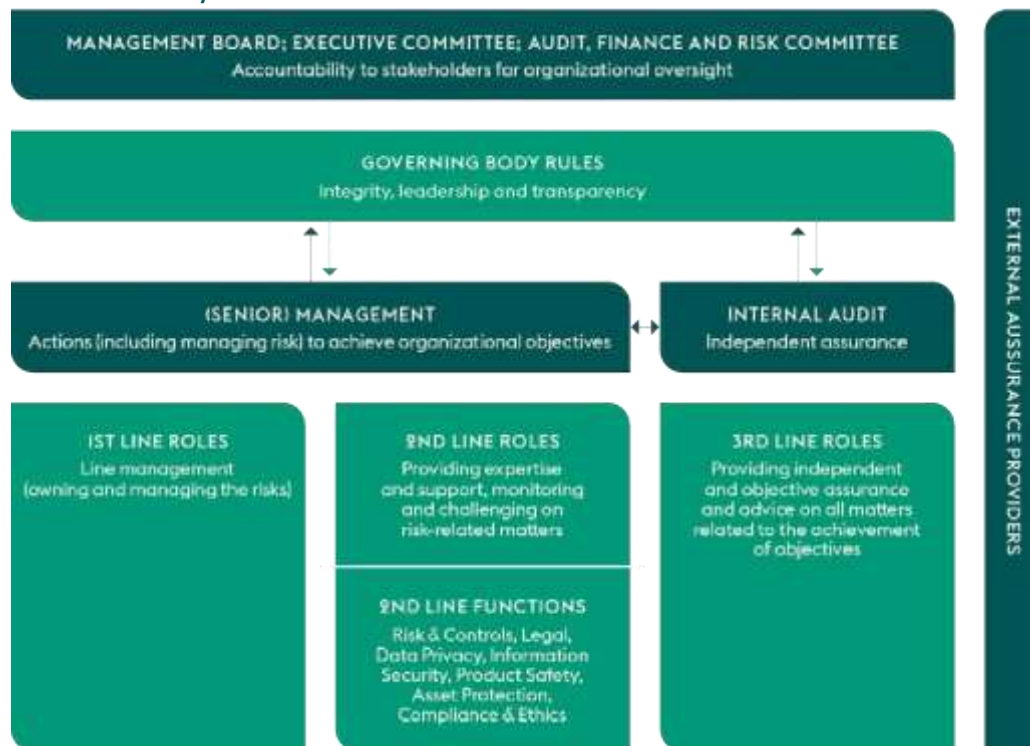
certifikace vedení v rámci celé skupiny, který vyžaduje, aby členové týmu výkonného vedení v každé z našich účetních jednotek čtvrtletně zasílali výboru pro zveřejňování finančních informací prohlášení k auditu. Tato prohlášení potvrzují, zda vykazující subjekty dodržují Etický kodex společnosti Ahold Delhaize, zásady prevence a odhalování podvodů, účetní a interní kontrolní standardy a požadavky na zveřejňování.

Výkaznictví

Od všech 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. Interní audit provádí pravidelné, nezávislé a objektivní audity založené na rizicích. Tyto funkce také monitorují účinnost nápravných opatření přijatých vedením.

Model tří linií obrany





PROHLÁŠENÍ

ÚVOD

Tato výroční zpráva společnosti Ahold Delhaize za rok 2022 ze dne 28. února 2023 (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 2022 „jaarrekening“ ve smyslu § 2:361 nizozemského občanského zákoníku, viz část Výkonnost: Účetní závěrka.

Členové správní rady a dozorčí rady podepsali účetní závěrku za rok 2022 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 výkonný výbor ★ Naše dozorčí rada
- ★ Správa a řízení společnosti
- ★ Řízení rizik ★ Odměňování a pododdíl Odměňování obsažený ve Zprávě dozorčí rady
- ★ Zpráva ESG (životní prostředí, společenské záležitosti a správa) a Definice a zkratky.



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 2022 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 1. lednu 2023, jakož i o vývoji a výkonnosti podnikání pro tehdy ukončení účetní období. ★ Zpráva o řízení obsahuje popis hlavních rizik a nejistot, kterým Společnost čelí.

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 2022.

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 2022 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 2022 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

Tato výroční zpráva včetně účetní závěrky za rok 2022, která je auditována společností PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., byla předložena dozorčí radě.

Účetní závěrka za rok 2022 a zpráva nezávislého auditora týkající se auditu účetní závěrky za rok 2022 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 2022 obsaženou v této výroční zprávě, a doporučuje návrh na výplatu dividendy v hotovosti za finanční rok 2022 ve výši 1,05 EUR na kmenovou akcii. Částka 0,46 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena jako záloha na dividendu dne 1. srpna 2022. Zbývající částka 0,59 EUR za kmenovou akcii bude splatná 27. dubna 2023.

Dozorčí rada

- ★ Peter Agneffäll

(předseda) ★ Bill McEwan

(místopředseda) ★ René

Hooft Graafland ★ Katie

Doyle ★ Helen Weir

★ Frank van Zanten

★ Bala Subramanian

★ Jan Zijderveld

★ Pauline van der Meer

Mohr



ODMĚŇOVÁNÍ

Dopis předsedy výboru pro odměňování	165
Zásady a postupy odměňování řídících pracovníků	167
Odměna správní rady	168
Zásady odměňování správní rady	168
Přehled odměňování členů správní rady	170
Odměna správní rady za rok 2022	171
Akciové náhrady správní rady	181
Odměna dozorčí rady	185
Zásady odměňování dozorčí rady	185



DOPIS PŘEDSEDY VÝBORU PRO ODMĚŇOVÁNÍ

Jsmе v jedinečném postavení a máme jasnou odpovědnost pomáhat zákazníkům,

značky jedinečné postavení a jasnou odpovědnost pomáhat zákazníkům, spolupracovníkům a komunitám, zejména v ekonomicky složitých časech.

Několik našich zúčastněných stran nadále vyjadřuje obavy ohledně zařazení amerických společností do naší skupiny srovnatelných společností na trhu práce. Jsme přesvědčeni, že

Ukrajíně tím, že nabízíme útěchu, jídlo a práci těm, kteří prchají před násilím.

★ Pokračovala v plnění naší ambice snížit do roku 2030 množství potravinového odpadu

STRATEGIC REPORT

GOVERNANCE

PERFORMANCE

APPENDIX

GOVERNANCE

PERFORMANCE

APPENDIX

DOPIS PŘEDSEDY VÝBORU PRO ODMĚŇOVÁNÍ

spolupracovníkům a komunitám, a to zejména v ekonomicky složitých časech.

Bill McEwan

Jsmе nesmírně hrdí na to, že se naši spolupracovníci napříč lokálními značkami a podpůrnými týmy i nadále vyrovnávali s výzvami a cílevědomě, s nadšením a vytrvale překonávali dopady pandemie COVID-19. Jsme jim vděční za jejich obětavost a nasazení.

Zapojení zúčastněných stran a revidovaná politika

Po rozsáhlé komplexní revizi našich zásad odměňování, po níž následovalo několik konzultací s klíčovými zúčastněnými stranami v průběhu roku 2021 a na začátku roku 2022, jsme vypracovali nové zásady odměňování, které byly představeny a přijaty na výroční valné hromadě akcionářů (VH) v dubnu 2022. V souladu se zpětnou vazbou, která byla získána na zasedáních se zúčastněnými stranami, byla politika rekalibrována tak, aby se zaměřila na dlouhodobější tvorbu hodnoty s větším důrazem na faktory ESG. V souvislosti s aspiracemi a cíli stanovenými v naší strategii jsme v našich krátkodobých a dlouhodobých motivačních plánech výrazně zvýšili váhu ukazatelů souvisejících s ESG. Zavázali jsme se ke krátkodobým a dlouhodobým cílům, které budou rok co rok robustní, měřitelné a kontrolovatelné.

V této výroční zprávě za rok 2022 jsme zejména dodrželi náš závazek poskytnout jasné následné zveřejnění všech cílů, intervalů výkonnosti a skutečných výsledků pro krátkodobé a dlouhodobé motivační plány za celý rok 2022.

je velmi důležité, aby do naší srovnávací skupiny byly zahrnuty i americké společnosti. Společnost Ahold Delhaize je výrazně bikontinentální společností: více než 60 % celkového čistého prodeje společnosti pochází ze Spojených států a my musíme soutěžit o vysoce kvalitní vedoucí pracovníky na americkém i globálním trhu.

Úpravy základních platů v roce 2022

V návaznosti na pravidelný proces hodnocení výkonnosti za rok 2021, který na začátku roku provedl výbor pro správu a jmenování, posoudil výbor pro odměňování základní odměny členů správní rady. Zohlednili jsme externí a interní pohyby platů, výkonnost Společnosti a jednotlivců a interní mzdové poměry. Základní platy tří ze čtyř členů správní rady byly od 1. ledna 2022 zvýšeny: Frans Muller o 1,9 %, Natalie Knight o 2,5 % a Wouter Kolk o 1,5 %. Základní plat Kevina Holta se nezměnil.

Výkonnost generálního ředitele a správní rady

Správní rada po celý rok dohlížela na realizaci strategie Leading Together společnosti Ahold Delhaize, přičemž:

- ★ Podporovala snahu našich lokálních značek udržet co nejnižší ceny pro zákazníky zmírněním bezprecedentní inflace, rostoucích cen komodit a prudce rostoucích nákladů na energie.
- ★ Podporovala snahu našich značek o pomoc civilistům postiženým válkou na

o 50 % oproti výchozímu stavu z roku 2016.

★ Posilovala obchodní portfolio prostřednictvím fúzí, akvizic a strategických partnerství, včetně partnerství společnosti Albert Heijn se supermarketem Jan Linders v Nizozemsku a naší investice do společnosti Adhese, která se zabývá reklamními technologiemi.

★ Oznámila zvýšený cíl snížení emisí CO₂ pro celý náš hodnotový řetězec (rozsah 3) na snížení o nejméně 37 % do roku 2030 a zopakovala náš závazek dosáhnout do roku 2050 čistých nulových emisí v celém hodnotovém řetězci.

I v tomto roce jsme opět uplatňovali přísný proces sledování a hodnocení výkonnosti generálního ředitele a správní rady. V souladu se strategií společnosti Leading Together příslušné výbory dozorčí rady na začátku roku stanovily a důkladně přezkoumaly výkonnostní cíle a úkoly, které následně projednala a schválila celá dozorčí rada.

Tyto výkonnostní cíle byly strukturovány v souladu se sdílenými strategickými cíli týkajícími se klíčových finančních cílů, cílů v oblasti ESG a zapojení spolupracovníků, individuálních cílů souvisejících s každou ze čtyř strategických hnacích sil růstu a rozvojových cílů zaměřených na neustálé zlepšování jejich vedoucích schopností a kapacit jako jednotlivců i jako týmu.

Na konci roku provedl výbor dozorčí rady pro správu a jmenování formální vyhodnocení správní

Vážení akcionáři, s potěšením vám představuji zprávu o odměňování společnosti Ahold Delhaize za rok 2022.

OHLÉDNUTÍ ZA ROKEM 2022

Jak je mnohokrát zmíněno v této výroční zprávě, lidé napříč našimi značkami a trhy byli v roce 2022 výrazně zasaženi válkou a humanitární tragédií na Ukrajině a následnou prudkou inflací na úrovni, jakou jsme nezažili již několik desetiletí. Jsem hrdý na to, že naše týmy dokázaly efektivně zvládnout výkyvy a udržet vysokou úroveň služeb a poskytování zdravých a cenově dostupných potravin na všech našich místních trzích. Současné jsme pokračovali v investicích do komunit, spolupracovníků a klíčových strategických iniciativ – to vše s důrazem na udržitelnost. S podporou našemu programu úspor nákladů šetříme pro naše zákazníky naše značky usilovně spolupracovaly s dodavateli, aby zmírnily nárůst cen pro zákazníky. Protože působíme v centru společnosti, mají naše

rady. Výkonnost generálního ředitele byla hodnocena v úzké spolupráci s předsedou dozorčí rady a za širší účasti a přispění dozorčí rady. Individuální hodnocení každého člena správní rady zahrnovalo sebehodnocení na základě stanovených cílů a ukazatelů, posouzení a vyhodnocení výkonosti generálním ředitelem a formální přezkum výborem. Výsledky tohoto procesu byly zohledněny při rozhodování výboru pro odměňování o úpravách základních platů správní rady pro rok 2023. A konečně, ačkoli jsme v tomto procesu informování srovnáváním s naší vybranou skupinou srovnatelných společností, naše rozhodnutí se neřídí těmito srovnávacími ukazateli a nepoužíváme je k cílení přesných pozic – poskytují pouze referenční bod, který nám slouží jako informace pro stanovení fixních a variabilních odměn, abychom zajistili, že zůstaneme v souladu s úrovní odměňování na konkurenčním trhu. I

ODMĚŇOVÁNÍ

ZÁSADY A POSTUPY ODMĚŇOVÁNÍ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

nadále usilujeme o to, aby se celkové odměny členů správní rady pohybovaly na úrovni mediánu nebo blízko mediánu naší srovnatelné skupiny.

Roční peněžní pobídka pro rok 2022

V průběhu roku bylo zřejmé, že výsledky roční peněžní pobídky za rok 2022 skončí výrazně nad plánem a výplaty budou na maximální úrovni nebo blízko ní, stejně jako v letech 2020 a 2021. V souladu s novými zásadami odměňování byla maximální výše výplaty upravena ze 150 % na 125 %. Ačkoli dozorčí rada považuje cíle výkonosti pro rok 2022 za robustní, s jasnými, konkrétními a kontrolovatelnými metrikami, uznává také, že současná volatilita trhu bude pravděpodobně přetrvávat, a to zejména

kvůli válce na Ukrajině. V průběhu roku budeme nadále sledovat výkonost podniku a vnitřní i vnější podmínky a přijímat vhodná opatření, pokud, kdy a jak budeme považovat za rozumné a vhodné.

Převzetí akcií z dlouhodobého plánu

Akcie z dlouhodobého pobídkového programu GRO 2020 budou převzaty v den následující po valné hromadě v roce 2023. Růst zisku na akcii překročil maximální hranici výkonosti, přičemž návratnost kapitálu a podíl prodeje zdravých potravin rovněž překonaly stanovené cíle. Výsledky celkové návratnosti pro akcionáře nedosáhly plánovaných hodnot. Celkový výsledek převzetí akcií v rámci GRO 2020 činí 132 % cílové hodnoty.

Zvýšená míra transparentnosti a poskytování informací

Historicky jsme se rozhodli nezveřejňovat výkonostní cíle pro naše krátkodobé a dlouhodobé pobídkové plány, protože jsme tyto

informace považovali za obchodně citlivé. Nicméně v rámci našeho probíhajícího dialogu, který se projevil v poradním hlasování o Zprávě o odměňování za rok 2021, nám 88,7 % hlavních zúčastněných stran a poradců v zastoupení doporučilo, abychom cíle a intervaly zveřejnili.

Jak jsem již uvedl ve svém dopise, jsem rád, že se s vámi mohu podělit o to, že výroční zpráva za rok 2022 je naší první zprávou o nové politice odměňování, která podle našeho názoru představuje optimální výchozí bod pro naše rozšířené zveřejňování informací.

POHLED DO BUDOUCNOSTI

Změna nizozemské legislativy o správě a řízení společnosti

Na konci roku 2022 přijal Monitorovací výbor nizozemského zákona o správě a řízení

společností revidovaný zákon o správě a řízení společností. Ve společnosti Ahold Delhaize si těchto změn velmi ceníme a již jsme je přijali v rámci naší strategie Leading Together a našich silných ambicí v oblasti udržitelnosti a ESG. Důrazně podporujeme komplexnější regulaci diversity, rovnosti a inkluze. Věříme, že děláme to, co je správné, a neustále se zaměřujeme na blaho zákazníků, spolupracovníků, komunit a dalších zúčastněných stran.

Očekávání pro rok 2023

Rok 2023 bude nepochybně dalším náročným a nestabilním rokem, a to hned v několika směrech. Přestože očekáváme, že míra inflace se poněkud zpomalí, celkové životní náklady zůstanou vyšší a budou mít i nadále dopad na zákazníky, spolupracovníky a komunity. V průběhu roku budeme nadále sledovat výkonost podniku a vnitřní i vnější podmínky a přijímat příslušná opatření, pokud to budeme považovat za rozumné a vhodné, a to vždy s ohledem na naše závazky jakožto vlivné firmy v zemích, kde

STRATEGIC REPORT

působíme.

Jménem výboru dozorčí rady pro odměňování vám děkuji za vaši neutuchající podporu společnosti Ahold Delhaize. **Bill McEwan**

Nové zásady odměňování byly přijaty valnou hromadou akcionářů 13. dubna 2022. Tyto zásady 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 naší strategie Leading Together a hlubším

zaměřením na zdraví a udržitelnost. Rovněž dále uvádí do souladu zájmy správní rady se zájmy zúčastněných stran Společnosti a obsahuje více informací o krátkodobé a dlouhodobé výkonosti.

Tato část obsahuje shrnutí našich zásad a postupů a jejich souvislost s našimi zásadami odměňování. Úplné znění zásad a postupů je součástí našich zásad odměňování správní a dozorčí rady, které jsou k dispozici na našich internetových stránkách.

Naše úplné zásady a postupy odměňování jsou obsaženy v **Zásadách odměňování správní a dozorčí rady**, které jsou k dispozici na našich **webových stránkách**.

ZÁSADY

GOVERNANCE

SOULAD SE STRATEGIÍ SPOLEČNOSTI

Naše zásady odměňování jsou v souladu s dlouhodobou strategií Společnosti.

PLACENÍ ZA VÝKON

Naše zásady odměňování podporují kulturu odměňování podle výkonu s důrazem na trvalé vytváření dlouhodobé hodnoty.

KONZISTENTNOST

Struktura odměn správní rady je obecně v souladu se strukturou odměn ostatních vedoucích zaměstnanců Společnosti.

TRANSPARENTNOST

Společnost poskytuje rozsáhlé informace o tom, jak byly zásady odměňování prováděny, včetně motivačních cílů, intervalů a dosažených výsledků správní rady.

SLADĚNÍ SE ZÁJMY ZÚČASTNĚNÝCH STRAN

Zásady odměňování uvádí zaměření Společnosti a jejího vrcholového vedení do souladu se zájmy zúčastněných stran a lidské společnosti jako celku.

KONKURENCESCHOPNÉ ODMĚNY

Konkurenceschopnost našich zásad odměňování se každoročně porovnává se srovnatelnými společnostmi na pracovním trhu.

POSTUPY

NASTAVENÍ, REVIZE A PROVÁDĚNÍ

Naše zásady odměňování stanovuje, reviduje a provádí dozorčí rada a podléhají schválení valnou hromadou akcionářů.

POSOUZENÍ RIZIK

Výbor pro odměňování pravidelně provádí komplexní analýzu rizik a scénářů spojených s pohyblivými složkami odměny. Ta zahrnuje výpočet odměny podle

různých scénářů s ohledem na různé výkonnostní předpoklady.

VLASTNÍ UVÁŽENÍ A ODCHYLKY

Dozorčí rada může při provádění našich zásad odměňování postupovat podle vlastního uvážení a ve výjimečných případech se od nich odchýlit.

SOLAD

Návrh a provádění našich zásad odměňování jsou v souladu se všemi platnými zákony, pravidly a předpisy a požadavky na správu a řízení společnosti.

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY

Návrh na změnu zásad odměňování správní rady byl přijat valnou hromadou akcionářů dne 13. dubna 2022 (94,87 % hlasů pro) a zpětně nabyl účinnosti od 1. ledna 2022.

● Platí pouze pro správní radu ● Platí pro správní a dozorčí radu

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 náboru 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.

SROVNATELNÁ SKUPINA PRO

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
Danone	Lowe's Companies	AB InBev

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

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.

K určení náhrady vede obvykle geografické složení. Pokud je například vyřazena společnost

se sídlem v Evropě, je obecně nahrazena jinou společností se sídlem v Evropě.

V roce 2022 byla společnost Wm Morrison nahrazena společností Danone z důvodu jejího stažení z londýnské burzy (po akvizici soukromou kapitálovou skupinou Clayton, Dubilier & Rice) v roce 2021. Výběr náhradní společnosti je založen na výběru z indexu STOXX® Europe 600 Optimised Consumer Staples, ve kterém je zahrnuta i společnost Ahold Delhaize. Konečný výběr je založen na parametrech příjmů, tržní kapitalizace a aktiv.

Při srovnávání výše základní mzdy zohledňujeme složení 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. Další informace jsou uvedeny v [Zásadách odměňování](#), které jsou k dispozici na našich webových stránkách.

Pro generálního ředitele Ahold Delhaize USA (Kevin Holt) platí individuální výjimka ze zásad odměňování správní rady.

Dozorčí rada stanovila odměnu Kevina Holta 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) dlouhodobá akciová pobídka. Kromě celkových přímých náhrad jsou členům správní rady nabízeny peníze a další řešení odměn v souladu s místní praxí.

PRVEK	POPIS

Základní plat	Výše základního platu členů správní rady je odvozena jako jedna složka z benchmarkingu celkových příjmů náhrad. Úprava jednotlivých základních platů je na uvážení dozorčí rady.
Roční peněžní pobídkový plán: Pobídkový plán pro výkonné pracovníky (EIP)	Prioritou a cílem Společnosti je rozšířit svůj podíl na trhu a zároveň se zaměřit na marže za účelem zvýšení ziskovosti a obezřetné 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 metрики maloobchodní organizace: růst tržeb (30 %), základní provozní marže (25 %) a peněžní tok z provozní činnosti (20 %). Kromě toho jsou zahrnuty ještě ESG a další strategické imperativy (25 %). 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 125 % cílové hodnoty v případě výkonnosti nad cíl.
Dlouhodobý akciový pobídkový plán: Globální příležitost k odměně (Global Reward Opportunity – 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 2022 program GRO využívá tři finanční ukazatele: návratnost kapitálu (RoC) (35 %), růst základního zisku na akcii (EPS) (25 %) a celkovou návratnost pro akcionáře (TSR) (15 %). Kromě toho je zahrnuto měřítko nefinanční výkonnosti (25 %) související s cíli zdraví a udržitelnosti. V souladu s tržní praxí se cílová hodnota udělených dlouhodobých pobídek liší podle role. Pro generálního ředitele je cílová hodnota 275 % základního platu; pro generálního ředitele Ahold Delhaize USA je cílová hodnota 275 % základního platu; pro finančního ředitele je cílová hodnota 200 % základního platu; a pro generálního ředitele Ahold Delhaize Europe a Indonesia je cílová hodnota 175 % základního platu. Program GRO je navázán na ukazatele TSR, RoC, EPS a zdraví a udržitelnost, jak je popsáno v definicích měřítek výkonnosti GRO.

1
V
e
z
m
ě
t
e
p
r
o
s
í
m
n
a
v
ě

2
z
v
ý
š
í
l
a
v
s
o
u
l
a
d
u
s
n

aším hlubším zaměřením na zdraví a udržitelnost.



ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY

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 je 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 (2022: 114 866 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 na přestěhování, 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.

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 a generální ředitel společnosti Ahold Delhaize USA jsou

povinni získat a držet akcie společnosti v hodnotě nejméně 400 % ročního základního platu. Všichni ostatní členové správní rady jsou povinni vlastnit akcie Společnosti v hodnotě rovnající se minimálně 300 % 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).

PŘEHLED ODMĚŇOVÁNÍ ČLENŮ SPRÁVNÍ RADY



V roce 2022 dosáhla společnost Ahold Delhaize dobrých výsledků, silného růstu tržeb a zároveň si udržela vysokou základní provozní marži. Tyto výsledky se odrážejí ve výsledcích našich krátkodobých a dlouhodobých pobídek.

Odměňování správní rady vyvažuje potřeby interních a externích zúčastněných stran se závazkem Společnosti trvale přispívat lidské společnosti jako celku a podporuje kulturu odměňování podle výkonu s důrazem na dlouhodobé vytváření hodnoty.

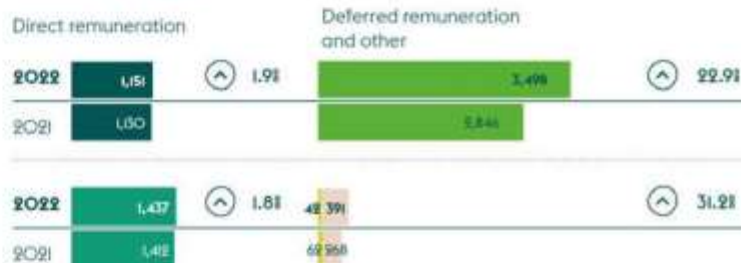
Toto dlouhodobé vytváření hodnoty se odráží v požadavcích na držení akcií a pokynech pro vlastnictví akcií, jak je přijali akcionáři v zásadách odměňování správní rady v roce 2022. V důsledku toho byla maximální možnost ročního bonusu snížena na 125 % cílové částky a byly zvýšeny možnosti dlouhodobých pobídek, aby byly balíčky odměn v souladu s cílovou pozicí a zároveň se zvýšilo zaměření na dlouhodobý horizont a aby se ještě více sladily zájmy správní rady se zájmy akcionářů společnosti.

Členové rady jsou povinni získat a držet akcie společnosti v hodnotě rovnající se násobku jejich ročního základního platu. Kromě toho si členové správní rady musí ponechat akcie přidělené v rámci plánu GRO po dobu nejméně pěti let od data udělení. Tato pětiletá doba držení trvá i po skončení funkčního období (včetně odchodu do důchodu).

Změna v odměňování – jak je znázorněna na obrázku – je způsobena převážně zvýšenými náklady (podle IFRS) na dlouhodobé pobídky ve srovnání s rokem 2021. Podrobnější informace o nákladech a nároku podle IFRS jsou uvedeny v části Celková odměna.

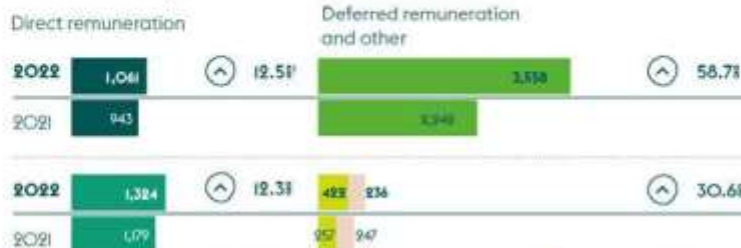
Frans Muller Chief Executive Officer (in € thousand)

Total 2022 €6,519



Kevin Holt CEO Ahold Delhaize USA (in € thousand)

Total 2022 €6,601



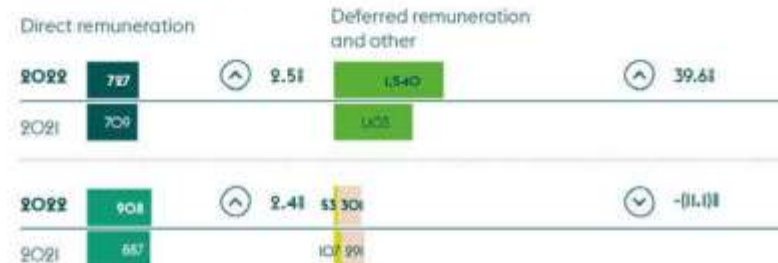
● Base salary (fixed) ● Annual cash incentive (variable) ● Long-term equity-based incentive (variable)² ● Pension ● Other

1 The base salary increase of Kevin Holt in euro is purely based on dollar-euro exchange rate differences, his base salary in U.S. dollars remained the same in 2022 compared to 2021 (\$1,114,702).

2 Board members are required to acquire and hold shares in the Company with a value equal to a multiple of their annual base salary and must retain the shares awarded under the GRO plan for a minimum period of five years from the grant date.

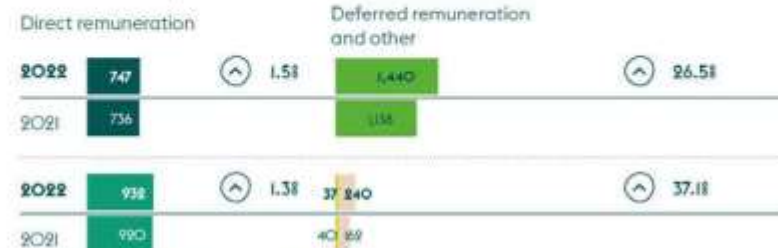
Natalie Knight Chief Financial Officer (in € thousand)

Total 2022 €3,529



Wouter Kolk CEO Ahold Delhaize Europe & Indonesia (in € thousand)

Total 2022 €3,396



Annual cash incentive Executive Incentive Plan



Long-term equity-based incentive Global Reward Opportunity





Odměny vyplacené členům správní rady v roce 2022 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 2022 v platnosti.

ZÁKLADNÍ PLAT

Roční základní platy členů správní rady byly počátkem roku 2022 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.

Od 1. ledna 2022 došlo ke zvýšení ročních základních platů členů správní rady. U Franse Müllera činil nárůst 1,9 %, u Natalie Knight 2,5 % a u Woutera Kolka 1,5 %.

Základní platy členů správní rady

TISÍC EUR	2022	2021	% ZMĚNA
Frans Muller Generální ředitel	1151	1130	1,9 %
Natalie Knight Finanční ředitelka	727	709	2,5 %
Kevin Holt¹ Generální ředitel Ahold Delhaize USA	1061	943	12,5 %
Wouter Kolk Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia	747	736	1,5 %

¹ Platy v letech 2022 a 2021 byly převedeny z amerických dolarů na eura; pro rok 2022 za použití průměrného směnného kurzu dolaru k euru za rok 2022 ve výši 0,9515; pro rok 2021 za použití průměrného směnného kurzu dolaru k euru za rok 2021 ve výši 0,8461.

Základní plat Kevina Holta v amerických dolarech zůstal stejný, tedy 1 114 702 dolarů.

ROČNÍ PENĚŽNÍ POBÍDKA: EIP

Členové správní rady se účastnili každoročního peněžního pobídkového plánu pro výkonné pracovníky (EIP). Ke sledování finanční výkonnosti Společnosti v průběhu roku byly použity tři ukazatele výkonnosti: růst tržeb, základní provozní marže a peněžní tok z provozní činnosti. Kromě toho byly mezi strategické imperativy ESG a další strategické imperativy na podporu zdravých a udržitelných ambicí Společnosti zařazeny tržby z prodeje zdravých potravin a snižování množství potravinového odpadu. Abychom podpořili větší důraz na faktory ESG v krátkodobé a dlouhodobé motivaci, zvýšili jsme měřítko finanční výkonnosti strategických imperativů ESG z 20 % (2021) na 25 % (2022). Abychom tuto změnu zohlednili, snížili jsme váhu ukazatele základní provozní marže z 30 % (2021) na 25 % (2022).

Definice a váha jednotlivých výkonnostních opatření jsou uvedeny v následující tabulce.

Definice měřítek výkonnosti EIP

MĚŘÍTKO VÝKONNOSTI	VÁHA	DEFINICE	RELEVANCE PRO NAŠI STRATEGII
Růst tržeb (bez 30 % prodeje benzínu)¹		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	25 %²	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 činnosti³	20 %	Peněžní tok z provozní činnosti je definován jako peněžní toky generované hlavními operacemi Společnosti, upravené o čisté leasingové splátky a daně.	
ESG a další strategické imperativy	25 %²	ESG a další 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. Průběžným dialogem se zúčastněnými stranami nacházíme společnou řeč v tom, jakou důležitost přikládáme faktorům ESG. V posledních letech jsme v našich motivačních plánech důsledně zvyšovali váhu ukazatelů souvisejících s ESG. Pro rok 2022 byla vybrána dvě ⁴ měřítka výkonnosti, která odrážejí závazek společnosti ke zdravé a udržitelné budoucnosti: ★ Tržby z prodeje zdravých potravin (15 %): Procento prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky. ★ Snižování plýtvání potravinami (10 %): Tuny potravinového odpadu na 1 milion EUR z prodeje potravin.	
Naše podniky vzkvétají, když jsou naše komunity zdravé a odolné. Naším cílem je umožnit zákazníkům a spolupracovníkům jíst zdravěji a zároveň snížit naši globální stopu. ★ Zdravé produkty: Toto měřítko používáme ke zvýšení výkonnosti při plnění našeho cíle usnadnit zdravější stravování.			

★ Potravinový odpad: Toto měřítko využíváme k tomu, abychom posouvali výkonnost v souladu s naším cílem snížit produkci potravinového odpadu.

- 1 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. 2 Základní provozní marže v roce 2021 činila 30 % a ESG a další strategické imperativy v roce 2021 činily 20 %.
- 3 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.
- 4 V roce 2021 bylo zahrnuto také snížení emisí uhlíku.



ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY

ODMĚŇY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

Výkonnostní cíle byly stanoveny v kontextu střednědobých strategických a provozních cílů společnosti.

Cílová výplata v procentech základního platu činila 100 % a byla podmíněna úplným splněním cílů. V případě vyšší než cílové výkonnosti je výplata omezena na 125 % cílové hodnoty.

Realizovaná výkonnost

MĚŘÍTKO VÝKONNOSTI	VÁHA	NÁSOBITEL VÝKONNOSTI	
		2022	2021
Růst tržeb (bez prodeje benzínu)	30 %	150 %	Překročeno maximum
Základní provozní marže	25 %	103 %	144 %
Peněžní tok z provozní činnosti	20 %	99 %	Překročeno maximum
ESG a další strategické imperativy	25 %	137 %	Překročeno maximum
Celkem (%) ¹	100 %	124,8 %	125 %

¹ Celkový násobitel výkonnosti byl omezen na 125 % v souladu s politikou odměňování správní rady.

V našem dialogu se zúčastněnými stranami se opakovaně objevuje požadavek na větší transparentnost výkonnostních cílů a intervalů v našich pobídkových plánech. Tuto zpětnou vazbu jsme pečlivě zvážili a zavázali jsme se, že počínaje letošní výroční zprávou budeme ex post

MĚŘÍTKO VÝKONNOSTI	VÁHA	CÍL		VÝKONNOST			NÁSOBITEL VÝKONNOSTI
				0 %	100 %	150 %	
Růst tržeb (bez prodeje benzínu)	30 %	1,3 %	(2,4) %	2	1	6,5 %	150 %
Základní provozní marže (bez prodeje benzínu) ¹	25 %	4,0 %	3,5 %	4,0 %		4,3 %	103 %
Peněžní tok z provozní činnosti (v milionech) ²	20 %	4271	3203	4257		4805	99 %
ESG a další strategické imperativy ³							
Zdravé produkty	15 %	54,2 %	53,2 %		54,5 %	54,7 %	128 %

zveřejňovat všechny cíle a intervaly výkonnosti pro všechny ukazatele v krátkodobých i dlouhodobých pobídkových plánech.

Skutečná výplata EIP

			2022	2021	
TISÍC EUR	ZÁKLADNÍ PLATCÍLOVÝ BONUS	NÁSOBITEL VÝKONNOSTI	SKUTEČNÝ BONUS ¹	SKUTEČNÝ BONUS ²	% ZMĚNA
Frans Muller Generální ředitel	100 základního platu 1 151	% 124,8 %	1437	1412	1,8 %
Natalie Knight Finanční ředitelka	100 základního platu 727	% 124,8 %	908	887	2,4 %
Kevin Holt ³ Generální ředitel Ahold Delhaize USA	100 základního platu 1 061	% 124,8 %	1324	1179	12,3 %
Wouter Kolk Ahold Delhaize Europe and Indonesia	100 základního platu 747	% 124,8 %	932	920	1,3 %

¹ EIP 2022 představuje nahromaděné roční peněžní pobídky, které mají být vyplaceny v roce 2023 a podléhají schválení účetní závěrky akcionářů.

² EIP 2021 představuje skutečnou částku zaplacenou v roce 2022.

³ Údaje za roky 2022 a 2021 byly převedeny z amerických dolarů na eura; pro rok 2022 za použití průměrného směnného kurzu dolaru k euru za rok 2022 ve výši 0,9515; pro rok 2021 za použití průměrného směnného kurzu dolaru k euru za rok 2021 ve výši 0,8461. Základní plat Kevinu Holta v amerických dolarech zůstal stejný, tedy 1 114 702 dolarů.



ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

Potravinový odpad	10 %	4,5	4,7	3,9	4,4	150 %
Celkem (%)	100 %					124,8 %

1 Základní provozní marže je výsledkem dělení základního provozního výsledku (bez provozního výsledku za prodej benzínu) tržbami třetí strany (bez tržeb za prodej benzínu). Provozní zisky z prodeje benzínu jsou z výpočtu vyloučeny (účetní definice EPM). Částky jsou vypočteny v místních měnách nebo konsolidovány pomocí cílových směnných kurzů. Podkladový provozní zisk (bez benzínu) je celkový provozní zisk bez prodeje benzínu upravený o snížení hodnoty dlouhodobých aktiv, zisky a ztráty z prodeje dlouhodobých aktiv, restrukturalizaci a související náklady a další neobvyklé položky, jakož i neplánované pojistné a penzijní plnění související se změnami diskontních sazeb.

2 Peněžní tok z provozní činnosti je definován jako peněžní toky generované hlavní činností Společnosti po zdanění. Peněžní tok z provozní činnosti se počítá v místních měnách nebo se konsoliduje pomocí cílových směnných kurzů.³ ESG a další strategické imperativy se konsolidují pomocí cílových směnných kurzů a korigují se o základní úpravy a další neplánované (algoritmické) změny.

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. Na podporu většího důrazu na faktory ESG v krátkodobých a dlouhodobých pobídkách byla změněna váha faktorů zdraví a udržitelnosti z 15 % na 25 % a váha EPS byla změněna z 35 % na 25 % s platností od roku 2022.

Výkonnostní cíle jsou stanoveny na tříleté výkonnostní období na základě strategie a dlouhodobého plánování Společnosti. Členové správní rady budou povinni držet akcie po dobu pěti let od data udělení – včetně doby po skončení funkčního období.

Definice měřítek výkonnosti GRO

MĚŘÍTKO VÝKONNOSTI	DEFINICE	RELEVANCE PRO STRATEGII	VÁHA UDĚLENÍ 2022	VÁHA UDĚLENÍ 2021	MIN-MAX
Celková návratnost pro akcionáře (TSR)	TSR je růst ceny akcií plus dividendy vyplácené během výkonnostního období. TSR se porovnává se srovnatelnou výkonností skupinou TSR ¹ . Žádné výkonnostní akcie nebudou připsány členům správní rady, pokud se Společnost umístí na horší než šesté pozici ve srovnatelné výkonnostní skupině.	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.	15 %	15 %	0-150 %
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.	25 %	35 %	0-150 %
Návratnost kapitálu (RoC)	Návratnost kapitálu 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.	35 %	35 %	0-150 %



ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

Zdraví a udržitelnost	Zdraví a udržitelnost zahrnuje různá měřítka výkonosti, která odrážejí náš dlouhodobý závazek k udržitelnosti. V případě udělení GRO pro rok 2021 se faktory zdraví a udržitelnosti měří na základě zdravých produktů, snížení plýtvání potravinami a snížení emisí uhlíku. Podnikání našich značek vzkvétá, když jsou komunity zdravé a odolné. Cílem našich značek je, aby bylo pro zákazníky a spolupracovníky snadné a zábavné jíst zdravěji, přičemž tím zároveň snížíme naši globální stopu. a.Tržby z prodeje zdravých potravin: Procento prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky. a.Tržby z prodeje zdravých potravin: Toto měřítko používáme ke zvýšení výkonosti při plnění našeho cíle usnadnit zdravější stravování. b.Snížení plýtvání potravinami: Tuny potravinového odpadu na 1 milion EUR z prodeje potravin. b.Snížení plýtvání potravinami: Toto měřítko využíváme k tomu, abychom posouvali výkonost v souladu s naším cílem snížit produkci potravinového odpadu. c.Emise CO₂: Procentuální snížení absolutních emisí CO₂ v rozsahu 1 (přímé) a 2 (nepřímé). c.Emise CO₂: Toto měřítko využíváme k tomu, abychom posouvali výkonost v souladu s naším cílem snížit emise CO₂ (rozsah 1 a 2) plus ekvivalentní emise. V případě udělení GRO pro rok 2022 se faktory zdraví a udržitelnosti měří na základě snížení emisí uhlíku (rozsah 1 a 2).	25 %	15 %	0-150 %

¹ Společnost Wm Morrison byla pro GRO 2022 nahrazena společností Albertsons. Srovnatelná skupina TSR je uvedena v [Příloze 32](#) a v zásadách odměňování správní rady a dozorčí rady, které jsou k dispozici na našich internetových stránkách.

Pro motivační účely se výkonost 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 výkonostního 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 výkonostního období, včetně zpětných odkupů akcií, transakcí a fúzí a akvizic, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit výkonost EPS, jsou vždy do výkonostních cílů započítány. V případě významného neplánovaného zpětného odkupu akcií, který nebyl zahrnut do rozpočtu, bude provedena úprava, která zajistí, že výkonost EPS pro motivační účely nebude pozitivně ovlivněna.

Přidělení nových akcií

Přidělení akcií v rámci GRO 2022 bylo provedeno den po výroční valné hromadě akcionářů 2022, tedy 14. dubna 2022. Nárok na výkonostní akcie v rámci GRO 2022 v roce 2025 bude záviset na výkonosti, jak je uvedeno v definicích měřítek výkonosti GRO.

	VÝKONOSTNÍ AKCIE					
	RoC (35 %)	EPS (25 %)	TSR (15 %)	ZDRAVÍ A UDRŽITELNOST (25 %)	CELKOVÉ PŘIDĚLENÍ PŘI SPLNĚNÍ CÍLE	CELKOVÉ MAXIMÁLNÍ PŘEVZETÍ
Frans Muller Generální ředitel	96 %	69 %	41 %	69 %	275 %	413 %
Natalie Knight Finanční ředitelka	70 %	50 %	30 %	50 %	200 %	300 %
Kevin Holt Generální ředitel Ahold Delhaize USA	96 %	69 %	41 %	69 %	275 %	413 %
Wouter Kolk Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia	61 %	44 %	26 %	44 %	175 %	263 %

Výpočet přidělení akcií v rámci GRO za rok 2022 – příklad: Natalie Knight, CFO

	PŘIDĚLENÍ AKCIÍ PŘI SPLNĚNÍ CÍLŮ	POČET PŘIDĚLENÝCH VÝKONOSTNÍCH AKCIÍ	
		HODNOTA PŘIDĚLENÍ	
Výkonostní akcie RoC	70 %	509 067 EUR	17536
Výkonostní akcie EPS	50 %	363 619 EUR	12526
Výkonostní akcie TSR	30 %	218 171 EUR	7516
Výkonostní akcie za oblast zdraví a udržitelnosti	50 %	363 619 EUR	12526
Celkem	200 %	1 454 476 EUR	50104

Přidělení akcií v rámci GRO pro rok 2022 a maximální převzetí

Tabulka předpokládá základní plat 727 238 EUR a průměrnou šestiměsíční cenu akcií 29,03 EUR.



ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

Veškerá procenta představují procento základního platu.

Výpočet přidělení akcií v rámci GRO pro rok 2022 – příklad: Frans Muller, CEO

	PŘIDĚLENÍ AKCIÍ PŘI SPLNĚNÍ CÍLŮ		
	POČET PŘIDĚLENÍ	HODNOTA PŘIDĚLENÍ	
	VÝKONNOSTNÍ AKCIE		
Výkonnostní akcie RoC	96 %	1 107 959 EUR	38166
Výkonnostní akcie EPS	69 %	791 399 EUR	27262
Výkonnostní akcie TSR	41 %	474 839 EUR	16357
Výkonnostní akcie za oblast zdraví a udržitelnosti	69 %	791 399 EUR	27262
Celkem	275 %	3 165 597 EUR	109047

Tabulka předpokládá základní plat 1 151 126 EUR a průměrnou šestiměsíční cenu akcií 29,03 EUR.

Převzetí předchozích přidělení

Převzetí přidělení v rámci GRO za roky 2019 a 2020 bylo podmíněno výkonností ve třech finančních měřítkách výkonnosti a v jednom nefinančním měřítku výkonnosti:

Realizovaná výkonnost

MĚŘÍTKO VÝKONNOSTI	PŘIDĚLENÍ 2020 (K PŘEVZETÍ V ROCE 2023)		PŘIDĚLENÍ 2019 (PŘEVZATO V ROCE 2022)
	VÁHA	NÁSOBITEL VÝKONNOSTI	NÁSOBITEL VÝKONNOSTI
Návratnost kapitálu	35 %	136 %	130 %
Základní růst zisku na akcii	35 %	150 %	150 %
Celková návratnost pro akcionáře	15 %	75 %	75 %
Zdraví a udržitelnost	15 %	140 %	111 %
Celkem (%)	100 %	132 %	126 %

V našem dialogu se zúčastněnými stranami se opakovaně objevuje požadavek na větší transparentnost výkonnostních cílů a intervalů v našich pobídkových plánech. Tuto zpětnou vazbu jsme pečlivě zvážili a



ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

zavázali jsme se, že počínaje letošní výroční zprávou budeme ex post zveřejňovat všechny cíle a intervaly výkonnosti pro všechny ukazatele v krátkodobých i dlouhodobých pobídkových plánech.

MĚŘÍTKO VÝKONNOSTI	VÁHA	CÍL	VÝKONNOST			NÁSOBITEL VÝKONNOSTI
			0 %	100 %	150 %	2022
Návratnost kapitálu	35 %	12,5 %	9,0 %	13,8 %	14,3 %	136 %
Růst EPS	35 %	20,5 %	10,5 %	42,1 %	25,5 %	150 %
Celková návratnost pro akcionáře	15 %	4.	<7.	5.	5 1.	75 %
Zdraví a udržitelnost ¹ Tržby z prodeje zdravých potravin				51,4 %	52,0 %	121 %
Snížení plýtvání potravinami						
Uhlíkové emise	5 %	51,0 %	50,0 %	(28,4) %	(24,0) %	150 %
	5 %	(18,0) %	(14,0) %			150 %
	5 %	(13,0) %	(10,0) %	(33,0) %	(20,0) %	150 %
Celkem (%)	100 %					132 %

¹ Měřítka výkonnosti v oblasti zdraví a udržitelnosti jsou konsolidována pomocí cílových směnných kurzů a jsou korigována o úpravy výchozího stavu a další neplánované (algoritmické) změny.

Přidělení GRO 2020 (k převzetí v roce 2023)¹

	CELKOVÝ POČET VÝKONNOSTNÍCH AKCÍ UDĚLENÝCH V ROCE 2020	NÁSOBITEL	CELKOVÝ POČET VÝKONNOSTNÍCH AKCÍ, KTERÉ MAJÍ BÝT PŘEVZATY V ROCE 2023	ODHADOVANÁ HODNOTA V TISÍCÍCH EUR ²
				CENA AKCÍ ²
Frans Muller Generální ředitel				
Přidělení TSR za rok 2020	17261	75 %	12945	
Přidělení RoC za rok 2020	40274	136 %	54772	
Přidělení EPS za rok 2020	40274	150 %	60411	
Přidělení za udržitelnost za rok 2020 ³	17261	140 %	24165	

Přidělení GRO 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 ROCE 2022	ODHADOVANÁ HODNOTA V TISÍCÍCH EUR ²
				CENA AKCÍ ²
Frans Muller Generální ředitel				
Přidělení TSR za rok 2019	17304	75 %	12978	
Přidělení RoC za rok 2019	40374	130 %	52486	
Přidělení EPS za rok 2019	40374	150 %	60561	
Přidělení za udržitelnost za rok 2019	17304	111 %	19207	



ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

Celkově k převzetí 13. dubna 2023	115070		152293	26,84 EUR	4088
Natalie Knight Finanční ředitelka					
Přidělení TSR za rok 2020	7698	75 %	5773		
Přidělení RoC za rok 2020	17961	136 %	24426		
Přidělení EPS za rok 2020	17961	150 %	26941		
Přidělení za udržitelnost za rok 2020 ³	7698	140 %	10777		
Celkově k převzetí 13. dubna 2023	51318		67917	26,84 EUR	1823
Kevin Holt Generální ředitel Ahold Delhaize USA					
Přidělení TSR za rok 2020	15412	75 %	11559		
Přidělení RoC za rok 2020	35962	136 %	48908		
Přidělení EPS za rok 2020	35962	150 %	53943		
Přidělení za udržitelnost za rok 2020 ³	15412	140 %	21576		
Celkově k převzetí 13. dubna 2023	102748		135986	26,84 EUR	3650
Wouter Kolk Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia					
Přidělení TSR za rok 2020	7 175	75 %	5381		
Přidělení RoC za rok 2020	16 740	136 %	22766		
Přidělení EPS za rok 2020	16 740	150 %	25110		
Přidělení za udržitelnost za rok 2020 ³	7 175	140 %	10045		
Celkově k převzetí 13. dubna 2023	47 830		63302	26,84 EUR	1699

Celkově k převzetí 14. dubna 2022	115356		145232	28,35 EUR	4117
Natalie Knight³ Finanční ředitelka					
Přidělení TSR za rok 2019	3999	75 %	2999		
Přidělení RoC za rok 2019	9331	130 %	12130		
Přidělení EPS za rok 2019	9331	150 %	13996		
Přidělení za udržitelnost za rok 2019	3999	111 %	4438		
Celkově k převzetí 14. dubna 2022	26660		33563	28,35 EUR	952
Kevin Holt Generální ředitel Ahold Delhaize USA					
Přidělení TSR za rok 2019	12766	75 %	9574		
Přidělení RoC za rok 2019	29787	130 %	38723		
Přidělení EPS za rok 2019	29787	150 %	44680		
Přidělení za udržitelnost za rok 2019	12766	111 %	14170		
Celkově k převzetí 14. dubna 2022	85106		107147	28,35 EUR	3038
Wouter Kolk Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia					
Přidělení TSR za rok 2019	6 607	75 %	4955		
Přidělení RoC za rok 2019	15 416	130 %	20040		
Přidělení EPS za rok 2019	15 416	150 %	23124		
Přidělení za udržitelnost za rok 2019	6 607	111 %	7333		
Celkově k převzetí 14. dubna 2022	44 046		55452	28,35 EUR	1572



ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

1. Přidělení v rámci GRO za rok 2020 bylo uděleno 9. dubna 2020.

1. Přidělení v rámci GRO za rok 2019 bylo uděleno 11. dubna 2019.

2. Odhadovaná hodnota je založena na závěrečné ceně akcií v poslední obchodní den finančního roku (31. prosince 2022) ve výši 26,84 EUR. Skutečná hodnota bude stanovena při převzetí 13. dubna 2023.

2. Celková hodnota je založena na ceně akcií k rozhodnému datu (datu přidělení) 14. dubna 2022 ve výši 28,35 EUR. Odhadovaná hodnota každého přidělení, jak byla dříve zveřejněna ve výroční zprávě za rok 2021, byla založena na závěrečné ceně akcií v poslední obchodní den finančního roku 2021 (31. prosince 2021) ve výši 30,14 EUR.

3. V zásadách odměňování správní rady z roku 2022 se výkonnostní měřítko GRO – Udržitelnost a výkonnostní měřítko v EIP – ESG a další strategické imperativy (tržby z prodeje zdravých potravin) nepřekrývají. Udělení za rok 2020 spadá do starých zásad (2020) a EIP do nových zásad (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.

SMLOUVY (O VÝKONU FUNKCE), PENZE A DALŠÍ INDIVIDUÁLNÍ PRVKY

Níže je uveden přehled smluv o výkonu funkce členů správní rady.

Frans Muller

Současná smlouva s Fransem platí do výroční valné hromady akcionářů v dubnu 2023, na které bude Frans nominován na další čtyřleté funkční období. Pokud Společnost ukončí jeho stávající 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 nepřiznaných 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 převzala 15. dubna 2021 a druhou 14. dubna 2022. Na obě udělení se dále vztahuje pětiletá doba držení od data udělení, která platí pro členy správní rady.

Dne 10. ledna 2023 Společnost oznámila, že Natalie Knight podala výpověď a odchází ze společnosti Ahold Delhaize a že se na ni vztahuje šestiměsíční výpovědní doba. Natalie nemá nárok na odstupné.

CELKOVÁ ODMĚŇA

Následující tabulka uvádí přehled nákladů na odměňování vynaložených v letech 2022 a 2021 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 výkonnostní akcie přidělené členům správní rady. Tyto náklady jsou zaúčtovány během tříletého rozhodného období výkonnostních akcií v souladu s IFRS 2 „Úhrady vázané na akcie“. Skutečná hodnota přidělení akcií v rámci GRO za rok 2019, jak ji v roce 2022 po převzetí obdržel každý člen správní rady, je podrobně uvedena v tabulce [přidělení akcií v rámci GRO za rok 2019 \(převzato v roce 2022\)](#). Skutečná hodnota přidělení akcií v rámci GRO za rok 2020, které bude převzato v roce 2023, závisí na ceně akcií k rozhodnému datu 13. dubna 2023. Počet výkonnostních akcií, u kterých se očekává, že budou převzaty, je podrobně uveden v tabulce [přidělení akcií v rámci GRO za rok 2020 \(k převzetí v roce 2023\)](#).

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. Kevin dostává příspěvek na bydlení až 7 500 EUR čistého měsíčně. Účastní se amerického penzijního plánu Společnosti.

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 probíhaly. 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 2023. 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.

Dne 15. listopadu 2022 Společnost oznámila, že Kevin Holt odstoupí ze správní rady na výroční valné hromadě akcionářů 12. dubna 2023 a 31. prosince 2023 odejde do důchodu.

Wouter Kolk

Wouter byl v roce 2022 znovu jmenován členem správní rady na čtyřleté funkční období, které skončí v den konání výroční valné hromady akcionářů v dubnu 2026. 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.



ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

Celková odměna v letech 2022 a 2021 na člena správní rady

TISÍC EUR	PŘÍMÁ ODMĚNA						ODLOŽENÁ ODMĚNA							
	ROČNÍ PENĚŽNÍ POBÍDKA: EIP ¹						DLUHODOBÝ AKCIOVÝ POBÍDKOVÝ PLÁN:				CELKOVÁ ODMĚNA		FIXNÍ VERSUS VARIABILNÍ ODMĚNA ⁵	
							GRO ³		PENZE ⁴					
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Frans Muller														
Náklady (IFRS)							3498	2846			6519	5718	19 % – 81 %	21 % – 79 %
Nárok ⁶	1151	1130	1437	1412	391	268	4088	4377	42	62	7109	7249	17 % – 83 %	16 % – 84 %
Natalie Knight ⁷														
Náklady (IFRS)							1540	1103			3529	3097	23 % – 77 %	26 % – 74 %
Nárok ⁶	727	709	908	887	301	291	1823	1012	53	107	3812	3006	21 % – 79 %	27 % – 73 %
Kevin Holt														
Náklady (IFRS)							3558	2242			6601	4868	18 % – 82 %	22 % – 78 %
Nárok ⁶	1061	943	1324	1179	236	247	3650	3229	422	257	6693	5855	18 % – 82 %	18 % – 82 %
Wouter Kolk														
Náklady (IFRS)							1440	1138			3396	2996	24 % – 76 %	26 % – 74 %
Nárok ⁶	747	736	932	920	240	162	1699	1671	37	40	3655	3529	22 % – 78 %	22 % – 78 %

¹ EIP 2022 představuje nahromaděné roční peněžní pobídky, které mají být vyplaceny v roce 2023 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 2022 odrážejí letošní část přidělení akcií za předchozí čtyři roky (plány 2019 až 2022). 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 2022 pro dlouhodobý akciový plán je odhadovaná hodnota založená na závěrečné ceně akcií k poslednímu obchodnímu dni finančního roku (31. prosince 2022) ve výši 26,84 EUR, jak je uvedeno v tabulce *přidělení akcií v rámci GRO za rok 2020 (k převzetí v roce 2023)*. Skutečná hodnota bude stanovena při převzetí 13. dubna 2023. Hodnota nároku pro rok 2021 pro dlouhodobý akciový plán je hodnotou přidělení z roku 2019, které byl převzato v roce 2022.

⁷ Natalie Knight byly uděleny dvě další odměny ve formě výkonnostních akcií, každá v hodnotě 600 tisíc EUR, z nichž jedna byla převzata 15. dubna 2021 a druhá 15. dubna 2022; na tyto odměny se vztahují podmínky dlouhodobého plánu (včetně výkonnostních cílů).

ODMĚNA SPRÁVNÍ RADY V SOUVISLOSTECH

Tato část zasazuje odměňování členů správní rady a jeho vývoj v čase do širšího kontextu odměňování 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 úroveň 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



ODMĚNOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

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 2018 až 2022. Aby byla zajištěna konzistence s naší stávající praxí v oblasti zveřejňování a aby bylo umožněno externí srovnání, odměna správní rady uvedená 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	2022	% ZMĚNA	2021	% ZMĚNA	2020	% ZMĚNA	2019	% ZMĚNA	2018
Odměna správní rady										
Generální ředitel ¹										
		6519	14 %	5718	(5) %	6024	38 %	4356	(13) %	4989
Finanční ředitel/ka ²										
		3529	14 %	3097	(16) %	3679	6 %	3463	21 %	2857
Generální ředitel Ahold Delhaize USA		6601	36 %	4868	(8) %	5270	42 %	3714	3 %	3598
Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia ³		3396	13 %	2996	(5) %	3142	72 %	1827		

Průměrná odměna spolupracovníků										
Průměrná odměna FTE ⁴		51	18 %	43	(14) %	50	19 %	42	5 %	40
Výkonnost Společnosti										
Celkové násobitel výkonnosti ročního plánu peněžních pobídek (EIP) ⁵		125 %	— %	125 %	(17) %	150 %	69 %	89 %	(20) %	111 %
Celkový násobitel výkonnosti dlouhodobého akciového programu (GRO) ⁶		132 %	5 %	126 %	8 %	117 %	72 %	68 %	(16) %	81 %

¹ Pro roky 2018 až 2022 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.

² Pro roky 2021 až 2022 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 2018 až 2019 se pozice finančního ředitele vztahuje na Jeffa Carra.

³ Vzhledem k tomu, že pozice generálního ředitele Ahold Delhaize Europe and Indonesia byla vytvořena 11. dubna 2018, nejsou k dispozici (celoroční) údaje za rok 2018.

⁴ 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 EUR na plný pracovní úvazek. Pokud by se tento výdaj vyloučil, průměrná odměna za plný pracovní úvazek by činila 44 tisíc EUR.

⁵ Po pečlivém zvážení se dozorčí rada rozhodla upravit násobitel EIP pro rok 2021 směrem dolů na 125 %.⁶ Násobitel celkové výkonnosti GRO odráží celkovou výkonnost za tříleté výkonnostní období.

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	2022	2021	2020 ¹	2019	2018
Generální ředitel ²	128	132	122	137	124
Finanční ředitel/ka ³	69	72	74	84	71
Generální ředitel Ahold Delhaize USA	129	113	106	120	90
Generální ředitel Ahold Delhaize Europe and Indonesia ⁴	67	69	63	72	44



ODMĚŇOVÁNÍ SPRÁVNÍ RADY ODMĚNY SPRÁVNÍ RADY ZA ROK 2022

- 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 společníků ve skupině. Pro usnadnění víceletého srovnání je v tabulce uveden poměr mezd v roce 2020 včetně těchto nákladů (vlevo) i bez nich (vpravo).
- Pro roky 2018 až 2022 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 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 2018 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

rok 2018.

EXTERNÍ KONTEXT

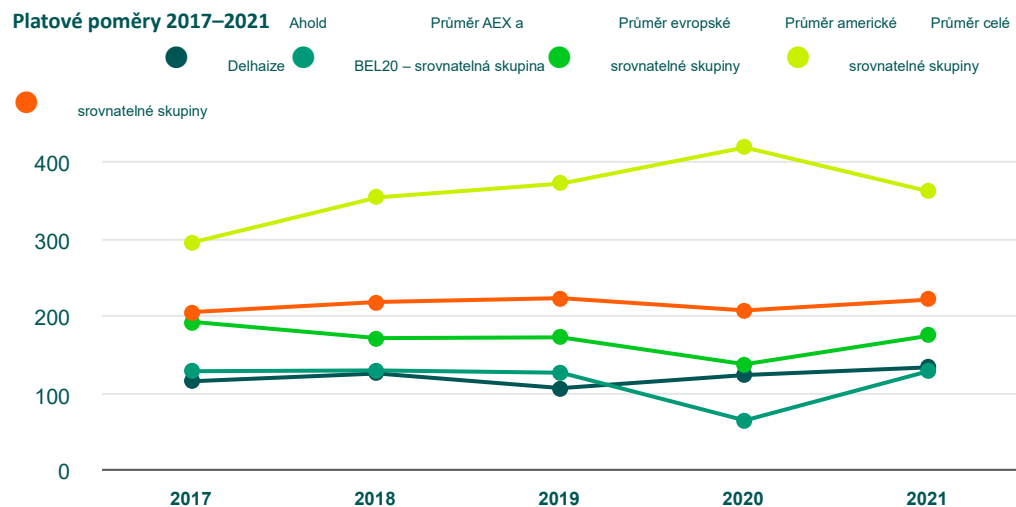
Abychom uvedli platový poměr společnosti Ahold Delhaize do souvislosti, následující tabulka a graf ilustrují srovnání platového poměru generálního ředitele společnosti Ahold Delhaize s platovým poměrem generálních ředitelů společností ve srovnatelné skupině. Veškeré údaje vycházejí z veřejně zveřejněných výročních zpráv příslušných společností za rok 2021. Pro účely srovnání byly poměry vypočteny za použití stejné metodiky, jaká se používá pro stanovení platového poměru společnosti Ahold Delhaize. Od roku 2022 je společnost Danone zahrnuta jako náhrada za společnost Wm Morrison po jejím stažení z burzy.

Platový poměr společnosti Ahold Delhaize v roce 2021 byl vyšší než v předchozích letech, podobně jako průměrné platové poměry v roce 2021 našich srovnatelných společností AEX, BEL20 a srovnatelných společností v Evropě. Průměrný platový poměr v roce 2021 je výrazně vyšší (AEX a BEL20) a mírně vyšší (Evropa), a to především v důsledku vyšších mezd generálních ředitelů ve srovnání s rokem 2020 (dopad COVID-19, který v několika případech vedl ke snížení základní mzdy a/nebo k omezení výplaty krátkodobých pobídek v roce 2020). V průměru je platový poměr v USA v roce 2021 v souladu s předchozími roky a nižší ve srovnání s rokem 2020.

PLATOVÝ POMĚR	2021	2020	2019	2018	2017
Ahold Delhaize	132	122	105	124	114
Průměr srovnatelných společností AEX a BEL20	127	63	125	128	127
Průměr srovnatelných společností v Evropě	173	136	171	170	191
Průměr srovnatelných společností v USA	361	418	371	353	295
Průměrná celé srovnatelné skupiny	220	206	222	217	204

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.





VLASTNICTVÍ AKCIÍ

K 1. lednu 2023 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	KMENOVÉ AKCIE CELKEM
Frans Muller ²	156662	194857	351519
Natalie Knight	44531	—	44531
Kevin Holt	119892	—	119892
Wouter Kolk	62613	41416	104029
Celkem	383698	236273	619971

¹ V souladu s osvědčeným postupem 3.1.2 VI nizozemského zákona o správě a řízení společností z roku 2016 a zásadami odměňování členů správní rady by akcie udělené a převzaté v rámci programu GRO členy správní rady měly být drženy po dobu 5 let od data udělení – včetně doby po skončení funkčního období, s výjimkou financování daně splatné k datu převzetí.

² Frans Muller navíc drží 9 579 akcií ve formě amerických depozitních certifikátů ADR.



VÝKONNOSTNÍ AKCIE

Následující tabulka shrnuje stav programu GRO v roce 2022 pro jednotlivé členy správní rady.

	DATUM PŘIDĚLENÍ	DATUM PŘEVZETÍ	KONEC DOBY DRŽENÍ	ZBÝVAJÍCÍ NA ZAČÁTKU ROKU 2022	PŘIDĚLENÉ	VÝKONNOSTNÍ ÚPRAVA	PŘEVZATO ²	PROPADLÉ	ZBÝVAJÍCÍ NA KONCI ROKU 2022	MAXIMÁLNÍ POČET AKCIÍ ³	REÁLNÁ HODNOTA ZA AKCI K DATU UDĚLENÍ (EUR)
Frans Muller											
Přidělení TSR 2019				17304	—	(4 326)	12978	—	—	N/A	14,47
Přidělení RoC 2019				40374	—	12112	52486	—	—	N/A	20,01
Přidělení EPS 2019	11. dubna 2019	14. dubna 2022	11. dubna 2024	40374	—	20187	60561	—	—	N/A	20,01
Přidělení za udržitelnost za rok 2019				17304	—	1903	19207	—	—	N/A	20,01
Přidělení TSR 2020				17261	—	—	—	—	17261	25891	14,51
Přidělení RoC 2020				40274	—	—	—	—	40274	60411	19,98
Přidělení EPS 2020	9. dubna 2020	13. dubna 2023	9. dubna 2025	40274	—	—	—	—	40274	60411	19,98
Přidělení za udržitelnost za rok 2020				17261	—	—	—	—	17261	25891	19,98
Přidělení TSR 2021				16720	—	—	—	—	16720	25080	7,41
Přidělení RoC 2021		Valná hromada 2024 + 1 den		39013	—	—	—	—	39013	58519	20,25
Přidělení EPS 2021	15. dubna 2021		15. dubna 2026	39013	—	—	—	—	39013	58519	20,25
Přidělení za udržitelnost za rok 2021				16720	—	—	—	—	16720	25080	20,25
Přidělení TSR 2022				—	16357	—	—	—	16357	24535	14,31
Přidělení RoC 2022		Valná hromada 2025 + 1 den		—	38166	—	—	—	38166	57249	25,51
Přidělení EPS 2022	13. dubna 2022		13. dubna 2027	—	27262	—	—	—	27262	40893	25,51
Přidělení za udržitelnost za rok 2022				—	27262	—	—	—	27262	40893	25,51
Natalie Knight⁴											
Přidělení TSR 2019				3999	—	(1 000)	2 999	—	—	N/A	13,40
Přidělení RoC 2019				9331	—	2799	12 130	—	—	N/A	18,52
Přidělení EPS 2019	9. dubna 2020	14. dubna 2022	9. dubna 2025	9331	—	4665	13996	—	—	N/A	18,52



Přidělení za udržitelnost za rok 2019				3999	—	439	4438	—	—	N/A	18,52
Přidělení TSR 2020				7 698	—	—	—	—	7 698	11547	14,51
Přidělení RoC 2020		9. dubna 2020	13. dubna 2023	17 961	—	—	—	—	17 961	26941	19,98
Přidělení EPS 2020			9. dubna 2025	17961	—	—	—	—	17961	26941	19,98
Přidělení za udržitelnost za rok 2020				7698	—	—	—	—	7698	11547	19,98

	DATUM PŘIDĚLENÍ	DATUM PŘEVZETÍ	ZBÝVAJÍCÍ NA ZAČÁTKU ROKU 2022 KONEC DOBY DRŽENÍ	PŘIDĚLENÉ	VÝKONNOSTNÍ ÚPRAVA	PŘEVZATO ²	PROPADLÉ	ZBÝVAJÍCÍ NA KONCI ROKU 2022	MAXIMÁLNÍ POČET AKCIÍ ³	REÁLNÁ HODNOTA ZA AKCI K DATU UDĚLENÍ (EUR)
Natalie Knight ⁴										
Přidělení TSR 2021			7 820	—	—	—	—	7 820	11730	7,41
Přidělení RoC 2021		Valná hromada	18 247	—	—	—	—	18 247	27370	20,25
Přidělení EPS 2021	15. dubna 2021	2024 + 1 den	15. dubna 2026	18247	—	—	—	18247	27370	20,25
Přidělení za udržitelnost za rok 2021			7820	—	—	—	—	7820	11730	20,25
Přidělení TSR 2022			—	7 516	—	—	—	7 516	11274	14,31
Přidělení RoC 2022		Valná hromada	—	17 536	—	—	—	17 536	26304	25,51
Přidělení EPS 2022	13. dubna 2022	2025 + 1 den	13. dubna 2027	—	12526	—	—	12526	18789	25,51
Přidělení za udržitelnost za rok 2022			—	12526	—	—	—	12526	18789	25,51
Kevin Holt										
Přidělení TSR 2019			12 766	—	(3 192)	9574	—	—	N/A	14,47
Přidělení RoC 2019			29 787	—	8936	38723	—	—	N/A	20,01
Přidělení EPS 2019	11. dubna 2019	14. dubna 2022	11. dubna 2024	29787	—	14893	44680	—	N/A	20,01
Přidělení za udržitelnost za rok 2019			12766	—	1404	14170	—	—	N/A	20,01
Přidělení TSR 2020			15412	—	—	—	—	15412	23118	14,51
Přidělení RoC 2020			35962	—	—	—	—	35962	53943	19,98
Přidělení EPS 2020	9. dubna 2020	13. dubna 2023	9. dubna 2025	35962	—	—	—	35962	53943	19,98



Přidělení za udržitelnost za rok 2020				15412	—	—	—	—	15412	23118	19,98
Přidělení TSR 2021				13760	—	—	—	—	13760	20640	7,41
Přidělení RoC 2021				32107	—	—	—	—	32107	48160	20,25
Přidělení EPS 2021	15. dubna 2021	Valná hromada 2024 + 1 den	15. dubna 2026	32107	—	—	—	—	32107	48160	20,25
Přidělení za udržitelnost za rok 2021				13760	—	—	—	—	13760	20640	20,25
Přidělení TSR 2022				—	13984	—	—	—	13984	20976	14,31
Přidělení RoC 2022				—	32629	—	—	—	32629	48943	25,51
Přidělení EPS 2022	13. dubna 2022	Valná hromada 2025 + 1 den	13. dubna 2027	—	23307	—	—	—	23307	34960	25,51
Přidělení za udržitelnost za rok 2022				—	23307	—	—	—	23307	34960	25,51

ZBÝVAJÍCÍ NA ZAČÁTKU ROKU 2022									ZBÝVAJÍCÍ NA KONCI ROKU 2022	MAXIMÁLNÍ POČET AKCIÍ ³	REÁLNÁ HODNOTA ZA AKCI K DATU UDĚLENÍ (EUR)
DATUM PŘIDĚLENÍ	DATUM PŘEVZETÍ	KONEC DOBY DRŽENÍ	PŘIDĚLENÉ	VÝKONNOSTNÍ ÚPRAVA	PŘEVZATO ²	PROPADLÉ					
Wouter Kolk											
Přidělení TSR 2019			6607	—	(1 652)	4955	—		—	N/A	14,47
Přidělení RoC 2019			15416	—	4624	20040	—		—	N/A	20,01
Přidělení EPS 2019	11. dubna 2019	14. dubna 2022	15416	—	7708	23124	—		—	N/A	20,01
Přidělení za udržitelnost za rok 2019			6607	—	726	7333	—		—	N/A	20,01
Přidělení TSR 2020			7 175	—	—	—	—		7 175	10762	14,51
Přidělení RoC 2020			16 740	—	—	—	—		16 740	25110	19,98
Přidělení EPS 2020	9. dubna 2020	13. dubna 2023	16740	—	—	—	—		16740	25110	19,98
Přidělení za udržitelnost za rok 2020			7175	—	—	—	—		7175	10762	19,98
Přidělení TSR 2021			6 950	—	—	—	—		6 950	10425	7,41
Přidělení RoC 2021			16 216	—	—	—	—		16 216	24324	20,25
Přidělení EPS 2021	15. dubna 2021	Valná hromada 2024 + 1 den	16216	—	—	—	—		16216	24324	20,25
Přidělení za udržitelnost za rok 2021			6950	—	—	—	—		6950	10425	20,25



Přidělení TSR 2022				—	6 752	—	—	—	6 752	10128	14,31
Přidělení RoC 2022				—	15 754	—	—	—	15 754	23631	25,51
Přidělení EPS 2022	13. dubna 2022	Valná hromada 2025 + 1 den	13. dubna 2027	—	11253	—	—	—	11253	16879	25,51
Přidělení za udržitelnost za rok 2022				—	11253	—	—	—	11253	16879	25,51
Členové správní rady celkem				889 800	297 390	70 226	341 394	—	916 022	1 374 024	

1 Představuje úpravu počtu přidělených výkonostních akcií vyplývajících z TSR, RoC a výkonosti v oblasti udržitelnosti.

2 Datum převzetí přidělení za rok 2019 bylo 14. dubna 2022. Dne 14. dubna 2022 byla cena akcie 28,35 EUR.

3 U přidělení výkonostních akcií za TSR z let 2019, 2020, 2021 a 2022 se maximální počet výkonostních akcií, které mohou být potenciálně převzaty, rovná 150 % zbývajících výkonostních akcií, pokud se Společnost umístí v hodnocení na prvním místě. U přidělení výkonostních akcií za RoC, EPS a výkonost v oblasti udržitelnosti se maximální počet výkonostních akcií, které mohou být potenciálně převzaty, rovná 150 % zbývajících výkonostních akcií (jak je vysvětleno v části [Hlavní charakteristiky výkonostních akcií přidělených v letech 2019 až 2022 Přílohy 32](#)). Minimální počet výkonostních akcií, které mohou být potenciálně převzaty, je nula (jak je vysvětleno výše v části [Hlavní charakteristiky výkonostních akcií přidělených v letech 2019 až 2022 Přílohy 32](#)).

4 Natalie Knight začala ve společnosti Ahold Delhaize působit jako výkonná viceprezidentka pro finance a členka výkonného výboru 1. března 2020 a s účinností od 8. dubna 2020 byla jmenována členkou správní rady. Natalie Knight byly uděleny dvě další odměny ve formě výkonostních akcií, každá v hodnotě 600 tisíc EUR, z nichž jedna byla převzata 15. dubna 2021 a druhá 15. dubna 2022; na tyto odměny se vztahují podmínky dlouhodobého plánu (včetně výkonostních cílů). Bylo oznámeno, že Natalie Knight odchází ze společnosti Ahold Delhaize a že platí šestiměsíční výpovědní doba.



ODMĚNA DOZORČÍ RADY

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ DOZORČÍ RADY

Návrh na přijetí změněných zásad odměňování dozorčí rady byl přijat valnou hromadou akcionářů dne 13. dubna 2022 (96,22 % hlasů pro) a zpětně nabyl účinnosti od 1. ledna 2022.

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
Danone	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. V roce 2022 byla společnost Wm Morrison nahrazena společností Danone z důvodu jejího stažení z londýnské burzy (po akvizici soukromou kapitálovou skupinou Clayton, Dubilier & Rice) v roce 2021.

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. V roce 2022 jsme zvýšili základní odměny, abychom zohlednili rostoucí nároky na členy dozorčí rady. Kromě základní odměny jsou členům dozorčí rady nabídnuty odměny za působení ve výborech a náhrady za cestovní čas v závislosti na jejich činnosti a odpovědnosti a další odměna za zasedání mimo řádná

zasedání. Veškeré odměny jsou denominovány a poskytovány v eurech. Rizika spojená s převodem měn nejsou Společností kryta.

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	220 000 EUR
Místopředseda	125 000 EUR
Člen dozorčí rady	95 000 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	32 500 EUR
Člen výboru pro audit, finance a rizika	17 500 EUR
Předseda výboru pro odměňování	30 000 EUR
Předseda jiného výboru	22 500 EUR
Člen jiného výboru	15 000 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.

Odměna za schůzky mimo pravidelná zasedání v roce 2022

Za zasedání mimo pravidelnou frekvenci zasedání byla zavedena dodatečná odměna ve výši 2 500 EUR za zasedání, která odráží rostoucí nároky na čas členů dozorčí rady.

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.

ODMĚNA DOZORČÍ RADY

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ DOZORČÍ RADY

Funkční 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.

Odměny vyplacené členům dozorčí rady v roce 2022 byly v souladu se zásadami odměňování dozorčí rady. V následující tabulce jsou uvedeny celkové odměny členů dozorčí rady za roky 2018 až 2022.

v tisících EUR ^{1,2}	2022	2021	2020	2019	2018
Peter Agnefjäll (jmenován v roce 2019)	278	230	138	104	—
Bill McEwan (opětovně jmenován v roce 2022)	208	162	150	208	209
René Hooft Graafland (opětovně jmenován v roce 2022)	160	134	129	143	145
Katie Doyle (jmenována v roce 2019)	168	133	126	104	—
Helen Weir (jmenována v roce 2020)	160	128	88	—	—
Mary Anne Citrino (odstoupila na valné hromadě 2022)	41	125	119	130	130
Frank van Zanten (jmenován v roce 2020)	153	117	83	—	—
Bala Subramanian (jmenován v roce 2021)	158	89	—	—	—
Jan Zijderveld (jmenován v roce 2021)	153	93	—	—	—
Pauline van der Meer Mohr (jmenována v roce 2022)	118	—	—	—	—
Ben Noteboom (odešel v roce 2021)	—	35	109	125	135
Dominique Leroy (odešel v roce 2021)	—	30	116	118	123
Jan Hommen (opětovně jmenován v roce 2017, odešel 31. prosince 2020)	—	—	223	243	249
Jacques de Vaucleroy (odešel v roce 2020)	—	—	31	120	144



Rob van den Bergh (odstoupil v roce 2019)	—	—	—	39	148
Mark McGrath (odstoupil v roce 2019)	—	—	—	44	136
Mats Jansson (odešel v roce 2018)	—	—	—	—	68
Johnny Thijs (odstoupil v roce 2018)	—	—	—	—	31
Patrick De Maeseneire (odstoupil v roce 2018)	—	—	—	—	32
Celková odměna dozorčí rady	1597	1276	1312	1378	1550
Počet členů dozorčí rady ³	10	11	11	11	12

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 U členů, kteří byli jmenováni nebo odstoupili v průběhu roku, odráží odměna za příslušný rok jeho poměrnou část.³ Tato čísla zahrnují členy, kteří byli jmenováni nebo odstoupili v průběhu příslušného roku.

V průběhu roku 2022 držel Peter Agnefjäll 7 200 kmenových akcií společnosti Ahold Delhaize, Bill McEwan držel 7 125 kmenových akcií společnosti Ahold Delhaize ve formě amerických depozitních certifikátů ADR a Helen Weir získala 18. února 2022 1 000 kmenových akcií společnosti 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	188
Konsolidovaná výsledovka	189
Konsolidovaný výkaz o úplném výsledku hospodaření	190
Konsolidovaná rozvaha	191
Konsolidovaný výkaz změn vlastního kapitálu	192
Konsolidovaný výkaz peněžních toků	193
PŘÍLOHA KE KONSOLIDOVANÉ ÚČETNÍ ZÁVĚRCE	194
FINANCE MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI	258
Příloha k účetní závěrce mateřské společnosti	261
ZPRÁVA ESG (ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA)	268
DALŠÍ INFORMACE	293
Zpráva o ověření účetní závěrky	294
Zpráva o ověření zprávy ESG za rok 2022	303
Rozdělení zisku	305
Podrobnosti o zvláštních právech akcionářů	305
Podrobnosti o akciích bez práv na zisk a o akciích bez hlasovacího práva	305



ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

Konsolidovaná výsledovka	189
Konsolidovaný výkaz o úplném výsledku hospodaření	190
Konsolidovaná rozvaha	191
Konsolidovaný výkaz změn vlastního kapitálu	192
Konsolidovaný výkaz peněžních toků	193
PŘÍLOHA KE KONSOLIDOVANÉ ÚČETNÍ ZÁVĚRCE	194
FINANCE MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI	258
Příloha k účetní závěrce mateřské společnosti	261





KONSOLIDOVANÁ

v milionech EUR, s výjimkou údajů na akcii		Příloha	52 ukončených týdnů 1. ledna 2023	52 ukončených týdnů 2. ledna 2022
Čisté tržby		<u>7</u>	86984	75601
Náklady na prodej		<u>8</u>	(63 689)	(54 916)
Hrubý zisk			23295	20685
Ostatní provozní výnosy		<u>8</u>	663	531
Prodejní výdaje		<u>8</u>	(16 989)	(14 929)
Režijní a administrativní náklady		<u>8</u>	(3 201)	(2 967)
Provozní výsledek			3768	3320
Výnos z úroků			69	29
Úrokové náklady			(248)	(181)
Čisté úrokové náklady na penzijní plány definovaných požitků		<u>24</u>	(17)	(17)
Narůstání úroků k leasingovému závazku		<u>33</u>	(356)	(337)
Ostatní finanční výnosy (náklady)			—	(10)
Čisté finanční náklady		<u>9</u>	(552)	(517)
Příjem před daněmi ze zisku			3216	2803
Daně ze zisku		<u>10</u>	(714)	(591)
Podíl na příjmu společných podniků		<u>15</u>	44	33
Příjmy z pokračujících činností			2546	2246
Příjem (ztráta) z ukončených činností		<u>5</u>	—	—
Čistý výsledek			2546	2246
Případající na:				
Kmenoví akcionáři			2546	2246
Nekontrolní podíly			—	—



KONSOLIDOVANÁ VÝSLEDOVKA

Čistý výsledek		2546	2246
Zisk na akcii	<u>29</u>		
Čistý zisk na akcii připadající běžným akcionářům:			
Základní		2,56	2,18
Zředěný		2,54	2,17
Výnosy z pokračujících činností na akcii připadající kmenovým akcionářům:			
Základní		2,56	2,18
Zředěný		2,54	2,17



KONSOLIDOVANÁ

VÝKAZ O ÚPLNÉM VÝSLEDKU

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.

miliony EUR	Příloha	52 ukončených týdnů 1. ledna 2023	52 ukončených týdnů 2. ledna 2022
Čistý výsledek		2546	2246
Přecenění penzijních plánů: Přecenění před zdaněním – příjem	24	516	103
Daně ze zisku	10	(137)	(24)
Ostatní úplný výsledek hospodaření, který nebude přeřazen do výkazu zisku a ztráty		378	79
Rozdíly v převodu měn u zahraničních úroků:			
Pokračující činnosti		671	766
Daně ze zisku	10	(1)	(2)
Zajištění peněžních toků:			
Výsledek reálné hodnoty za rok		—	—
Převody do čistého zisku		1	1
Daně ze zisku	10	—	—
Nerealizované zisky (ztráty) z dluhových a kapitálových nástrojů:			
Výsledek reálné hodnoty za období		—	—
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 reklasifikovatelný do výkazu zisku nebo ztráty		670	765
Ostatní úplný výsledek hospodaření celkem		1049	843
Celkový úplný výsledek hospodaření		3595	3089
Připadající na:			
Kmenoví akcionáři		3595	3089



KONSOLIDOVANÁ

Nekontrolní podíly	—	—
Celkový úplný výsledek hospodaření	3595	3089
Případající na:		
Pokračující činnosti	3595	3089
Ukončené činnosti	—	—
Celkový úplný výsledek hospodaření	3595	3089

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.



KONSOLIDOVANÁ

miliony EUR	Příloha	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Aktiva			
Pozemky, budovy a zařízení	<u>11</u>	12482	11838
Aktiva z práva k užívání	<u>12</u>	9607	9010
Investiční nemovitý majetek	<u>13</u>	661	708
Nehmotná aktiva	<u>14</u>	13174	12770
Investice do společných a přidružených podniků	<u>15</u>	262	244
Ostatní dlouhodobá finanční aktiva	<u>16</u>	1193	1193
Odložené daňové pohledávky	<u>10</u>	242	289
Ostatní dlouhodobá aktiva		116	76
Celková dlouhodobá aktiva		37737	36128
Aktiva držaná k prodeji	<u>5</u>	26	18
Zásoby	<u>17</u>	4611	3728
Pohledávky	<u>18</u>	2391	2058
Ostatní krátkodobá finanční aktiva	<u>19</u>	373	356
Pohledávky daní ze zisku		35	45
Předplacené výdaje a ostatní běžná aktiva		301	387
Hotovost a peněžní ekvivalenty	<u>20</u>	3082	2993
Celková krátkodobá aktiva		10818	9584
Aktiva celkem		48555	45712
Vlastní kapitál a pasiva			
Vlastní kapitál připadající kmenovým akcionářům	<u>21</u>	15405	13721
Úvěry	<u>22</u>	4527	4678
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	<u>23</u>	11055	10473
Důchody a další výhody po ukončení pracovního poměru	<u>24</u>	696	1107
Odložené daňové závazky	<u>10</u>	1005	746
Rezervy	<u>25</u>	742	746



KONSOLIDOVANÁ ROZVAHA

Ostatní dlouhodobá pasiva		44	62
Dlouhodobá pasiva celkem		18068	17812
Splatné závazky		8191	7563
Ostatní krátkodobé finanční závazky	26	2689	2552
Splatné daně ze zisku		230	96
Rezervy	25	377	484
Ostatní krátkodobá pasiva	27	3595	3483
Celková krátkodobá pasiva		15082	14179
Vlastní kapitál a pasiva celkem		48555	45712

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.



KONSOLIDOVANÁ

VÝKAZ O
ZMĚNÁCH VLASTNÍHO
KAPITÁLU

miliony EUR	Příloha	Základní kapitál	Emisní prémie	Rezerva pro převod měn	Rezerva pro zajištění peněžních toků	Ostatní rezervy včetně nerozděleného zisku ¹	Vlastní kapitál připadající kmenovým akcionářům
Zůstatek k 3. lednu 2021		11	12246	(839)	(3)	1016	12432
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům		—	—	—	—	2246	2246
Ostatní úplný výsledek hospodaření připadající kmenovým akcionářům		—	—	764	1	79	843
Celkový úplný výsledek hospodaření připadající kmenovým akcionářům		—	—	764	1	2325	3089
Dividendy		—	—	—	—	(856)	(856)
Zpětný odkup akcií		—	—	—	—	(995)	(995)
Zrušení vlastních akcií		(1)	(1 258)	—	—	1259	—
Úhrady vázané na akcie		—	—	—	—	51	51
Zůstatek k 2. lednu 2022	21	10	10 988	(75)	(2)	2 799	13 721
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům		—	—	—	—	2546	2546
Ostatní úplný výsledek hospodaření připadající kmenovým akcionářům		—	—	670	1	378	1049
Celkový úplný výsledek hospodaření připadající kmenovým akcionářům		—	—	670	1	2925	3595
Dividendy		—	—	—	—	(979)	(979)
Zpětný odkup akcií		—	—	—	—	(998)	(998)
Zrušení vlastních akcií		(1)	(1 385)	—	—	1386	—
Úhrady vázané na akcie		—	—	—	—	66	66
Zůstatek k 1. lednu 2023	21	10	9603	595	(1)	5198	15405

¹ Ostatní rezervy zahrnují mimo jiné přecenění penzijních plánů definovaných požitků:

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.

VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

miliony EUR	Příloha	52 ukončených týdnů 1. ledna 2023	52 ukončených týdnů 2. ledna 2022



KONSOLIDOVANÁ

Příjmy z pokračujících činností		2546	2246
Úpravy pro:			
Čisté finanční náklady	9	552	517
Daně ze zisku	10	714	591
Podíl na příjmu společných podniků	15	(44)	(33)
Odpisy, amortizace a znehodnocení	8	3668	3068
(Zisky) ztráty z leasingů a prodeje aktiv / vyřazovaných skupin držených k prodeji		(205)	(76)
Náklady na akciové náhrady	32	65	48
Provozní peněžní toky před změnami provozních aktiv a pasiv		7296	6361
Změny pracovního kapitálu: Změny zásob		(747)	(283)
Změny pohledávek a ostatních krátkodobých aktiv		(162)	(43)
Změny závazků a ostatních krátkodobých pasiv		451	580
Změny ostatních dlouhodobých aktiv, ostatních dlouhodobých pasiv a rezerv		(331)	(216)
Hotovost generovaná z činností		6507	6399
Zaplacené daně ze zisku – čisté	10	(397)	(931)
Provozní peněžní toky z pokračujících činností		6110	5468
Provozní peněžní toky z ukončených činností		—	—
Čistá hotovost z provozní činnosti		6110	5468
Nákup dlouhodobých aktiv		(2 490)	(2 371)
Odprodeje aktiv / vyřazovaných skupin držených za účelem prodeje		288	82
Akvizice podniků očištěná o nabytou hotovost	28	(20)	(529)
Odprodej podniků, očištěný od odprodáných peněz	28	12	(5)
Změny v krátkodobých vkladech a podobných nástrojích		—	44
Dividendy získané od společných podniků	15	38	28
Získané úroky		56	16
Přijaté leasingové platby z leasingových pohledávek		115	103
Ostatní		(13)	(2)
Investiční peněžní toky z pokračujících činností		(2 014)	(2 634)
Investiční peněžní toky z ukončených činností		—	—



KONSOLIDOVANÁ

Čistá hotovost z investiční činnosti		(2 014)	(2 634)
Výnosy z dlouhodobého dluhu	<u>28</u>	—	848
Vyplacené úroky		(174)	(138)
Splátky půjček	<u>28</u>	(162)	(427)
Změny v krátkodobých úvěrech	<u>28</u>	(93)	90
Splácení leasingových závazků	<u>28</u>	(1 755)	(1 569)
Dividendy vyplácené z kmenových akcií	<u>21</u>	(979)	(856)
Zpětný odkup akcií	<u>21</u>	(997)	(994)
Ostatní peněžní toky z derivátů	<u>28</u>	—	—
Ostatní		(28)	(5)
Finanční peněžní toky z pokračujících činností		(4 188)	(3 052)
Finanční peněžní toky z ukončených činností		—	—
Čistá hotovost z finanční činnosti		(4 188)	(3 052)
Čistá hotovost z provozní, investiční a finanční činnosti		(92)	(218)
Hotovost a peněžní ekvivalenty na začátku roku (kromě vázaných peněz)		2968	2910
Vliv směnných kurzů na hotovost a peněžní ekvivalenty		178	276
Hotovost a peněžní ekvivalenty na konci roku (kromě vázaných peněz)	<u>28</u>	3054	2968

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této konsolidované účetní závěrky.

PŘÍLOHA KE KONSOLIDOVANÉ ÚČETNÍ ZÁVĚRCE

1	Společnost a její činnosti	195	21	Vlastní kapitál připadající kmenovým akcionářům	223
2	Základ sestavení	195	22	Půjčky a úvěrové facility (přísliby)	225
3	Obecná účetní pravidla	197	23	Ostatní dlouhodobé finanční závazky	226
4	Akvizice	199	24	Důchody a další výhody po ukončení pracovního poměru	227
5	Aktiva a pasiva držaná k prodeji a ukončené činnosti	200	25	Rezervy	236
6	Vykazování podle segmentů	201	26	Ostatní krátkodobé finanční závazky	237
7	Čisté tržby	203	27	Ostatní krátkodobá pasiva	238
8	Výdaje a ostatní provozní výnosy podle druhů	204	28	Rezerva pro zajištění	238
9	Čisté finanční náklady	205	29	Zisk na akciích	240
10	Daně ze zisku	206	30	Řízení finančních rizik a finanční nástroje	240
1	Pozemky, budovy a zařízení	210	31	Transakce se spřízněnými stranami	246
12	Aktiva z práva k užívání	212	32	Akciové náhrady	247
13	Investiční nemovitý majetek	212	33	Leasingy	249
14	Nehmotná aktiva	214	34	Závazky a podmíněné závazky	253
15	Investice do společných a přidružených podniků	218	35	Seznam dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností	256
16	Ostatní dlouhodobá finanční aktiva	220	36	Následné události	257
17	Zásoby	220			
18	Pohledávky	221			
19	Ostatní krátkodobá finanční aktiva	222			
20	Hotovost a peněžní ekvivalenty	222			



PRÍLOHA 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 28. února 2023 schválila správní rada účetní závěrku. Účetní závěrka uvedená v této výroční zprávě podléhá schválení valnou hromadou akcionářů společnosti Ahold Delhaize. Společnost má možnost upravit a znovu vydat účetní závěrku až do okamžiku schválení účetní závěrky valnou hromadou akcionářů.

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 2022 sestával z 52 týdnů a skončil 1. ledna 2023. Srovnávací finanční rok 2021 sestával z 52 týdnů a skončil 2. prosince 2022.

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):

	2022	2021
Americký dolar		
Průměrný směnný kurz	0,9515	0,8461
Závěrečný směnný kurz na konci roku	0,9341	0,8795
Česká koruna		
Průměrný směnný kurz	0,0407	0,0390
Závěrečný směnný kurz na konci roku	0,0414	0,0402
Rumunský leu		
Průměrný směnný kurz	0,2028	0,2032
Závěrečný směnný kurz na konci roku	0,2022	0,2021
Srbský dinár		
Průměrný směnný kurz	0,0085	0,0085
Závěrečný směnný kurz na konci roku	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	Příloha	Popis	Úsudky ¹	Odhady ²
Příspěvky pro prodejce	8	Náklady podle druhů		
	17	Zásoby	✓	✓
	18	Pohledávky		
Daně ze zisku	10	Daně ze zisku	✓	✓
	34	Závazky a podmíněné závazky		
Nehmotná aktiva	4	Akvizice	✓	✓
	14	Nehmotná aktiva		
Transakce prodeje a zpětného leasingu	12	Aktiva z práva k užívání	✓	✓
	33	Leasingy		
Snížení hodnoty	6	Vykazování podle		
	8	Náklady podle druhů		
	11	Pozemky, budovy a zařízení	✓	✓
	12	Aktiva z práva k užívání		
	13	Investiční nemovitý		
	14	Nehmotná aktiva		
Penzijní závazky Společnosti a sdružených plánů více zaměstnavatelů	24	Důchody a další výhody po	✓	✓
Rezervy a podmíněné závazky	25	Rezervy	✓	✓
	34	Závazky a podmíněné závazky		
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	4	Akvizice		✓
	23	Ostatní dlouhodobé finanční závazky		

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 pasív 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.

Rizika a nejistoty

Integrovaná komplexní analýza hlavních rizik, kterým společnost Ahold Delhaize čelí, je uvedena v části *Rizika a příležitosti* této výroční zprávy. COVID-19 nadále ovlivňuje obchodní činnost Společnosti, ale v mnohem menší míře než v předchozích letech. Přestože se narušení v souvislosti s COVID-19 během roku 2022 zmírnilo, stále existuje riziko dalších vln a stále existuje nejistota ohledně potenciálních nových variant.

Hlavní rizika souvisejí s makroekonomickým vývojem v důsledku války na Ukrajině, který má i nadále dopad na podnikání a činnost společnosti.

Válka na Ukrajině a širší makroekonomický vývoj

Válka na Ukrajině destabilizovala světovou ekonomiku, vedla k vážné energetické krizi v Evropě a přispěla k vyšší inflaci, růstu úrokových sazeb a zpomalení hospodářského růstu v Evropě a Spojených státech. Skupina sice na Ukrajině ani v Rusku neprovozuje žádnou činnost a není přímo ovlivněna obchodními omezeními nebo sankcemi, ale je ovlivněna těmito širšími makroekonomickými důsledky války. Rostoucí náklady v celém hodnotovém řetězci včetně rostoucích cen komodit, zpoždění v dodavatelském řetězci a nedostatek pracovních sil nadále vytvářejí náročné prostředí pro maloobchod. Tato dynamika a z ní vyplývající inflace ovlivňují zejména maloobchod s potravinami. Tento makroekonomický vývoj ovlivňuje ocenění rozvahy, výsledky a peněžní toky Společnosti. Zvyšující se úrokové sazby mají dopad především na závazky Společnosti z leasingu, penzijní závazky a rezervy na vlastní zajištění a rostoucí ceny zvyšují tlak na ziskové marže.

Průběžně sledujeme a vyhodnocujeme další možné dopady probíhající války na Ukrajině na naše lidské zdroje, makroekonomické podmínky a provozní aspekty a aspekty dodavatelského řetězce na trzích, kde naše značky působí.

Změna klimatu

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

★ Rizika přechodu: Naše finanční výsledky mohou být ovlivněny povahou, rychlostí a zaměřením politických, právních, technologických a tržních změn.

★ Fyzická rizika: Naše finanční výsledky mohou být v budoucnu ovlivněny změnami v dostupnosti, získávání a kvalitě vody; zabezpečením potravin; a extrémními teplotními změnami.

2 ZÁKLADNA SESTAVENÍ POKRAČOVÁNÍ

Při posuzování, zda může dojít ke snížení hodnoty aktiv nebo zda je nutné zkrátit dobu použitelnosti aktiv z důvodu jejich předčasné výměny, bereme v úvahu i dopady klimatických změn (viz *Příloha 11*). U větších projektů také zvažujeme rizika související s klimatem a omezujeme finanční ztráty tím, že



uzavíráme pojištění proti škodám na majetku a přerušení provozu (property damage and business interruption – PDBI), a to proti škodám způsobeným přírodními katastrofami a událostmi souvisejícími s počasím, jako jsou povodně, hurikány a zimní bouře.

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 širší makroekonomické dopady války na Ukrajině projevily především v následujících oblastech:

Snížení hodnoty

Peněžitovné 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. Čtvrtletně se provádí posouzení spouštěče snížení hodnoty, aby se zjistilo, zda na základě interních nebo externích zdrojů informací existuje náznak, že by mohlo dojít ke snížení aktiva nebo CGU.

Společnost provedla ve čtvrtém čtvrtletí roční test na snížení hodnoty goodwillu. Projekce volných peněžních toků pro účetní jednotky odrážejí současné makroekonomické okolnosti, včetně nárůstu nákladů na energie a inflace, jakož i určité iniciativy na úsporu nákladů s cílem snížit negativní dopady. Použité sazby vážených průměrných nákladů na kapitál (Weighted Average Cost of Capital – WACC) se v důsledku tohoto makroekonomického vývoje oproti předchozímu roku zvýšily. Další informace naleznete v [Příloze 14](#).

Pokud jde o dlouhodobá aktiva jiná než goodwill a ostatní nehmotná aktiva s neurčitou dobou životnosti, Společnost čtvrtletně posuzovala, zda existují náznaky snížení hodnoty dlouhodobých aktiv. Pokud takové indikátory snížení hodnoty existovaly, Společnost odhadla zpětně ziskatelnou hodnotu jednotlivého aktiva, pokud to bylo možné, nebo v opačném případě CGU, ke kterému aktivum patřilo. Diskontní sazby před zdaněním, které byly použity, se oproti předchozímu

roku zvýšily v důsledku širšího makroekonomického vývoje. Další informace naleznete v [Příloze 11](#).

Rezerva na penzijní závazky a samopojištění

Rezervy na penzijní připojištění a samopojištění Společnosti byly ovlivněny zvýšenou ekonomickou nejistotou a souvisejícími riziky. Dopad na použité pojistně-matematické předpoklady odráží současný ekonomický výhled a je vzájemně kompatibilní, včetně odhadovaného budoucího zvýšení platů.

Použité diskontní sazby se v důsledku tohoto makroekonomického vývoje oproti předchozímu roku zvýšily.

Daně ze zisku

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 širších makroekonomických důsledků války na Ukrajině nebyl podstatný.

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.

3 OBECNÁ ÚČETNÍ PRAVIDLA POKRAČOVÁNÍ

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 měřítek finanční výkonnosti naleznete v části *Definice a zkratky*.

Nová účetní pravidla účinná pro rok 2022

K 3. lednu 2022 vstoupily v platnost následující dodatky a revize stávajících standardů pro konsolidovanou účetní závěrku společnosti Ahold Delhaize:

- ★ Úpravy IAS 16 „*Pozemky, budovy a zařízení: Příjmy před zamýšleným použitím*“ ★ Změny IAS 37 „*Nevýhodné smlouvy – náklady na plnění smlouvy*“ ★ Změny IFRS 3 „*Odkaz na koncepční rámeček*“ ★ Roční cyklus vylepšení 2018–2020, který zahrnoval změny IFRS 1 „*První přijetí Mezinárodních standardů finančního výkaznictví*“, IFRS 9 „*Finanční nástroje*“, IFRS 16 „*Leasingy*“ a IAS 41 „*Zemědělství*“.

Tyto změny nemají žádný dopad na konsolidovanou účetní závěrku společnosti.

Nová účetní pravidla, která nejsou účinná pro rok 2022

Rada pro mezinárodní účetní standardy (International Accounting Standards Board – IASB) vydala několik standardů nebo revizí standardů, které ještě nejsou účinné pro rok 2022, ale stanou se účinnými v následujících letech.

IFRS 17 „Pojistné smlouvy“

IFRS 17 nahrazuje IFRS 4 „Pojistné smlouvy“. Stanovuje zásady pro vykazování, oceňování, prezentaci a požadavky na zveřejňování pojistných a zajišťovacích smluv. Standard zavádí obecný model pro vykazování a oceňování, ale umožňuje také zjednodušený model založený na alokaci pojistného („premium allocation approach – PAA“), který je volitelným zjednodušením pro oceňování závazků ze zbývajících krytí u pojistných a zajišťovacích smluv s krátkodobým krytím. Standard také 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.

Program samopojištění Společnosti (viz [Příloha 25](#)) je mimo působnost IFRS 17. Část samopojištěného rizika je postoupena na základě zajištění smlouvy, což je ujednání o sdružování mezi nespřízněnými stranami. Společnost Ahold Delhaize zároveň přebírá podíl na smluvních rizicích zajištění. V souvislosti s touto dohodou o sdružování vykazuje Společnost v rozvaze aktiva ze zajištění a závazky ze zajištění (viz také [Příloha 16](#), [Příloha 19](#), [Příloha 23](#) a [Příloha 26](#)). Tyto smlouvy spadají do působnosti IFRS 17 a jsou způsobilé k uznání a ocenění podle PAA. Společnost očekává, že použití IFRS 17 na tyto smlouvy nebude mít významný dopad na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

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. Od schválení těchto změn vydala IASB další změny týkající se klasifikace (jako krátkodobé nebo dlouhodobé), prezentace a zveřejňování závazků, u nichž je právo účetní jednotky odložit vypořádání o nejméně 12 měsíců podmíněno splněním podmínek po skončení vykazovaného období. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2024 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 povinna 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.

3 OBECNÁ ÚČETNÍ PRAVIDLA POKRAČOVÁNÍ

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 vykázání 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.

Úpravy IFRS 16 „Závazky z leasingu při prodeji a zpětném leasingu“

V září 2022 vydala IASB úpravy IFRS 16. Tyto změny objasňují, jak by měl prodávající-nájemce uplatnit požadavky na následné ocenění podle IFRS 16 na leasingový závazek, který vzniká při transakci prodeje a zpětného leasingu. Tyto změny vyžadují, aby prodávající-nájemce následně ocenil závazky ze zpětného leasingu tak, že nevykáže žádnou částku zisku nebo ztráty, která se vztahuje k právu užívání, které si ponechal. Nové požadavky nebrání prodávajícím-nájemci vykázat v zisku nebo ztrátě jakýkoli zisk nebo ztrátu související s částečným nebo úplným ukončením leasingu. Úpravy jsou účinné pro roční účetní období začínající 1. ledna 2024 nebo později. Společnost neočekává, že aplikace těchto dodatků bude mít významný vliv na budoucí konsolidovanou účetní závěrku.

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 Cycloon za celkovou kupní cenu 43 milionů EUR. Předběžná alokace reálných hodnot nabytých identifikovatelných aktiv, převzatých závazků a goodwillu vyplývající z akvizic během roku 2022 je následující:

miliony EUR	Cycloon	Ostatní akvizice ¹	Akvizice celkem
Pozemky, budovy a zařízení	3	—	3
Aktiva z práva k užívání	1	(1)	—
Ostatní nehmotná aktiva	13	—	13
Ostatní dlouhodobá finanční aktiva	—	3	3



Ostatní dlouhodobá aktiva	—	—	—
Aktiva držena k prodeji	—	1	1
Zásoby	—	—	1
Pohledávky	5	—	5
Předplacené výdaje a ostatní běžná aktiva	—	—	—
Hotovost a peněžní ekvivalenty	—	—	—
Úvěry	—	—	—
Závazky z leasingu	(1)	—	(1)
Odložený daňový závazek	(1)	—	—
Splatné závazky	(5)	—	(5)
Ostatní krátkodobé finanční závazky	—	—	—
Ostatní krátkodobá pasiva	(7)	(6)	(13)
Nabytá čistá identifikovatelná aktiva	9	(3)	6
Goodwill	33	5	38
Celková kupní cena	43	2	44
Závazky z odložené platby – dlouhodobé	(27)	—	(27)
Vypořádání závazků z odložené platby	—	1	1
Vypořádání kupní ceny s jinými stranami	—	1	1
Nabytá hotovost (bez vázaných peněz)	—	—	—
Akvizice podniků očištěná o nabytou hotovost	15	5	20

1 Zahrnuje akvizici dvou prodejen v Evropě a také úpravy období oceňování zaúčtované po částkách původně zaúčtovaných a vykázaných u ostatních akvizic v roce 2021.

4 AKVIZICE POKRAČOVÁNÍ

Akvizice společnosti Cyclooon

21. prosince 2021 společnost Ahold Delhaize oznámila, že bol.com uzavřel strategickou alianci s expertem na doručování, společností Cyclooon. Strany mají v úmyslu společně urychlit růst společností Cyclooon a bol.com a sdílejí ambici zajistit udržitelnější a sociálně odpovědnější dodávání.

Transakce byla uzavřena 30. dubna 2022. Většinový podíl (50 % plus jedna akcie) získala společnost bol.com, která se zavázala odkoupit zbývající akcie a stát se v roce 2026 úplným vlastníkem. Společnost Ahold Delhaize zaplatila 15 milionů EUR v hotovosti a zaúčtovala 27 milionů EUR v dlouhodobých odložených platbách souvisejících se závazkem zvýšit svůj podíl na 100 % v roce 2026.

Odložená úhrada za pořízení zbývajících akcií je klasifikována jako „Ostatní dlouhodobý finanční závazek“ a následně je oceněna v amortizované hodnotě podle IFRS 9. Vykázaný goodwill lze přičíst synergiím, které se očekávají od spojení činností společností bol.com a Cyclooon. Goodwill z akvizice společnosti Cyclooon není pro daňové účely odečitatelný.

Od akvizice měla společnost Cyclooon v roce 2022 nevýznamný dopad na čisté tržby a čistý zisk.

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 proti hodnota je oceněna reálnou hodnotou k datu akvizice. Pokud je podmíněná proti hodnota klasifikována jako vlastní kapitál, pak se nepřeceňuje a vypořádání je zaúčtováno v rámci vlastního kapitálu. V opačném případě se následné změny reálné hodnoty podmíněné proti hodnoty zaúčtují do zisku nebo ztráty.

5 AKTIVA A PASIVA DRŽENÁ K PRODEJI A UKONČENÉ ČINNOSTI

Aktiva a pasiva držena k prodeji

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Dlouhodobá aktiva a vyřazované skupiny určené k prodeji	26	18
Celková aktiva držena k prodeji	26	18

Aktiva držena k prodeji k 1. lednu 2023 zahrnují především dlouhodobá aktiva maloobchodních prostor v Evropě ve výši 26 milionů EUR (2. ledna 2022: 13 milionů EUR) a ve Spojených státech ve výši nula (2. ledna 2022: 5 milionů EUR). Aktiva držena k prodeji v Evropě zahrnují maloobchodní prostory v Nizozemsku, které souvisejí s dohodou o spolupráci mezi společnostmi Jan Linders a Albert Heijn, jak bylo oznámeno 14. prosince 2022.

Ukončené činnosti



Ukončené činnosti za roky 2022 a 2021 (ukončené v těchto letech) zahrnovaly drobné úpravy různých ukončených činností a minulých odprodejů.

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

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

Vykazovaný segment	Provozní segmenty zahrnuté do vykazovaného segmentu
Spojené státy	Stop & Shop, Food Lion, The GIANT Company, Hannaford, Giant Food a FreshDirect
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) Gall & Gall (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)

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.

Vykazování podle segmentů 2022

miliony EUR	Spojené státy	Evropa	Global Support Office	Ahold Delhaize Group
Čisté tržby	55218	31767	—	86984
Z toho: online tržby	4157	4461	—	8618
Provozní výsledek (ztráta)	2605	1173	(10)	3768
S úpravou pro:				
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté ¹	212	24	—	235
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(181)	(17)	—	(198)
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	(33)	(49)	4	(78)
Základní provozní výsledek (ztráta)	2603	1131	(6)	3728
Další informace o segmentech				
Přírůstky dlouhodobých aktiv ²	2283	1798	26	4107
Odpisy a amortizace ³	2114	1305	14	3433
Náklady na akciové náhrady	36	17	12	65

nepotravinářského spotřebního zboží.



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 aktiv z práva k užívání).

6 VYKAZOVÁNÍ PODLE SEGMENTŮ POKRAČOVÁNÍ

Vykazování podle segmentů 2021

miliony EUR	Spojené státy	Evropa	Global Support Office	Skupina Ahold Delhaize
Čisté tržby	45455	30147	—	75601
Z toho: online tržby	3228	4477	—	7704
Provozní výsledek (ztráta)	2231	1209	(119)	3320
S úpravou pro:				
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté ¹	48	13	—	61
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(49)	(21)	(6)	(76)
Restrukturalizace a související poplatky a další položky	(80)	106	—	26
Základní provozní výsledek (ztráta)	2150	1306	(125)	3331

Další informace o segmentech

Přírůstky dlouhodobých aktiv ²	3346	2418	12	5776
Odpisy a amortizace ³	1788	1208	11	3007
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 aktiv z práva k užívání).

³ 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 (země domicilu)	Spojené státy	Zbytek světa	Skupina Ahold Delhaize
2022				
Čisté tržby ¹	17284	55218	14482	86984
	6336	22242	7347	35925

1 Čisté snížení hodnoty pozemků, budov a zařízení, investic do nemovitého majetku, aktiv z práva k užívání a nehmotných aktiv.

(včetně aktiv nabytých prostřednictvím podnikových kombinací, jakož i čistých přehodnocení a úprav aktiv z práva k užívání).

3 Odpisy a amortizace pozemků, budov a zařízení, aktiv z práva k užívání, investic do nemovitého majetku a nehmotného majetku.

Dlouhodobá aktiva²

2021

Čisté tržby ¹	16431	45455	13716	75601
Dlouhodobá aktiva ²	6135	20942	7249	34326

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 definování vykazovaných segmentů pro Evropu a USA použilo vedení Společnosti úsudek při určování klíčových ekonomických charakteristik, které mají být posouzeny z hlediska podobnosti.

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

Tržby podle segmentů pro rok 2022 jsou následující:

miliony EUR	2022	2021
Tržby z vlastních prodejen	71090	61052
Tržby a poplatky od franšizantů a přidružených společností	6957	6570
Online tržby	8618	7704
Velkoobchodní tržby	319	274
Čisté tržby	86984	75601

miliony EUR	Spojené Státy	Evropa	Ahold Delhaize Group
Tržby z vlastních prodejen	50846	20244	71090
Tržby a poplatky od franšizantů a přidružených společností	—	6957	6957
Online tržby	4157	4461	8618
Velkoobchodní tržby	215	104	319
Čisté tržby	55218	31767	86984

Tržby podle segmentů pro rok 2021 jsou následující:

miliony EUR	Spojené státy	Evropa	Skupina Ahold Delhaize
Tržby z vlastních prodejen	42053	18999	61052
Tržby a poplatky od franšizantů a přidružených společností	—	6570	6570
Online tržby	3228	4477	7704
Velkoobchodní tržby	174	100	274

Čisté tržby	45455	30147	75601

Čisté tržby podle kategorie produktů jsou následující:

Procento čistých tržeb	2022	2021
Potraviny: podléhají rychlé zkáze	45 %	45 %
Potraviny: trvanlivé	35 %	35 %
Nepotraviny	15 %	16 %
Lékárna	3 %	3 %
Benzín	2 %	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 proporcionálním 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 společností, 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, nevyužité 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 loterijních 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 vrácení, kterým je Společnost vystavena k rozvahovému dni.

8 VÝDAJE A OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY PODLE DRUHŮ

Náklady podle druhů

Souhrn nákladů na prodej, prodejních výdajů a režijních a administrativních nákladů je specifikován podle druhu takto:

miliony EUR	2022	2021
Náklady na produkt	59965	51962
Náklady práce	12674	11179
Ostatní provozní náklady	7699	6621
Odpisy a amortizace	3433	3007
Náklady na nájemné	70	58
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	235	61
(Zisky) ztráty z pronájmů a prodeje majetku – čisté	(198)	(76)
Celkové náklady podle druhů	83879	72812

Nárůst v položce Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté je způsoben zejména snížením hodnoty nehmotných aktiv. Další informace naleznete v [Příloze 14](#).

Ostatní provozní výnosy podle druhů

Ostatní provozní výnosy jsou specifikovány takto:

miliony EUR	2022	2021
Příjem z nájmu	155	146
Příjmy z reklamy	28	15
Ostatní provozní výnosy	480	371
Ostatní provozní výnosy celkem	663	531

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 prodáváných 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.

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 kancelářské podpory, nájemné a odpisy kancelářské 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	2022	2021
Výnos z úroků	69	29
Úrokové náklady	(248)	(181)
Čisté úrokové náklady na penzijní plány definovaných požitků	(17)	(17)
Narůstání úroků k leasingovému závazku	(356)	(337)
Kurzové zisky (ztráty)	13	(3)
Ztráty z reálné hodnoty finančních nástrojů	(19)	(4)
Ostatní zisky (ztráty)	7	(4)
Ostatní finanční výnosy (náklady)	—	(10)

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	2022	2021
Splatné daně ze zisku		
Domácí daně (Nizozemsko)	(158)	(171)
Zahraniční daně		
Spojené státy	(294)	(241)
Evropa – ostatní	(102)	(123)
Celkové stávající daňové náklady	(553)	(535)

Čisté finanční náklady	(552)	(517)

Výnosy z úroků se týkají především úroků z hotovosti a peněžních ekvivalentů, krátkodobých peněžních vkladů a podobných nástrojů.

Úrokové náklady se týkají především směnek a finančních závazků a zahrnují také:

★ Úrokové přírůstky rezerv, které tvoří zejména úrokové přírůstky rezervy na samopojištění ve výši 39 milionů EUR (2021: 7 milionů EUR). Více informací naleznete v [Příloze 25](#). ★ Narůstání úroků ze závazku z vypořádání FELRA ve výši 19 milionů EUR (2021: 15 milionů EUR). Viz [Příloha 24](#).

★ Úrokové náklady z ostatních dlouhodobých finančních závazků, které zahrnují navyšování úroků z finančního závazku z call a put opcí vložených do nekontrolního podílu ve společnosti FreshDirect ve výši 22 milionů EUR (2021: 16 milionů EUR) a navyšování úroků ze závazku z odstoupení plánu Local 1500 ve výši 2 milionů EUR (2021: 3 miliony EUR). Narůstání úroků ze závazku z odstoupení od Národního plánu bylo v roce 2022 nulové (2021: 5 milionů EUR). Viz [Příloha 23](#).

Čisté úrokové náklady na penzijní plány definovaných požitků souvisí s tím, že penzijní plány Společnosti jsou v letech 2022 a 2021 v pozici čistých závazků.

Více informací o pronájmech a narůstání úroků z nich naleznete v [Příloze 33](#).

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 2022 vykazala Společnost v provozním výsledku čistý kurzový zisk ve výši 2 miliony EUR (2021: čistá kurzová ztráta 3 miliony EUR).

Odložené daně ze zisku		
Domácí daně (Nizozemsko)	—	5
Zahraniční daně		
Spojené státy	(138)	(45)
Evropa – ostatní	(23)	(16)
Celkové odložené daňové náklady	(161)	(56)
Celkové daně ze zisku z pokračujících činností	(714)	(591)

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 25,8 %. Následující tabulka uvádí do souladu zákonnou sazbu daně z příjmů s efektivní sazbou daně z příjmů v konsolidované výsledovce:

	2022



	milliony EUR	Sazba daně
Příjem před daněmi ze zisku	3216	
Daň z příjmů v zákonné daňové sazbě	(830)	25,8 %
Úpravy pro dosažení efektivní sazby daně z příjmů:		
Rozdíl sazeb (místní sazby oproti zákonné sazbě v Nizozemsku)	107	(3,3) %
Odložený daňový výnos (náklad) související se zaúčtováním odložených daňových pohledávek – čistý	3	(0,1) %
Nezdanitelný příjem (náklad)	(16)	0,5 %
Ostatní	23	(0,7) %
Daně ze zisku celkem	(714)	22,2 %

2021

	milliony EUR	Sazba daně
Příjem před daněmi ze zisku	2803	
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 %

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.

Nezdanitelné příjmy (náklad) za rok 2022 zahrnují daňový náklad z neodpočitatelného snížení hodnoty ve výši 14 mil.

Položka Ostatní zahrnuje diskretní položky, jako jsou jednorázové transakce, pohyb v daňově nejistých pozicích a změny (státních) daňových sazeb, které mají dopad na odloženou daň v rozvaze.

V prosinci 2021 vydala OECD vzorová pravidla pro nový globální minimální daňový rámec a několik zemí, včetně Nizozemska, oznámilo záměr uvést je v dohledné době v účinnost. Zatímco zastřešující rámec byl zveřejněn, čekáme na právní předpisy a podrobné pokyny, abychom mohli posoudit všechny důsledky.

Daně ze zisku z ukončených činností

Splatná a odložená daň z příjmů související s ukončenými činnostmi dosáhla v roce 2022 nuly (2021: nula).



10 DANĚ ZE ZISKU POKRAČOVÁNÍ

Odložená daň z příjmu

Významné složky a roční pohyby odložených daňových pohledávek a závazků k 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022 jsou následující:

miliony EUR	3. ledna 2021	Vykázáno ve výsledovce	Ostatní	2. ledna 2022	Vykázáno ve výsledovce	Ostatní	1. ledna 2023
Leasingy a financování	393	(6)	18	404	(7)	18	416
Důchody a další výhody při zaměstnání nebo po ukončení pracovního poměru	482	(30)	9	461	15	(118)	359
Rezervy	86	17	2	105	(24)	43	123
Úroky	51	8	15	74	(12)	3	65
Ostatní	84	(27)	8	65	(12)	(32)	21
Celkové hrubé odčitatelné dočasné rozdíly	1095	(39)	53	1109	(40)	(85)	984
Nevykázané odčitatelné dočasné rozdíly	(2)	—	(5)	(7)	—	—	(7)
Celkové vykázané odčitatelné dočasné rozdíly	1093	(39)	48	1102	(40)	(86)	977
Daňové ztráty a daňové slevy	358	(32)	41	366	(30)	9	346
Nevykázané daňové ztráty a daňové slevy	(241)	2	(28)	(267)	3	(5)	(269)
Celkové nevykázané daňové ztráty a daňové slevy	116	(30)	13	99	(27)	5	77
Celková čistá pozice odložených daňových pohledávek	1209	(69)	61	1202	(67)	(81)	1053
Pozemky, budovy a zařízení a nehmotná aktiva	(1 365)	47	(120)	(1 438)	(34)	(50)	(1 522)
Zásoby	(170)	(34)	(14)	(217)	(60)	(12)	(289)
Ostatní	(15)	—	12	(3)	—	(2)	(5)
Celkové odložené daňové závazky	(1 550)	13	(122)	(1 659)	(93)	(64)	(1 816)
Čisté odložené daňové pohledávky (závazky)	(341)	(56)	(60)	(457)	(161)	(145)	(763)

Sloupec ostatní ve výše uvedené tabulce obsahuje částky zaúčtované ve vlastním kapitálu, akvizice, odprodeje a kurzové rozdíly, jakož i přeřazení 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:



10 DANĚ ZE ZISKU POKRAČOVÁNÍ

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Odložené daňové pohledávky	242	289
Odložené daňové závazky	(1 005)	(746)
Čisté odložené daňové závazky	(763)	(457)

K 1. lednu 2023 měla společnost Ahold Delhaize převedené provozní a kapitálové ztráty v celkové nominální hodnotě 2 001 milionů EUR (2. ledna 2022: 2 075 milionů EUR). Následující tabulka uvádí roky, ve kterých je naplánováno ukončení provozních a kapitálových ztrát společnosti Ahold Delhaize a daňových slev:

miliony EUR	2023	2024	2025	2026	2027	2028–2032	2033–2037	Po roce 2037	Nepodléhá vypršení	Celkem
Provozní a kapitálové ztráty (nominální hodnota)	3	48	80	10	53	381	323	26	1075	2001
Provozní a kapitálové ztráty (daňová hodnota)	—	3	4	—	3	22	17	1	279	331
Daňové slevy	1	1	2	3	2	3	1	—	3	15
Daňové ztráty a daňové slevy	1	4	6	3	5	25	19	1	282	346
Nevykázané daňové ztráty a daňové slevy	(1)	(1)	(1)	(1)	—	—	—	(1)	(265)	(269)
Celkové nevykázané daňové ztráty a daňové slevy	—	3	5	3	5	25	19	1	17	77

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 916 milionů EUR týká státních daní v USA, pro které platí vážená průměrná daňová sazba 5,5 %.

Z nerozdělených zisků dceřiných společností a společných podniků společnosti Ahold Delhaize se nevykazují 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 1. lednu 2023 přibližně 58 milionů EUR (2. ledna 2022: 135 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	2022	2021
Přecenění penzijních plánů	(137)	(24)
Rozdíly v převodu měn u půjček	(1)	(2)

Zajištění peněžních toků	—	—
Zpětný odkup akcií	(1)	(2)
Akciové náhrady	1	4
Celkem	(139)	(24)

Zaplacené daně ze zisku

Následující tabulka uvádí daně ze zisku zaplacené v jednotlivých zemích:

miliony EUR	2022	2021
Spojené státy	(190)	(260)
Nizozemsko	(120)	(155)
Belgie	(17)	(390)
Řecko	(12)	(10)
Česká republika	(13)	(11)
Srbsko	(12)	(8)



10 DANĚ ZE ZISKU POKRAČOVÁNÍ

Rumunsko	—	(3)
Evropa - ostatní	(33)	(94)
Celkem zaplacené daně ze zisku	(397)	(931)

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. V roce 2022 se v Rumunsku neplatí žádné daně z důvodu přeplatků z předchozích let. Více informací naleznete v části *Daně* v [Příloze 34](#).

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 nejlepší odhadu zdanitelného příjmu za rok s použitím daňových sazeb, které byly uzákoněny nebo věčně 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 věčně 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 vyplývajícího z vyřešení sporu.



11 POZEMKY, BUDOVY A ZAŘÍZENÍ

miliony EUR	Budovy a pozemky	Ostatní	Ve výstavbě	Celkem
Od 3. ledna 2021				
Oceněny pořizovacími náklady	12289	8913	483	21685
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(5 506)	(5 482)	—	(10 989)
Účetní hodnota	6783	3431	483	10696
Rok končící 2. ledna 2022				
Přírůstky	294	631	1017	1942
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 prodaných	(126)	(6)	(1)	(133)
Ostatní pohyby	(12)	(4)	6	(10)
Kurzové rozdíly	328	169	14	511
Závěrečná účetní hodnota	7355	3907	576	11838
Od 2. ledna 2022				
Oceněny pořizovacími náklady	13600	10167	576	24343
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(6 245)	(6 260)	—	(12 505)
Účetní hodnota	7355	3907	576	11838
Rok končící 1. ledna 2023				
Přírůstky	302	798	817	1918
Převody z položek ve výstavbě	434	470	(904)	—
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	—	3	—	3
Odpisy	(684)	(1 005)	—	(1 689)
Ztráty ze snížení hodnoty	(27)	(13)	—	(40)
Reverzování snížení hodnoty	1	—	—	1
Aktiva přeřazena (do) z držených k prodeji nebo prodaných	(38)	(7)	(1)	(46)
Ostatní pohyby	3	(4)	47	45

Kurzové rozdíly	298	155	(1)	452
Závěrečná účetní hodnota	7644	4303	534	12482
Od 1. ledna 2023				
Oceněny pořizovacími náklady	14681	11431	534	26647
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(7 037)	(7 127)	—	(14 164)
Účetní hodnota	7644	4303	534	12482

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 získatelnou 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 6,2 % až 13,5 % (2021: 5,9 % – 12,0 %). 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 2022 vykázala společnost Ahold Delhaize u pozemků, budov a zařízení čisté ztráty ze snížení hodnoty ve výši 39 milionů EUR (2021: 37 milionů EUR). Ty se týkaly Spojených států (2022: 22 milionů EUR (2021: 28 milionů EUR) a Evropy (2022: 17 milionů EUR (2021: 9 milionů EUR) a byly vykázány hlavně za nevykonané a uzavřené prodejny.

Přírůstky pozemků, budov a zařízení zahrnují kapitalizované výpůjční náklady ve výši 2 milionů EUR (2021: 5 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 2,7 % a 7,7 % (2021: 2,4 % – 6,5 %).

Ostatní pohyby zahrnují zejména převody mezi jednotlivými třídami aktiv a převody mezi položkami Pozemky, budovy a zařízení; Investiční nemovitý majetek; a Nehmotná aktiva.

Účetní hodnota budov a pozemků zahrnuje částky související s aktivy drženými v rámci financování ve výši 108 milionů EUR (2. prosince 2022: 109 milionů EUR). Společnost Ahold Delhaize nemá na tato aktiva právní nárok.

Pozemky, budovy a zařízení vlastněné společností s účetní hodnotou 309 milionů EUR (2. prosince 2022: 352 milionů EUR) byl přislíben jako záruka za závazky, zejména za půjčky. V této částce je k 1. lednu 2023 zahrnuta budova společnosti FreshDirect v účetní hodnotě 247 milionů EUR (2. ledna 2022: budova a stroje a zařízení ve výši 276 milionů EUR), která je zastavena jako zajištění půjček.



Účetní odhady a úsudky



Je nutné posoudit nejen to, 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 získatelné 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 obnovení 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 získatelnou částku aktiva. Pokud není možné odhadnout zpětně získatelnou částku jednotlivého aktiva, odhadne Společnost zpětně získatelnou 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 získatelná 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 získatelnou 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 získatelná částka tohoto aktiva je přepočítána a v případě potřeby je jeho účetní hodnota zvýšena na revidovanou zpětně získatelnou 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 získatelné 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

miliony EUR	Budovy a pozemky	Ostatní	Celkem
Účetní hodnota k 3. prosinci 2021	7340	116	7455
Rok končící 2. ledna 2022			
Přírůstky	653	73	726
Přehodnocení a úpravy leasingů	1020	(8)	1012
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 majetek	(1)	2	1
Přeřazení (do) z čisté investice do leasingu	(87)	—	(88)
Kurzové rozdíly	395	5	400
Účetní hodnota k 2. prosinci 2022	8861	149	9010

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

12 AKTIVA Z PRÁVA K UŽÍVÁNÍ

Přírůstky	476	83	559
Přehodnocení a úpravy leasingů	1030	5	1035
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	(1)	1	—
Odpisy	(1 216)	(57)	(1 274)
Ukončení leasingů	(13)	(1)	(14)
Ztráty ze snížení hodnoty	(2)	—	(2)

miliony EUR	Aktiva z práva k užívání investičního nemovitého majetku	Investiční nemovitý majetek vlastněný Společností	Celkem investiční nemovitý majetek
Od 3. ledna 2021			
Oceněny pořizovacími náklady	689	866	1554
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(430)	(386)	(816)
Účetní hodnota	259	480	739
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	1653
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(471)	(474)	(945)
Účetní hodnota	241	467	708

aktiv z důvodu jejich předčasné výměny, bere v úvahu i dopady klimatických změn.

13 INVESTIČNÍ NEMOVITÝ MAJETEK



Převod (do) z aktiv z práva k užívání – investiční nemovitý majetek	(7)	—	(7) Rok končící 1. ledna 2023
Přefázení (do) z čisté investice do leasingu	(82)	—	(82)
Kurzové rozdíly	379	4	383
Účetní hodnota k 1. prosinci 2023	9423	184	9607

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 POKRAČOVÁNÍ

miliony EUR	Aktiva z práva k užívání investičního nemovitého majetku	Investiční nemovitý majetek vlastněný Společností	Celkem investiční nemovitý majetek
Rok končící 1. ledna 2023			
Přírůstky	2	9	11
Přehodnocení a úpravy leasingů	(5)	—	(5)
Odpisy	(26)	(21)	(47)
Ztráty ze snížení hodnoty	(1)	(2)	(3)
Ukončení leasingů	(1)	—	(1)
Aktiva přeřazena (do) z držených k prodeji nebo prodaných	—	(49)	(49)
Přefázení (do) z čisté investice do leasingu	(1)	—	(1)
Převody (do) z aktiv z práva k užívání, pozemků, budov a zařízení a nehmotných aktiv	7	4	12

Kurzové rozdíly	14	22	37
Závěrečná účetní hodnota	231	430	661
Od 1. ledna 2023			
Oceněny pořizovacími náklady	710	880	1590
Kumulované odpisy a ztráty ze snížení hodnoty	(479)	(449)	(928)
Účetní hodnota	231	430	661

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 jejich 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 (2022: 2 miliony EUR (2021: 20 milionů EUR)).

Investiční nemovitý majetek ve vlastnictví společnosti zahrnuje částku související s aktivy drženými v rámci financování ve výši 17 milionů EUR (2. prosince 2022: 17 milionů EUR). Společnost Ahold Delhaize nemá na tato aktiva právní nárok.

Investiční nemovitý majetek ve vlastnictví společnosti s účetní hodnotou 29 milionů EUR (2. prosince 2022: 29 milionů EUR).



72 milionů EUR) byl přislíben jako záruka za závazky, zejména za půjčky.

Reálná hodnota investičního nemovitého majetku k 1. lednu 2023 činila přibližně 855 milionů EUR (2. ledna 2022: 948 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 80 % ocenění reálnou hodnotou společnosti 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 2022 činily 78 milionů EUR (2021: 75 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 2022 činily 16 milionů EUR (2021: 23 milionů EUR).

14 NEHMOTNÁ AKTIVA

miliony EUR	Goodwill	Názvy značek	Programové vybavení (software)	Vztahy se zákazníky	Ostatní	Ve výstavbě	Celkem
Od 3. ledna 2021							
Oceněny pořizovacími náklady	6839	3070	1796	196	948	212	13062
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(8)	(10)	(1 145)	(114)	(220)	—	(1 497)
Účetní hodnota	6831	3061	651	82	728	212	11565
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)



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.



Ostatní pohyby ¹	—	—	—	—	1	—	—
Kurzové rozdíly	337	145	16	3	6	11	518
Závěrečná účetní hodnota	7641	3280	706	82	713	348	12770
Od 2. ledna 2022							
Oceněny pořizovacími náklady	7649	3292	2177	215	967	348	14649
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(8)	(13)	(1 471)	(133)	(255)	—	(1 879)
Účetní hodnota	7641	3280	706	82	713	348	12770
Rok končící 1. ledna 2023							
Přírůstky	—	—	147	—	18	370	535
Převody z položek ve výstavbě	—	—	408	—	9	(417)	—
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	38	6	2	5	—	—	51
Amortizace	—	(3)	(371)	(14)	(35)	—	(423)
Snížení hodnoty	(66)	(93)	(10)	(11)	—	(11)	(191)
Aktiva přefazena do kategorie držených k prodeji nebo prodaných	—	—	—	—	—	—	—
Ostatní pohyby ¹	—	—	(2)	—	(1)	(47)	(50)
Kurzové rozdíly	307	138	20	3	5	8	482
Závěrečná účetní hodnota	7920	3328	900	66	709	251	13174
Od 1. ledna 2023							
Oceněny pořizovacími náklady	7990	3431	2591	228	998	258	15495
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(69)	(103)	(1 692)	(161)	(289)	(7)	(2 321)
Účetní hodnota	7920	3328	900	66	709	251	13174

¹ Ostatní pohyby zahrnují zejména převody mezi jednotlivými třídami aktiv a převody mezi položkami Nehmotná aktiva a Pozemky, budovy a zařízení.



14 NEHMOTNÁ AKTIVA POKRAČOVÁNÍ

Goodwill získaný v podnikových kombinacích je při akvizici alokován mezi peněžitovné 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 franšizanty a přidruženými společnostmi vykázanými v souvislosti s fúzí společnosti Ahold Delhaize, 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 názvům značek společnosti Ahold Delhaize, které byly vykázaný na základě akvizic podniků, jsou následující:

miliony EUR		Goodwill 1. ledna 2023	Goodwill 2. ledna 2022	Názvy značek 1. ledna 2023 ¹	Názvy značek 2. ledna 2022 ¹
Peněžitovná jednotka (CGU)					
Spojené státy	Stop & Shop ²	1046	985	—	—
	Food Lion	1118	1053	1351	1273
	The GIANT Company	600	565	—	—
	Hannaford	1893	1783	803	757
	Giant Food	353	332	—	—
	FreshDirect ^{2,3}	—	58	—	82
Evropa	Albert Heijn (včetně Nizozemska a Belgie)	1751	1746	—	—
	Delhaize (včetně Belgie a Lucemburska)	439	439	786	786
	bol.com (včetně Nizozemska a Belgie) ⁴	235	201	92	86
	Albert (Česká republika)	191	186	—	—

Alfa Beta (Řecko)	142	142	136	137
Mega Image (Rumunsko)	131	131	83	83
Delhaize Serbia (Srbská republika)	12	12	76	76
Etos	8	8	—	—
Gall & Gall	1	1	—	—
Skupina Ahold Delhaize	7920	7641	3328	3280

¹ Zahnuté vlastní značky ve Food Lion (5 milionů EUR; 2. ledna 2022: 6 milionů EUR), Hannaford (5 milionů EUR; 2. ledna 2022: 6 milionů EUR), FreshDirect (nula; 2. ledna 2022: 9 milionů EUR), Recko (2 miliony EUR; 2. ledna 2022: 2 miliony EUR) a Rumunsko (2 miliony EUR; 2. ledna 2022: 2 miliony EUR).

² Z goodwillu vzniklého v roce 2021 akvizicí společnosti FreshDirect bylo 60 milionů EUR alokováno do společnosti Stop & Shop.

³ V roce 2022 došlo k plnému snížení hodnoty goodwillu a značek FreshDirect ve výši 66 milionů EUR a 93 milionů EUR.

⁴ Goodwill a obchodní značky vzniklé akvizicí společnosti Cyclooon společností bol.com činily 33 milionů EUR a 6 milionů EUR.

Testování snížení hodnoty goodwillu

Při každoročním testu snížení hodnoty goodwillu v roce 2022 byly zpětně získatelné částky peněžitovných 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 získatelné 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 Společnost předpokládala peněžní toky pro bol.com na období 10 let, aby lépe odrážela očekávání růstu tržeb, ziskovosti a pěněžitovby, protože toto podnikání ještě nedosáhlo ustáleného stavu. Konečná hodnota je založena na zjednodušeném vzorci pro stanovení hodnoty [čistý provozní zisk snížený o upravené daně (NOPLAT) / WACC]. NOPLAT na dobu neurčitou se stanoví extrapolací částky na konci explicitně stanoveného prognózovaného období pomocí dlouhodobé míry růstu. Dlouhodobé míry růstu se určují na základě dlouhodobých inflačních očekávání vycházejících z externích tržních údajů.

Čtvrtletně se provádí posouzení spouštěče snížení hodnoty, aby se zjistilo, zda na základě interních nebo externích zdrojů informací existuje náznak, že by mohlo dojít ke snížení aktiva nebo peněžitovné jednotky (CGU). Posouzení ve 3. čtvrtletí 2022 vyvolalo podrobnou analýzu snížení hodnoty společnosti FreshDirect, která z velké části souvisí s rozsáhlým přehodnocením ocenění v



14 NEHMOTNÁ AKTIVA POKRAČOVÁNÍ

odvětví a sníženým rozsahem této činnosti, která je nyní zaměřena na oblast pokrývající část států New York, New Jersey a Connecticut. Společnost 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. U goodwillu a ostatních nehmotných aktiv (včetně obchodních značek) byly vykázány ztráty ze snížení hodnoty ve výši 66 milionů EUR, resp. 122 milionů EUR. Odpisy ze snížení hodnoty snížily účetní hodnotu goodwillu a ostatního nehmotného majetku společnosti FreshDirect na nulu.

Klíčové předpoklady pro test na snížení hodnoty goodwillu se týkají vážených průměrných nákladů kapitálu (dále jen diskontní sazba), růstu tržeb, provozní marže a míry růstu (konečná hodnota). Diskontní sazby po zdanění jsou stanoveny na základě externích tržních údajů a odrážejí specifická rizika související s příslušnými CGU, klíčové předpoklady použité v projekcích peněžních toků a složení aktiv a závazků zahrnutých do účetní hodnoty CGU. Diskontní sazby po zdanění jsou následující:

	Diskontní sazba po zdanění
Značky v USA (kromě FreshDirect)	5,7 %
Značky v Nizozemsku (s výjimkou bol.com)	5,6 %
Delhaize	6,7 %
bol.com	10,8 %
Albert (Česká republika)	7,1 %
Alfa Beta (Řecko)	7,4 %
Mega Image (Rumunsko)	10,2 %
Delhaize Serbia (Srbská republika)	8,9 %

Míry růstu tržeb a provozní marže používané k odhadu budoucí výkonnosti jsou založeny na minulé výkonnosti a našich zkušenostech s tempy růstu a provozními maržemi dosažitelnými na hlavních trzích společnosti Ahold Delhaize. Složené roční míry růstu tržeb použité v projektovaných obdobích se pohybovaly mezi 0,8 % a 10,1 % na GCU. Průměrné provozní marže uplatňované v prognózovaných obdobích se pohybovaly mezi 1,4 % a 6,8 % na CGU. 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 2,2 % a 3,5 %; poté se již nepředpokládal žádný další růst.

Klíčové 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 (konečná hodnota)	po
Stop & Shop	5,7 %	2,6 %	
Food Lion	5,7 %	2,6 %	

Hannaford	5,7 %	2,6 %
Albert Heijn	5,6 %	2,6 %
Delhaize	6,7 %	2,7 %

Projekce peněžních toků pro tyto pënezotvorné jednotky odrážejí současné makroekonomické okolnosti, včetně nárůstu nákladů na energie a inflace, jakož i určité iniciativy na úsporu nákladů s cílem snížit negativní dopady. Použité diskontní sazby po zdanění se v důsledku tohoto makroekonomického vývoje oproti předchozímu roku zvýšily. Další informace naleznete v [Příloze 2](#).

Další kapitálové investice do zmírnění rizik souvisejících s klimatem lze postupně realizovat v přiměřeně dlouhém období jako součást investic v rámci běžného podnikání. Neočekává se, že by přechod na nízkouhlíkové hospodářství vyvolal významné nepříznivé dopady na budoucí peněžní toky.

Vzhledem k makroekonomickým okolnostem by další přiměřené negativní změny růstu tržeb, marží a diskontních sazeb po zdanění nevedly ke snížení hodnoty těchto CGU, s výjimkou jednotky Delhaize.

Pro CGU Delhaize použila Společnost projekce diskontovaných peněžních toků (DCF) založené na nejlepším a nejvhodnějším využití aktiv z pohledu účastníka trhu (úroveň 3 ocenění). Klíčovými předpoklady použitými v projekcích DCF jsou růst tržeb a zlepšení marže.

Náročné tržní podmínky ve společnosti Delhaize vedly k analýze plánu na změnu strategického směřování se zvýšeným důrazem na přidružené podnikání. Společnost Delhaize dosáhla v posledních letech vyšší provozní marže z přidružených prodejen ve srovnání s vlastními provozovanými prodejny.

V důsledku toho zahrnují prognózy peněžních toků v plánovaném období plány na zvýšení produktivity a iniciativy v oblasti získávání zdrojů v Evropě; optimalizaci pracovní doby s ohledem na klesající objemy na trhu a zavedení další efektivity prostřednictvím investic do automatizace a optimalizace procesů; a rozšíření naší přidružené činnosti, což si vyžádá značné náklady.

Růst tržeb vychází ze skutečných zkušeností, analýzy růstu trhu a vývoje tržního podílu. Vývoj marží vychází ze skutečných zkušeností, dlouhodobých prognóz vedení a z pákového efektu vyšších provozních marží z přidruženého podnikání.

Zpětně získatelná hodnota společnosti Delhaize převyšuje účetní hodnotu o více než 10 %. Analýza citlivosti ukazuje, že ocenění je citlivé na změny složené roční míry růstu tržeb, provozních marží a diskontní sazby po zdanění. Za předpokladu, že změna jednoho z těchto faktorů neovlivní ostatní, by se zpětně získatelná hodnota společnosti Delhaize rovnala její účetní hodnotě, pokud by se složená roční míra růstu tržeb v období projekce snížila o 1,5 %, pokud by se provozní marže společnosti Delhaize v období projekce snížily o 0,4 % nebo pokud by diskontní sazba po zdanění byla vyšší o 0,5 %.



Účetní odhady a úsudky

Nehmotná aktiva

Účetní odhady a úsudky týkající se nehmotných aktiv naleznete v [Příloze 4](#).



14 NEHMOTNÁ AKTIVA POKRAČOVÁNÍ

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 ziskatelné částky peněžotvorných 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), jakož i předpoklady týkající se tržních násobků.

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 nejnížší 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 ziskatelnou částku. Zpětně ziskatelná 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 společnostmi	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 2022	Super Indo 2022	Ostatní 2022	Celkem 2022
Začátek roku	165	62	18	244
Investice do přidružených podniků	—	—	12	12
Podíl na příjmu (ztrátě) společných podniků	19	8	17	44
Dividenda	(17)	(3)	(18)	(38)
Kurzové rozdíly	—	(2)	1	(1)
Konec roku	167	64	30	262
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

Podíl na příjmu (ztrátě) z pokračujících činností pro podíly Ahold Delhaize ve všech jednotlivě nevýznamných společných podnicích činil zisk 17 milion EUR (2021: zisk 1 milion EUR); pro jednotlivě nevýznamné přidružené společnosti byl nula (2021: nula).

Níže jsou uvedeny souhrnné finanční informace pro JMR a Super Indo (na 100% základě).

miliony EUR	JMR 2022	JMR 2021	Super Indo 2022	Super Indo 2021
Souhrnný výkaz o úplném výsledku hospodaření				
Čisté tržby	5038	4462	628	556
Odpisy a amortizace	(158)	(150)	(20)	(16)
Výnos z úroků	—	—	1	2
Úrokové náklady	(1)	(2)	—	—
Narůstání úroků k leasingovému závazku	(22)	(22)	(3)	(3)
Výdaj na daň z příjmů	(33)	(12)	(5)	(3)
Příjmy z pokračujících činností	39	49	15	15
Čistý výsledek	39	49	15	15
Ostatní úplný výsledek hospodaření	—	—	—	—
Celkový úplný výsledek hospodaření	39	49	15	15
miliony EUR	JMR 1. ledna 2023	JMR 2. ledna 2022	Super Indo 1. ledna 2023	Super Indo 2. ledna 2022
Souhrnná rozvaha				
Dlouhodobá aktiva	1710	1600	118	110
Krátkodobá aktiva				
Hotovost a peněžní ekvivalenty	130	43	91	88
Ostatní běžná aktiva	463	416	75	70
Celková krátkodobá aktiva	593	459	165	158
Dlouhodobá pasiva				
Finanční závazky	382	364	43	42
Ostatní pasiva	52	42	5	7
Dlouhodobá pasiva celkem	434	406	49	48
Krátkodobá pasiva				
Finanční závazky (kromě obchodních závazků)	63	81	7	6
Ostatní krátkodobá pasiva	1465	1235	120	112
Celková krátkodobá pasiva	1529	1316	126	118
Čistá aktiva	340	336	108	102

15 INVESTICE DO SPOLEČNÝCH A PŘIDRUŽENÝCH PODNIKŮ POKRAČOVÁNÍ

Sesouhlasení souhrnných finančních informací uvedených výše s účetní hodnotou JMR a Super Indo je následující:



	JMR 2022	JMR 2021	Super Indo 2022	Super Indo 2021
miliony EUR				
Čistá aktiva na začátku	336	322	102	98
Čistý výsledek	39	49	15	15
Dividenda	(35)	(35)	(6)	(17)
Kurzové rozdíly	=	=	(3)	6
Závěrečná čistá aktiva	340	336	108	102
Podíl na společném podniku	49 %	49 %	51 %	51 %
Závěrečná čistá aktiva zahrnutá v účetní hodnotě	167	165	55	52
Goodwill	—	—	9	10
Účetní hodnota	167	165	64	62

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 prodáváných 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 deset 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 2022 byla společnost Pingo Doce informována o rozhodnutích vydaných AdC v devíti z výše uvedených řízení, kterými byly uloženy pokuty několika maloobchodníkům a jejich dodavatelům, včetně Pingo Doce. V případě společnosti Pingo Doce vedla tato rozhodnutí k uložení pokut ve výši přibližně 187 milionů EUR.

Pingo Doce nesouhlasí s těmito rozhodnutími a považuje za zcela nepodložená. Společnost Pingo Doce jako taková podala příslušná odvolání k 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 řízení, společnost Pingo Doce již podala příslušné vyjádření k žalobě, neboť považuje prohlášení o námitkách za neopodstatněné – a bude čekat na příslušné 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 186 milionů EUR. Nepřímý podíl společnosti Ahold Delhaize na těchto zárukách vydaných JMR je 91 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 poakvizici 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

	1. ledna 2023	2. ledna 2022
miliony EUR		
Čistá investice do leasingu	524	475
Zajistná aktiva	188	209
Pohledávky z úvěrů	23	41
Aktivum z definovaných požitků	54	71
Derivátové finanční nástroje	—	—
Dlouhodobá pohledávka z titulu daně z příjmů Ostatní	382	382
	22	15
Celková ostatní dlouhodobá finanční aktiva	1193	1193

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



zajištění 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 2022 nebo 2021 nedošlo k žádným významným ziskům ani ztrátám souvisejícím s tímto ujednáním o sdružování.

Z dlouhodobých pohledávek je 18 milionů EUR splatných za jeden rok až pět let a 5 milionů EUR po více než pěti letech (2. ledna 2022: 36 milionů EUR mezi jedním rokem až pěti lety a 6 milionů EUR po více než pěti letech). Krátkodobá část pohledávek z úvěrů ve výši 13 milionů EUR (2. ledna 2022: 43 milionů EUR) je zahrnuta do ostatních krátkodobých finančních aktiv (viz [Příloha 19](#)).

Aktivum z definovaných požitků k 1. lednu 2023 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 zajištění aktiva naleznete v [Příloze 30](#).

17 ZÁSoby

milióny EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Zásoby konečných produktů a zboží	4505	3644
Suroviny, obalové materiály, technické potřeby a další	107	83
Celkové zásoby	4611	3728

V roce 2022 bylo ve výsledovce vykázáno 1 970 milionů EUR jako odpis zásob (2021: 1 608 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 snižovaná 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

milióny EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Pohledávky z obchodního styku (obchodní pohledávky)	1346	1151
Pohledávky z příspěvků pro prodejce	686	625
Ostatní pohledávky	464	378
	2495	2153
Rezerva na snížení hodnoty	(104)	(96)
Pohledávky celkem	2391	2058

Zůstatky pohledávek jsou prezentovány očištěné o splatné závazky a podléhají vymahatelné dohodě o vzájemném započtení mezi Společností a protistranou. Celkový efekt započtení k 1. lednu 2023 je 173 milionů EUR (2. ledna 2022: 260 milionů EUR).

K 1. lednu 2023 byla analýza stárí pohledávek následující:

milióny EUR	Celkem	Není po splatnosti	0–3 měsíce	3–6 měsíců	6–12 měsíců	Po splatnosti > 12 měsíců
Pohledávky z obchodního styku (obchodní pohledávky)	1346	869	354	21	32	69



Pohledávky z příspěvků pro prodejce	686	516	97	30	27	16
Ostatní pohledávky	464	222	131	41	9	62
	2495	1607	581	92	68	147
Rezerva na snížení hodnoty	(104)	(10)	(9)	(7)	(9)	(68)
Pohledávky celkem	2391	1597	572	85	58	78
Očekávané úvěrové ztráty	4,2 %	0,6 %	1,6 %	7,6 %	13,7 %	46,7 %

K 2. lednu 2022 byla analýza stárí pohledávek následující:

miliony EUR	Celkem	Není po splatnosti	Po splatnosti			
			0–3 měsíce	3–6 měsíců	6–12 měsíců	> 12 měsíců
Pohledávky z obchodního styku (obchodní pohledávky)	1151	778	287	10	16	60
Pohledávky z příspěvků pro prodejce ¹	625	529	69	9	8	9
Ostatní pohledávky	378	191	98	30	11	48
	2153	1498	454	49	36	117
Rezerva na snížení hodnoty	(96)	(8)	(10)	(4)	(10)	(64)
Pohledávky celkem	2058	1490	444	45	26	53
Očekávané úvěrové ztráty	4,5 %	0,6 %	2,2 %	8,0 %	26,5 %	55,0 %

¹ Srovnatelné částky týkající se stárí pohledávek z příspěvků pro prodejce byly přepočteny, aby byla prezentace v souladu s účetními pravidly společnosti Ahold Delhaize. Pohledávky, které nejsou po splatnosti, se zvýšily o 84 milionů EUR; pohledávky 0–30 dnů po splatnosti se snížily o 55 milionů EUR; pohledávky 3–6 měsíců po splatnosti se snížily o 13 milionů EUR; pohledávky 6–12 měsíců po splatnosti se snížily o 15 milionů EUR; a pohledávky >12 měsíců po splatnosti se snížily o 1 milion EUR.

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 1. lednu 2023 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	2022	2021
Začátek roku	(96)	(97)
Účtované do výnosů	(39)	(38)
Použité	32	40

Kurzové rozdíly	(1)	(1)
Konec roku	(104)	(96)



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	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Derivátové finanční nástroje – běžná část	2	—
Čistá investice do leasingu – běžná část	96	91
Investice do dluhových nástrojů (FVPL ¹) – běžná část	125	135
Krátkodobé vklady a podobné nástroje	16	15
Zajistná aktiva – běžná část (viz Příloha 16)	94	71
Krátkodobé pohledávky z úvěrů	13	43
Ostatní	27	1
Celková ostatní krátkodobá finanční aktiva	373	356

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 1. ledna 2023 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 1. lednu 2023 vázáno 16 milionů EUR (2. ledna 2022: 15 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 2022 Společnost vykázala čisté snížení hodnoty těchto finančních aktiv ve výši 1 milion EUR (2021: 2 miliony EUR). Čisté snížení hodnoty bylo zahrnuto do ostatních zisků (ztrát); viz [Příloha 9](#).

Účetní pravidla

Více informací o účetních pravidlech pro finanční aktiva a zajistná aktiva naleznete v [Příloze 30](#).

20 HOTOVOST A PENĚŽNÍ EKUIVALENTY

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Hotovost v bankách a peněžní ekvivalenty	2772	2752
Pokladní hotovost	310	241
Celková hotovost a peněžní ekvivalenty	3082	2993

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 1. lednu 2023 vázáno 28 milionů EUR (2. ledna 2022: 25 milionů EUR).

Hotovost a peněžní ekvivalenty zahrnují 712 milionů EUR (2. ledna 2022: 807 milionů EUR) držných 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 414 milionů EUR (2. ledna 2022: 397 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	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Kmenové akcie (2022 a 2021: 1 923 515 827 v nominální hodnotě 0,01 EUR za kus)	19	19
Kumulativní prioritní akcie (2022 a 2021: 2 250 000 000 v nominální hodnotě 0,01 EUR za kus)	23	23
Kumulativní prioritní finanční akcie (2022 a 2021: 326 484 173 v nominální hodnotě 0,01 EUR za kus)	3	3
Celkový schválený základní kapitál	45	45

Vydaný základní kapitál

K 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022 tvoří kmenové akcie 100 % vydaného základního kapitálu. Ahold Delhaize neměl k 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022 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 kmenových plně splacených kmenových akcií (x 1 000)	Počet vlastních akcií (x 1 000)	Počet kmenových akcií v oběhu (x 1 000)
Zůstatek k 3. lednu 2021	1100725	53689	1047036
Zpětný odkup akcií	—	38650	(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
Zpětný odkup akcií	—	36596	(36 596)
Zrušení vlastních akcií	(52 000)	(52 000)	—
Úhrady vázané na akcie ¹	—	(2 611)	2611
Zůstatek k 1. lednu 2023	993725	16372	977353

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 13. dubna 2022 schválila valná hromada akcionářů dividendu za rok 2021 ve výši 0,95 EUR na kmenovou akcii. Konečná dividendu za rok 2021 ve výši 0,52 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena 28. dubna 2022, přičemž záloha dividendu za rok 2021 ve výši 0,43 EUR na kmenovou akcii byla vyplacena 2. září 2021.

Dne 10. srpna 2022 Společnost oznámila zálohu na dividendu za rok 2022 ve výši 0,46 EUR na kmenovou akcii, která byla vyplacena 1. září 2022. V souhrnu Společnost v roce 2022 vyplatila dividendy z kmenových akcií ve výši 979 milionů EUR.

Správní rada se souhlasem dozorčí rady navrhuje vyplácení dividendy ve výši 1,05 EUR na kmenovou akcii s ohledem na rok 2022. Tato dividendu podléhá schválení valnou hromadou akcionářů. V případě schválení bude 27. dubna 2023 vyplacena konečná dividendu ve výši 0,59 EUR na kmenovou akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,46 EUR na kmenovou akcii, která byla již vyplacena 1. září 2022. Celková výplata dividend za celý rok 2022 by tedy činila 1,05 EUR na kmenovou akcii (2021: 0,95 EUR).

Konečná dividendu ve výši 0,59 EUR na kmenovou akcii nebyla k 1. lednu 2023 zahrnuta jako závazek v konsolidované rozvaze. Výplata této dividendy nebude mít pro Společnost daňové důsledky.

Zpětný odkup akcií

Dne 3. ledna 2022 zahájila Společnost program zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR, který byl oznámen 15. listopadu 2021. Program byl úspěšně ukončen 15. prosince 2022.

Celkem bylo zpětně odkoupeno 36 596 304 vlastních akcií Společnosti za průměrnou cenu 27,33 EUR za akcii. Realizace zpětného odkupu akcií vedla k čisté transakční slevě ze strany obchodníků ve výši 3 milionů EUR.

Dne 2. ledna 2023 zahájila Společnost program zpětného odkupu akcií v hodnotě 1 miliardy EUR, který byl oznámen 9. listopadu 2022. Očekává se, že program bude dokončen do konce roku 2023.

Úhrady vázané na akcie

Úhrady vázané na akcie zaúčtované do vlastního kapitálu ve výši 66 milionů EUR (2021: 51 milionů EUR) se týkají nákladů na akciové náhrady (viz [Příloha 32](#)) v rámci programu 2022 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 zúčastněných 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, strategie nebo identity Společnosti. K 1. lednu 2023 ani během let 2022 a 2021 nebyly v oběhu žádné kumulativní prioritní akcie.

21 VLASTNÍ KAPITÁL PŘIPADAJÍCÍ KMENOVÝM AKCIONÁŘŮM POKRAČOVÁNÍ

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.

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 dividendu vyplácena – plus 2,1 % a (2) průměrné úrokové přírážky – 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 dividendu 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, strategii nebo identitu Společnosti. SCAD se snaží realizovat své cíle získáváním a držetím 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 1. lednu 2023 ve výši 15 405 milionů EUR je nerozdělitelná částka 1 061 milionů EUR (2. ledna 2022: 460 milionů EUR z celkového vlastního kapitálu ve výši 13 721 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			1. ledna 2023			2. ledna 2022		
			Dlouhodobá část			Dlouhodobá část		
			Krátkodobá část	Celkem		Krátkodobá část	Celkem	
Dluhopisy 55 USD 5,6 % ¹	USD	55	—	51	51	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 32 USD 8,62 %, splatné v roce 2025 ²	USD	32	13	16	29	17	38	56
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	75	77	2	73	75
Dluhopisy 500 USD 6,875 %, splatné v roce 2029	USD	500	—	441	441	—	439	439
Dluhopisy 600 EUR 0,375 %, splatné v roce 2030	EUR	600	—	600	600	—	600	600
Dluhopisy 271 USD 9,00 %, splatné v roce 2031	USD	271	7	314	321	6	302	308
Dluhopisy 470 USD 5,70 %, splatné v roce 2040 ³	USD	470	3	516	519	3	496	499
Odložení finanční náklady			(5)	(12)	(17)	(5)	(18)	(23)
Celkové dluhopisy			21	4352	4373	74	4280	4354
Finanční závazky ⁴			22	172	194	22	183	205
Splatné hypotéky ⁵			—	—	—	41	—	41
Ostatní půjčky ⁶			190	3	193	60	214	274
Úvěry celkem			233	4527	4760	197	4678	4874

1 Dluhopisy v hodnotě 55 milionů USD byly součástí půjček získaných při akvizici FreshDirect v roce 2021; Tyto dluhopisy nejsou zaručeny společností Ahold Delhaize a v roce 2022 byly reklasifikovány na dlouhodobé, aby byly v souladu s účetními pravidly společnosti Ahold Delhaize.

2 Pomyslná hodnota těchto leasingových dluhopisů na konci roku 2021 činila 63 milionů USD a v roce 2022 byla snížena na 32 milionů USD v důsledku pravidelných splátek dluhopisů ve výši 19 milionů USD a také dodatečných splátek v důsledku prodaných lokalit ve výši 12 milionů USD.

3 V prosinci 2018 společnost Ahold Delhaize odkoupila a zrušila dluhopisy v hodnotě 350 milionů USD z nesplacených dluhopisů v hodnotě 827 milionů USD. V listopadu 2022 společnost Ahold Delhaize odkoupila a zrušila dalších 7 milionů USD ze svých nesplacených dluhopisů.

4 Vážená průměrná úroková sazba pro finanční závazky činila na konci roku 2022 6,4 % (2021: 6,8 %).

5 Splatné hypotéky jsou zajištěny budovami a pozemky. Vážená průměrná úroková sazba pro tyto splatné hypotéky činila na konci roku 2022 8,9 % (2021: 8,4 %).

6 Ostatní půjčky zahrnují zejména čerpání úvěru ve výši 190 milionů EUR v rámci vázaného úvěru se splatností v roce 2023 (2021: 250 milionů EUR, z toho 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 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 1,5 miliardy EUR. V prosinci 2022 společnost Ahold Delhaize uzavřela pětiletou revolvingovou úvěrovou facilitu v hodnotě 1,5 miliardy EUR se dvěma opcemi na prodloužení o jeden rok. Tato facilitu refinancovala facilitu ve výši 1,0 miliardy EUR z roku 2020.

Úvěrová facilitu má mechanismus pro úpravu marže na základě výkonnosti Společnosti v předem definovaných cílech udržitelnosti. Konkrétně tato facilitu zahrnuje tři klíčové ukazatele udržitelnosti, jejichž cílem je snížit emise uhlíku společnosti Ahold Delhaize v rámci jejích vlastních činností (rozsah 1 a 2), snížit množství potravinového odpadu a pomoci zákazníkům vybírat si zdravější produkty. Facilita také zahrnuje možnost přidat cíle pro snížení emisí uhlíku v rozsahu 3 do roku 2025. Facilita 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 2022 a 2021 společnost tyto úmluvy dodržovala. Díky úvěrovému ratingu Společnosti však nebylo nutné tyto finanční úmluvy testovat. K 1. lednu 2023 nebyly v rámci tohoto úvěru žádné nesplacené půjčky (2. ledna 2022: žádné nesplacené půjčky v rámci této facility).

Společnost Ahold Delhaize má také přístup k vázaným a nevázaným úvěrovým nástrojům pro pokrytí požadavků na provozní kapitál, vydávání záruk a akreditivů. K 1. lednu 2023 bylo využito 448 milionů EUR (2. ledna 2022: 468 milionů EUR).

23 OSTATNÍ DLOUHODOBÉ FINANČNÍ ZÁVAZKY

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Závazky z leasingu	10637	10061
Zajistné závazky	179	205
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	203	196
Derivátové finanční nástroje	26	1
Finanční záruky	9	10
Celkové ostatní dlouhodobé finanční závazky	11055	10473

Více informací o závazcích z leasingu naleznete v [Příloze 33](#).

Společnost vykazuje ve své rozvaze závazky ze zajištění v souvislosti s dohodou o poolingu mezi nespřízněnými společnostmi (viz [Příloha 16](#)).

Od 1. ledna 2023 tvoří ostatní dlouhodobé finanční závazky zejména:

- ★ 129 milionů USD (121 milionů EUR) finanční závazek za call a put opce vložené do nekontrolního podílu (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 % [2. ledna 2022: 103 milionů USD (91 milionů EUR)].
- ★ Odložená platba ve výši 26 milionů EUR za zbývajících akcie společnosti Cyclooon. Dne 30. dubna 2022 získala společnost Ahold Delhaize většinový podíl 50 % plus jednu akcii ve společnosti Cyclooon a má právo a povinnost získat zbývajících akcie a stát se v roce 2026 jejím plným vlastníkem.
- ★ závazek ve výši 46 milionů USD (43 milionů EUR) za diskontovanou částku zbývajících závazků 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 [2. ledna 2022: 44 milionů USD (39 milionů EUR)].
- ★ Dlouhodobá část závazku za odstoupení od Plánu 1500 je nulová [2. ledna 2022: 53 milionů USD (47 milionů EUR)]. Krátkodobá část závazku činí 57 milionů USD (54 milionů EUR) a je zahrnuta v ostatních krátkodobých finančních závazcích [2. ledna 2022: 57 milionů USD (50 milionů EUR)]. Viz [Příloha 24](#) a [Příloha 26](#).

Účetní odhady a úsudky

Další informace o účetních odhadech ostatních dlouhodobých finančních závazků jsou uvedeny v [Příloze 4](#).

Účetní pravidla

Finanční záruky

Finanční záruky poskytnuté společností 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	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Závazky z definovaných požitků	338	613
Jiné závazky z dlouhodobého penzijního plánu	358	493
Celkové důchody a další výhody po ukončení pracovního poměru	696	1107

Požitky 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 40 milionů EUR je uvedena v [Příloze 27](#) (3. ledna 2021: 28 milionů EUR). Snížení penzijního připojištění a ostatních požitků po skončení pracovního poměru je způsobeno zejména zvýšením diskontních sazeb.

Následující tabulka poskytuje přehled o výdajích na důchody a ostatní požitky po skončení pracovního poměru evidovaných ve výsledovce:

miliony EUR	2022	2021
Náklady na definované požitky	293	266
Náklady na definované požitky – dohoda o vypořádání FELRA a MAP	(26)	(136)
Celkové náklady na definované požitky (viz část Plány definovaných požitků)	267	130
Plány definovaných příspěvků (viz část Plány definovaných příspěvků)	152	128
Sdružené plány pro více zaměstnavatelů [viz část Sdružené plány pro více zaměstnavatelů (MEP)]:		
Plány definovaných požitků	21	20
Plány definovaných příspěvků	295	283
Odstoupení a vypořádání:		
Odstoupení od Národního plánu	—	7
Celkové náklady na důchody a další výhody po ukončení pracovního poměru¹	735	568

¹ V roce 2022 zahrnovaly celkové náklady na penzijní připojištění a ostatní požitky po skončení pracovního poměru čistý jednorázový zisk ve výši 26 milionů EUR, který souvisel zejména s dodatečnou 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](#) (2021: 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 s ARPA).

Následující tabulka obsahuje přehled přecenění penzijních plánů s definovanými požitky a jiných závazků z dlouhodobých penzijních plánů vykázaných v ostatním úplném výsledku hospodaření:

miliony EUR	2022	2021
Přecenění penzijních plánů definovaných požitků ¹	(367)	(103)
Přecenění jiných závazků z dlouhodobých penzijních plánů ²	(148)	—
Přecenění penzijních plánů v ostatním úplném výsledku hospodaření celkem	(516)	(103)

¹ Rozpis přecenění penzijních plánů se definovanými požitky je uveden v části [Plány definovaných požitků](#).

² Dlouhodobé závazky z penzijního plánu byly přeceněny diskontní sazbou ve výši 5,8 % (2021: 2,7 %).

Další informace o těchto plánech definovaných požitků, plánech definovaných příspěvků a plánech pro více zaměstnavatelů 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	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Závazky z definovaných požitků	338	613
Aktiva z definovaných požitků	(54)	(71)
Celkový čistý stav financování plánů definovaných požitků	283	540

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.

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.



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

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 dodatčnými 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 dluhových 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 2022 a 2021 byly následující:

miliony EUR	2022	2021
Náklady na službu:		
Náklady na službu v běžném období	257	242
Náklady na službu v minulém období	(29)	(143)
Čisté úrokové náklady	17	17
Administrativní náklady	16	13
Výhody při ukončení pracovního poměru	7	2
Složky nákladů na definované požitky vykázané ve výsledovce	267	130
Vykázaná přeměření:		
Výnosy z aktiv plánu, s výjimkou částek zahrnutých do čistých úrokových (výnosů) nákladů	2059	(177)
(Zisk) ztráta ze změn demografických předpokladů	64	(9)
(Zisk) ztráta ze změn finančních předpokladů	(2 555)	117
(Zisky) ztráty ze zkušenosti	65	(34)
Složky nákladů na definované požitky vykázané v ostatním úplném výsledku hospodaření	(367)	(103)
Celkové čisté náklady na definované požitky	(99)	28



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

Změny závazků z definovaných požitků a aktiv plánů v roce 2022 a 2021 byly následující:

miliony EUR	Nizozemsko		Spojené státy		Zbytek světa		Celkem	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Závazky z definovaných požitků								
Začátek roku	6799	6492	1696	1721	339	387	8835	8600
Náklady na službu v běžném období	189	177	50	45	18	20	257	242
Náklady na službu v minulém období	—	—	(29)	(143)	—	—	(29)	(143)
Úrokové náklady	76	55	57	50	4	3	137	108
Výhody při ukončení pracovního poměru	—	—	—	—	7	2	7	2
Příspěvky účastníků plánu	33	30	—	—	1	1	34	31
Vyplacené požitky	(110)	(125)	(90)	(75)	(20)	(15)	(220)	(214)
(Zisk) ztráta ze změn demografických předpokladů	61	(9)	5	—	(2)	—	64	(9)
(Zisk) ztráta ze změn finančních předpokladů	(2 020)	185	(431)	(50)	(104)	(18)	(2 555)	117
(Zisky) ztráty ze zkušenosti	75	(5)	(13)	11	3	(40)	65	(34)
Kurzové rozdíly	—	—	112	137	—	—	112	137
Konec roku	5104	6799	1357	1696	246	339	6706	8835
Aktiva plánů								
Reálná hodnota aktiv, začátek roku	6587	6339	1429	1298	279	278	8295	7915
Výnos z úroků	71	52	46	36	3	2	120	90
Příspěvek Společnosti	91	152	66	39	28	21	184	212
Příspěvky účastníků plánu	33	30	—	—	1	1	34	31
Vyplacené požitky	(110)	(125)	(90)	(75)	(20)	(15)	(220)	(214)
Administrativní náklady	(10)	(10)	(5)	(3)	—	—	(16)	(13)
Výnosy z aktiv plánu, s výjimkou částek zahrnutých do čistých úrokových (výnosů) nákladů	(1 689)	148	(283)	35	(88)	(7)	(2 059)	177
Kurzové rozdíly	—	—	85	97	—	—	85	97
Reálná hodnota aktiv, konec roku	4973	6587	1247	1429	203	279	6423	8295
Stav financování	(130)	(212)	(110)	(268)	(43)	(60)	(283)	(540)

Celkový závazek z definovaných požitků ve výši 6 706 milionů EUR k 1. lednu 2023 zahrnuje 153 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 návaznosti na změnu nizozemského penzijního plánu z roku 2020, která zahrnovala snížení aktuální sazby, zvýšení maximálního platového stropu na zákonné maximum a zvýšení výše příspěvků zaměstnavatele a zaměstnanců, se aktuální sazba posuzuje každoročně. V roce 2021 bylo dohodnuto zvýšení aktuální sazby z 1,75 % na 1,825 %. V roce 2022 zůstala aktuální sazba na úrovni 1,825 %.



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

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. V roce 2022 vedlo vydání konečného pravidla ze strany PBGC k dodatečnému uvolnění závazku z nadměrných požitků FELRA a MAP ve výši 27 milionů USD (26 milionů EUR), který byl rovněž vykázán jako náklad na služby v minulém období (viz *Plány definovaných požitků pro více zaměstnavatelů – Dohoda o vypořádání FELRA a MAP a ARPA*).

V Řecku byly pojistně-matematické výpočty aktualizovány v souladu s rozhodnutím Výboru pro výklad IFRS vydaným v květnu 2021. To vedlo v roce 2021 k úpravě ve výši 40 milionů EUR, která je ve výše uvedené tabulce uvedena jako (zisky) ztráty ze zkušenost v položce Zbytek světa.

Hotovostní příspěvky

V letech 2022 až 2023 se očekává, že příspěvky Společnosti: se sníží ze 91 milionů EUR na 152 milionů EUR v Nizozemsku (ovlivněno předplacením příspěvků na rok 2022 ve výši 55 milionů EUR v roce 2021); se sníží z 69 milionů USD (66 milionů EUR) na 66 milionů USD (61 milionů EUR) u všech plánů definovaných požitků ve Spojených státech; se sníží z 28 milionů EUR na 19 milionů EUR u všech plánů ve zbytku světa.

Ke konci roku 2022 byl poměr financování nizozemského plánu vypočtený v souladu s regulačními požadavky 126 %. 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 %.

Poměr financování penzijního plánu Ahold Delhaize USA na konci roku 2022 byl 104 %, 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 2023 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	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Diskontní sazba	3,6	1,3	5,7	3,1	3,8	1,1
Budoucí zvýšení platů	2,5	2,5	4,3	4,3	3,6	4,0
Budoucí zvýšení důchodů	2,3	1,4	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:

Roky	Nizozemsko		Spojené státy		Zbytek světa	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Délka života ve věku 65 let pro současné důchodce						
Muž	21,2	21,1	20,3	20,1	N/A	N/A
Žena	23,6	23,4	22,2	22,1	N/A	N/A
Délka života ve věku 65 let pro současné členy ve věku 50 let						
Muž	22,8	22,6	21,4	21,2	N/A	N/A
Žena	25,2	24,8	23,3	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.

milióny EUR	Spojené státy			
	Nizozemsko		Zbytek světa	Celkem
Diskontní sazba				
0,5% zvýšení	(538)	(58)	(12)	(607)
0,5% snížení	634	64	13	710
Budoucí zvýšení platů				
0,5% zvýšení	53	—	4	57
0,5% snížení	(51)	—	(4)	(55)
Budoucí zvýšení důchodů				
0,5% zvýšení	602	—	N/A	602
0,5% snížení	(519)	—	N/A	(519)
Odhadovaná délka života				
Nárůst o 1 rok ve věku 65 let	204	40	—	245

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



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

míry na očekávané míře inflace. Metody a typy předpokladů použité při zpracování analýz citlivosti se proti předchozímu období nezměnily.

Aktiva plánů

Alokace aktiv penzijního plánu se u každého plánu liší. Alokace aktiv plánů byla následující:

	Nizozemsko		Spojené státy		Zbytek světa	
miliony EUR	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Kapitálové nástroje:						
Spotřební zboží	265	412	49	21	—	—
Finanční služby	156	212	16	17	—	—
Telekomunikace a informace	220	261	9	11	—	—
Energie a inženýrské sítě	94	105	23	27	—	—
Průmysl	319	470	5	9	—	—
Ostatní	303	445	99	148	20	9
Dluhové nástroje:						
Státní dluhopisy	1612	2035	95	119	—	—
Podnikové dluhopisy (investiční stupeň)	431	488	419	641	—	—
Podnikové dluhopisy (neinvestiční stupeň)	6	7	23	13	—	—
Ostatní	—	—	78	100	30	40
Nemovitosti:						
Maloobchod	—	1	7	—	—	—
Kanceláře	—	—	—	—	—	—
Obytné	—	2	—	—	—	—
Ostatní	—	—	59	57	—	—
Investiční fondy	1621	1956	176	107	—	—
Pojistné smlouvy	—	—	—	—	152	230

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.



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

Deriváty:					
Úrokové swapy	(519)	(52)	—	—	—
Forwardové měnové kontrakty	30	(16)	—	—	—
Hotovost a peněžní ekvivalenty	440	260	86	70	—
Ostatní	(4)	1	103	89	—
Celkem	4973	6587	1247	1429	203

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 2022 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 2022 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 2022 měl nizozemský plán aktiva plánu investovaná do finančních nástrojů společnosti Ahold Delhaize ve výši nula (2021: 2 miliony EUR). V roce 2022 ani 2021 neměly plány USA žádná aktiva plánu investovaná do finančních nástrojů Ahold Delhaize.

Skutečná návratnost aktiv plánu v roce 2022 byla u nizozemského plánu (24,5 %) (2021: 3,3 %) a (18,7 %) u penzijního plánu Ahold Delhaize USA (2021: 0,6 %).

Splatnosti požitků

Vážený průměr trvání závazků z definovaných požitků plánů v Nizozemsku, Spojených státech amerických a ve zbytku světa je 24,2; 10,7; a 10,7 let.

Očekávaný rozvrh výplat požitků pro plány je následující:

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 2022 a 2021 Společnost přispěla 152 miliony EUR a 128 miliony EUR do svých plánů definovaných příspěvků. Tyto příspěvky byly vykázány jako náklad ve výsledovce a týkaly se výhradně pokračujících činností v letech 2022 a 2021.

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

milliony EUR	Spojené státy			Celkem
	Nizozemsko	Zbytek světa		
Částka splatná do jednoho roku	108	90	11	209
Částka splatná od dvou do pěti let	449	382	63	894
Částka splatná mezi šesti a deseti lety	763	520	92	1375

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.



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

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 přidělitelný 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 přidělitelný 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 přesně určit svůj ocenitelný podíl na plánech a aktivech podle účetních zásad definovaných požitků, a účetní závěrky sdružených plánu 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 přidělitelnou 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 účastníky 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.

MEP – plány definovaných požitků

Na konci let 2021 a 2022 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 celkovému příspěvku 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).

Podle PPA jsou plány kategorizovány jako „ohrožené“ (žlutá zóna), „vážně ohrožené“ (oranžová zóna), „kritické“ (červená zóna) nebo neohrožené a nekritické (zelená zóna). Tato kategorizace je založena primárně 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 Prohází/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).

	Zóna podle ERISA	Stav FIP/RP probíhá/implementováno	Datum vypršení platnosti	1. ledna 2023
v milionech EUR, s výjimkou procenta účasti společnosti Ahold Delhaize				



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

	EIN / Číslo penzijního plánu			Rok formuláře 5500 ¹	smlouvy kolektivního vyjednávání		Deficit /(přebytek) Roční příspěvky plánu ²	Účast společnosti Ahold Delhaize	oměrný podíl společnosti Ahold Delhaize na deficitu (přebytku) ³
New England Teamsters & Trucking Industry Pension	04-6372430/001	Červená (kritický a klesající)	Implementováno	2021	29. března 2025	5	—	2,0 %	—
UFCW Local 1262 & Employers Pension Fund	22-6074414/001	Červená	Implementováno	2021	23. října 2027 12. února 2028	6	260	33,7 %	88
Warehouse Employees' Union Local 730 Pension Trust Fund;	52-6124754/001	Červená (kritický a klesající)	Implementováno	2021	20. června 2026 15. května 2027	4	146	87,3 %	128
Další plány ⁴						6	9527	0,0 %	3
Celkem						21	9933		219

2. ledna 2022

	EIN / Číslo penzijního plánu	Zóna podle ERISA	Stav FIP/RP probíhá/implementováno	Rok formuláře 5500 ¹	Datum vypršení platnosti smlouvy kolektivního vyjednávání		Deficit /(přebytek) Roční příspěvky	Účast společnosti Ahold Delhaize	Poměrný podíl společnosti Ahold Delhaize na deficitu (přebytku) ³
v milionech EUR, s výjimkou procenta účasti společnosti Ahold Delhaize									
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 ⁴						6	4461	1,5 %	(67)
Celkem						20	4543		16

¹ Formulář 5500 je součástí celkového rámce ERISA pro podávání zpráv a zveřejňování a zahrnuje účetní závěrku plánu MEP.

² Deficit/(přebytek) plánů je do značné míry ovlivněn diskontní sazbou uplatňovanou plány, která se pohybuje v rozmezí 6,5 % až 7,5 %, což odpovídá předchozímu roku, a plánovanými aktivy fondů, která se snížila o 18 % až 27 %. Plány MEP diskontují závazky očekávanou mírou návratnosti aktiv plánu. Jak se plán blíží k insolvenčnímu riziku likvidity a očekávanou volatilitu, očekávaná míra návratnosti jeho aktiv klesá a diskontní sazba jako taková bude klesat, což má za následek zvýšení deficitu v rámci plánu. Stálé závazky spolu s výraznou změnou aktiv vedly ke zhoršení stavu financování těchto fondů.

³ 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.

⁴ 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 1. lednu 2023 ve výši 3,9 %, 24,0 %, 0,5 % a 0,0 % (2. ledna 2022: 4,4 %, 23,9 %, 0,5 % a 0,0 %).

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



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

roce 2021 společnost Ahold Delhaize plně uhradila zbývající závazek z odstoupení od Národního plánu ve výši 190 milionů USD. V roce 2022 společnost Ahold Delhaize zaplatila 57 milionů USD na závazek z odstoupení od Plánu 1500. Nesplacený závazek z odstoupení od Plánu 1500 k 1. lednu 2023 činí 57 milionů USD (54 milionů EUR) [2. ledna 2022: 110 milionů USD (97 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 2023 Společnost očekává, že její celkové příspěvky do sdružených plánů definovaných požitků pro více zaměstnavatelů budou činit 22 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. V roce 2020 společnost Giant Food zaúčtovala závazek související s penzí ve výši 609 milionů USD a závazek z definovaných požitků ve výši 211 milionů USD související s novým variabilním anuitním plánem pro jednoho zaměstnavatele, přičemž došlo k odpovídajícímu snížení podrozvahových pasiv Ahold Delhaize FELRA a MAP MEP.

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. V letech 2021 a

2022 byl nejlepší odhad závazku z definovaných požitků revidován v návaznosti na zákon o americkém záchranném plánu z roku 2021; viz část níže.

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 roce 2020 vykázala závazek z definovaných požitků ve výši 211 milionů USD. Dne 2. ledna 2022 byl nejlepší odhad revidován a závazek z definovaných požitků byl snížen na 54 milionů USD.

PBGC dne 29. dubna 2022 oznámila, že schválila žádost, kterou penzijní plán FELRA předložil do zvláštního programu finanční pomoci. Pomoc, kterou kombinovaný plán FELRA a MAP obdrží, je v souladu s žádostí předloženou PBGC 30. prosince 2021.

Dne 6. července 2022 vydala PBGC konečné pravidlo, kterým se provádějí změny zvláštního programu finanční pomoci. Změny reagují na připomínky veřejnosti k prozatímnímu konečnému pravidlu PBGC a lépe ochrání důchody pracovníků a důchodců, na které se vztahují plány více zaměstnavatelů, jež mají nárok na podporu. Konečné pravidlo nabylo účinnosti 8. srpna 2022 a poskytuje žadatelům možnost doplnit žádost o zvláštní finanční pomoc podle přechodného pravidla.

Dne 8. srpna 2022 doplnil kombinovaný plán FELRA a MAP svou žádost u PBGC. Výše závazku z nadměrných požitků splatného v rámci plánu jednoho zaměstnavatele společnosti Giant Food byla v rámci procesu podávání doplňující žádostí přehodnocena a závazek byl během roku 2022 snížen na 6 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.

ARPA nemá žádný vliv na závazek z odstoupení od FELRA a MAP uvedený 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



24 DŮCHODY A DALŠÍ VÝHODY PO UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU POKRAČOVÁNÍ

- ★ Warehouse Employees' Union Local 730 Pension Trust Fund
- ★ Bakery and Confectionery Union and Industry Pension Fund

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.

MEP – plány definovaných příspěvků

Ahold Delhaize se účastní také 40 plánů MEP (2021: 39 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 2022 a 2021 částkami 295 milionů EUR a 283 milionů EUR. Tyto příspěvky jsou vykázány jako náklad v konsolidované výsledovce a týkají se výhradně pokračujících činností v letech 2022 a 2021. Tyto plány se výrazně liší velikostí, přičemž příspěvky do tří největších plánů představují 63 % celkových příspěvků (2021: 62 %).



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.

V letech 2021 a 2022 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. Vliv ARPA se účtuje stejně jako změna plánu, přičemž změna se vykazuje jako záporný náklad na službu v minulém období.

Při rozhodování o zaúčtování přecenění jiných závazků z dlouhodobého penzijního plánu souvisejících s diskontní sazbou do ostatního úplného výsledku hospodaření použilo vedení Společnosti úsudek.



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 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 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
Rok končící 1. ledna 2023						
Přírůstky účtované do výnosů	279	17	20	2	23	341
Využito během roku	(228)	(7)	(38)	(7)	(25)	(306)
Uvolněno do příjmu	(52)	(70)	(2)	(3)	(6)	(132)
Narůstání úroků	39	—	—	1	1	40
Vliv změn diskontních sazeb	(119)	—	—	—	3	(116)
Ostatní pohyby	—	1	(3)	—	(2)	(4)
Kurzové rozdíly	62	1	—	2	1	67
Závěrečná účetní hodnota	961	54	14	23	68	1120
Od 1. ledna 2023						
Krátkodobá část	306	33	13	5	20	377
Dlouhodobá část	655	21	1	17	48	742
Účetní hodnota	961	54	14	23	68	1120

Splatnosti celkových rezerv k 1. lednu 2023 jsou následující:

	Program samopojištění (miliony EUR)	Nároky a právní spory	Odstupné a výhody při ukončení pracovního poměru	Nevýhodné smlouvy	Ostatní	Celkem
Částka splatná do jednoho roku	306	33	13	5	20	377
Částka splatná od jednoho roku do pěti let	403	20	1	13	18	455

Částka splatná po pěti letech	252	1	—	4	30	287
Celkem	961	54	14	23	68	1120

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 společností. Některé ze samopojištěných ztrát společnosti Ahold Delhaize jsou ponechány u jejich 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 (14 milionů EUR) v případě odpovědnosti za užitková vozidla, 5 milionů USD (5 milionů EUR) v případě náhrad zaměstnancům ve Spojených státech a částka odpovídající zastropovanému pokračujícímu vyplácení mezd v Nizozemsku, 25 milionů USD (23 milionů EUR) za ztráty na majetku ve Spojených státech a v Evropě, s ročním úhrnem 35 milionů USD (33 milionů EUR). 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 16 milionů EUR k 1. lednu 2023 (2. ledna 2022: 21 milionů EUR) se týkají především věrnostního programu pro zákazníky třetí strany v Nizozemsku a odráží odhadované náklady na výhody, na které mají nárok 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 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.
- ★ 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.

26 OSTATNÍ KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ ZÁVAZKY

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Závazky z leasingu – krátkodobá část	1327	1201
Splatný úrok	37	36
Krátkodobé půjčky	204	145
Přečerpání (bankovní kontokorenty)	712	807
Zajištění závazky – krátkodobá část (viz Příloha 16 a Příloha 23)	93	67
Úvěry – krátkodobá část (viz Příloha 22)	233	197
Závazky z vkladů	15	17
Derivátové finanční nástroje	—	1
Ostatní	68	82
Celkové ostatní krátkodobé finanční závazky	2689	2552

Více informací o závazcích z leasingu naleznete v [Příloze 33](#).

Bankovní kontokorenty zahrnují částku 712 milionů EUR (2. ledna 2022: 807 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 23](#) a [Příloha 24](#).

Účetní pravidla

Více informací o účetních pravidlech pro finanční závazky a zajištění závazky naleznete v [Příloze 30](#).

27 OSTATNÍ KRÁTKODOBÁ PASIVA

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022



Výdaje příštích období	1960	1819
Kompenzované absence	585	565
Daň ze mzdy odváděná zaměstnavatelem, sociální zabezpečení a DPH	617	576
Výnosy příštích období	109	237
Závazky z dávkových karet ¹	274	249
Ostatní ²	50	37
Celková ostatní krátkodobá pasiva	3595	3483

1 Prodeje dávkových karet za rok ve výši 667 milionů EUR a kurzové rozdíly ve výši 6 milionů EUR, kompenzované využitím karet ve výši 633 milionů EUR a nevyužitými službami ve 15 milionů EUR vedly ke konečnému zůstatku závazků z dávkových karet ve výši 274 milionů EUR. 2 Zahnuje krátkodobou část závazku souvisejícího s penzemi pro FELRA a MAP ve výši 40 milionů EUR (2. ledna 2022: 28 milionů EUR). Viz [Příloha 24](#).

Dlouhodobá část výnosů příštích období činí 33 milionů EUR (2. ledna 2022: 51 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 dávkových karet naleznete v [Příloze 7](#).

28 PENĚŽNÍ TOK

Následující tabulka uvádí sesouhlasení mezi hotovostí a peněžními ekvivalenty, jak jsou uvedeny ve výkazu peněžních toků a v rozvaze:

	1. ledna 2023	2. ledna 2022
miliony EUR		
Hotovost a peněžní ekvivalenty vykázané ve výkazu o peněžních tocích	3054	2968
Vázané peníze	28	25
Hotovost a peněžní ekvivalenty vykázané v rozvaze	3082	2993

Následující tabulky obsahují další informace o peněžních tocích:

	2022	2021
miliony EUR		
Bezhotovostní investiční činnosti		
Závazky splatné ke konci roku související s nakoupenými dlouhodobými aktivy	390	414
Aktiva pořízená formou leasingu ¹	544	651
Přehodnocení a úpravy leasingů ²	1089	1071
Akvizice podniků (viz Příloha 4)		
Celková kupní cena	(44)	(881)

Závazky z odložené platby – dlouhodobé	27	—
Kupní cena formou věcného plnění	—	173
Vypořádání závazků z odložené platby	(1)	—
Kupní cena vypořádaná s jinými stranami / zaplacená jinými stranami	(1)	166
Závazky z odložené platby	—	2
Nabytá hotovost (bez vázaných peněz)	—	11
Akvizice podniků očištěná o nabytou hotovost	(20)	(529)

Odprodeje podniků

Čisté peněžní toky z odprodeje dceřiných společností a podniků ³	13	45
Ostatní čisté peněžní toky související s minulými odprodeji	—	(2)
Odprodej podniků	12	44
Odprodaná hotovost	—	(49)
Odprodej podniků, očištěný od odprodaných peněz	12	(5)

Sesouhlasení výsledků prodeje ukončených činností a přijaté (vyplacené) hotovosti

Výsledek prodeje ukončených činností před daněmi ze zisku	—	—
Výsledek odprodeje dceřiných společností a podniků ³	11	6
Odprodaná čistá aktiva (závazky)	2	39
Změny stavu rezerv a ostatních finančních závazků – čisté	—	(2)
Odprodej podniků	12	44
Odprodaná hotovost	—	(49)
Odprodej podniků, očištěný od odprodaných peněz	12	(5)

1 Přírůstky k právům na užívání aktiv (viz [Příloha 12](#) a [Příloha 13](#)) zahrnují 10 milionů EUR přírůstků prostřednictvím transakcí prodeje a zpětného leasingu a 7 milionů EUR počátečních přímých nákladů očištěných o obdržené pobídky k pronájmu (2021: 79 milionů EUR přírůstků prostřednictvím transakcí prodeje a zpětného leasingu a 2 milionů EUR přijatých pobídek k leasingu očištěných o počáteční přímé náklady), 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 4 milionů EUR očištěné o počáteční přímé náklady (2021: 5 milionů EUR přijatých pobídek k leasingu očištěných o počáteční přímé náklady), které jsou vyloučeny z částky bezhotovostní investiční činnosti.

3 Částka vykázaná za rok 2022 zahrnovala odprodej prodejen. Částka vykázaná za rok 2021 zahrnovala převážně odprodej kaptivního pojištění, které nebylo kvalifikováno jako ukončená činnost.



28 PENĚŽNÍ TOK POKRAČOVÁNÍ

Změny závazků vyplývajících z finančních činností za roky končící 1. lednem 2023 a 2. lednem 2022:

miliony EUR	Krátkodobé půjčky a přečerpání (bankovní kontokorenty)			Derivátová aktiva	Derivátové závazky	Celkem
	Úvěry	Závazky z leasingu				
Od 2. ledna 2022	4874	11262	952	—	2	17090
Výnosy z dlouhodobého dluhu	—	—	—	—	—	—
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	—	1	—	—	—	1
Splátky úvěrů a závazků z leasingu ¹	(162)	(1 751)	—	—	—	(1 913)
Zaražené (nebo přeřazené) do položek držených k prodeji nebo prodaných	(1)	—	—	—	—	(1)
Změny krátkodobých půjček a přečerpání	—	—	(93)	—	—	(93)
Ostatní peněžní toky z derivátů	—	—	—	—	—	—
Změny reálné hodnoty	(25)	—	—	(2)	24	(3)
Přírůstky závazků z leasingu	—	557	—	—	—	557
Přehodnocení a úpravy leasingů	—	1090	—	—	—	1090
Ukončení leasingů	—	(26)	—	—	—	(26)
Amortizace úprav reálné hodnoty a narůstání úroků z leasingového závazku	(9)	356	—	—	—	347
Ostatní bezhotovostní pohyby	(22)	—	—	—	—	(22)
Kurzové rozdíly	105	476	56	—	—	637
Od 1. ledna 2023	4760	11965	915	(2)	26	17664

¹ Splácení závazků z leasingu uvedené ve výkazu peněžních toků zahrnuje počáteční přímé náklady ve výši 4 milionů EUR po odečtení přijatých pobídek k leasingu.

miliony EUR	Krátkodobé půjčky a přečerpání (bankovní kontokorenty)			Derivátová aktiva	Derivátové závazky	Celkem
	Úvěry	Závazky z leasingu				
Od 3. ledna 2021	4210	9586	757	—	—	14553
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

Ukončení leasingů

Amortizace úprav reálné hodnoty a narůstání úroků z leasingového závazku

Ostatní bezhotovostní pohyby

Kurzové rozdíly

Od 2. ledna 2022

—	1060	—	—	—	1060
—	(51)	—	—	—	(51)
(6)	337	—	—	—	331
—	(1)	—	—	—	(1)
119	516	105	—	—	740
4874	11262	952	—	2	17090

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.

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:

	2022	2021
Zisk (miliony EUR)		

Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům pro účely základního a zředěného zisku na akcii

2546 2246

Počet akcií (v milionech)

Vážený průměr počtu kmenových akcií pro účely základního zisku na akcii

995 1028

Vliv ředících potenciálních kmenových akcií:

Podmíněné akcie z programů akciových náhrad

6 6

Vážený průměr počtu kmenových akcií pro účely zředěného zisku na akcii

1001 1034

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:

miliony EUR 2022 2021

Výnosy z pokračujících operací přiřaditelné běžným akcionářům pro účely základního a zředěného zisku na akcii

2546 2246

Základní i zředěný zisk na akcii z ukončených činností přiřaditelný běžným akcionářům činil 0,00 EUR (2021: 0,00 EUR) na základě příjmu (ztráty) z ukončených činností připadajících na kmenové akcionáře ve výši nula (2021: 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 přezkouvává podstatné změny zásad Treasury a dostává informace týkající se činností 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.



30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE

POKRAČOVÁNÍ

Měnové riziko

Společnost Ahold Delhaize působí mezinárodně a je tedy vystavena měnovému riziku vyplývajícímu 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 1. lednu 2023 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 20 % vůči americkému dolaru ve srovnání se skutečným kurzem v roce 2022 a všechny ostatní proměnné zůstaly konstantní, hypotetickým výsledkem příjmů před zdaněním by bylo zvýšení (snížení) o 4 miliony EUR [2021: zvýšení (snížení) o 8 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 vykázaný ve výsledovce za rok 2022 související s přeceněním nezajištěných leasingů vykázaných v rozvaze činil 7 milionů EUR (2021: zisk 1 milion EUR). Posílení (oslabení) eura o 20 % vůči ostatním měnám při zachování všech ostatních proměnných by vedlo ke ztrátě (zisku) ve výši 168 milionů EUR (2021: 159 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 1. lednu 2023 bylo 96 % dlouhodobých dluhopisů společnosti Ahold Delhaize s pevnou úrokovou sazbou (2. ledna 2022: 96 %). V roce 2021 Společnost uzavřela úrokový swap z pevné na pohyblivou úrokovou sazbu, který je zohledněn v procentuálním vyjádření k 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022 (viz část *Deriváty*).

Analýza citlivosti úrokové sazby

Celkové úrokové náklady vykázané ve výsledovce za rok 2022 související s variabilními sazbami krátkodobých a dlouhodobých dluhů dosáhly 4 milionů EUR (2021: nula). Zvýšení (snížení) tržních

úrokových sazeb o 100 bazických bodů při zachování všech ostatních proměnných (včetně směnných kurzů) by vedlo ke ztrátě (zisku) ve výši 11 milionu EUR (2021: 4 miliony EUR).

Celkový úrokový výnos vykázaný ve výsledovce za rok 2022 činil 69 milionů EUR (2021: 29 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 100 bazických bodů se zachováním všech ostatních proměnných (včetně směnných kurzů) by vedlo k zisku nebo ke ztrátě ve výši 23 milionů EUR (2021: zisk nebo ztráta 22 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 1. lednu 2023 činily částky splatné v rámci ujednání o financování dodavatelského řetězce klasifikované jako obchodní závazky 1 132 milionů EUR (2. ledna 2022: 989 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 nesplacení a skutečných historických zkušeností s úvěrovými ztrátami. V důsledku toho se vedení na základě analýzy stárnutí provedené k 1. lednu 2023 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*.

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.



30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE

POKRAČOVÁNÍ

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 1. lednu 2023 nejvyšší expozice vůči jedné finanční protistraně, s výjimkou fondů peněžního trhu s ratingem AAA, 254 milionů EUR (2. ledna 2022: 175 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 1. ledna 2023.

miliony EUR	Hrubé a čisté částky v rozvaze	Přijatá/zastavená hotovostní zajištění ¹	Čistá expozice
Aktiva			
Hotovost a peněžní ekvivalenty	785	712	73
Celkem	785	712	73

Závazky

Přečerpání (bankovní kontokorenty)

712

712

—

Celkem

712

712

—

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 1. lednu 2023 sestávala likvidní pozice Společnosti primárně z 2 511 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 1.5 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 facility, jakož i k tržím dluhového kapitálu na základě svých aktuálních úvěrových ratingů.

Následující tabulky shrnují očekávaný profil splatnosti finančních závazků Společnosti (včetně derivátů) k 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022 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 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022. Informace o riziku likvidity souvisejícímu se zárukami naleznete v [Příloze 34](#).

Rok končící 1. ledna 2023

Smluvní peněžní toky					
miliony EUR	Čistá účetní hodnota	Do 1 roku	Od 1 roku do 5 let	Po 5 letech	Celkem
Nederivátové finanční závazky ¹					



30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE

POKRAČOVÁNÍ

Dluhopisy	(4 373)	(129)	(2 854)	(2 289)	(5 273)
Ostatní půjčky	(193)	(193)	—	(3)	(196)
Finanční závazky	(194)	(33)	(93)	(9)	(135)
Splatné závazky	(8 191)	(8 191)	—	—	(8 191)
Krátkodobé výpůjčky	(915)	(915)	—	—	(915)
Zajistné závazky	(273)	(103)	(147)	(59)	(308)
Ostatní dlouhodobé finanční závazky	(269)	(64)	(205)	(1)	(270)
Ostatní	(26)	(15)	—	—	(15)
Derivátové finanční závazky	(26)	(15)	—	—	(15)
Deriváty	(26)	—	—	(26)	(26)

¹ Analýza splatnosti leasingových závazků je uvedena v [Příloze 33](#).

Rok končící 2. ledna 2022

miliony EUR	Smluvní peněžní toky				
	Čistá účetní hodnota	Od 1 roku do 5 let			Celkem
		Do 1 roku	Po 5 letech		
Nederivátové finanční závazky¹					
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](#).

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, s pozitivním výhledem od září 2022 (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:

miliony EUR	1. ledna 2023		2. ledna 2022	
	Účetní hodnota	Reálná hodnota	Účetní hodnota	Reálná hodnota
Finanční aktiva v zůstatkové hodnotě				
Pohledávky z úvěrů	36	34	85	85
Obchodní a jiné (dlouhodobé) krátkodobé pohledávky	2429	2429	2445	2445
Pohledávka z leasingu	518	498	492	516
Hotovost a peněžní ekvivalenty	3082	3082	2993	2993
Krátkodobé vklady a podobné investice	16	16	15	15
	6081	6060	6029	6053
Finanční aktiva v reálné hodnotě do zisku nebo ztráty (FVPL)				
Zajistná aktiva	283	283	281	281
Investice do dluhových nástrojů	136	136	145	145
	418	418	426	426
Derivátové finanční nástroje				
Deriváty	2	2	—	—
Celková finanční aktiva	6501	6479	6455	6479



30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE POKRAČOVÁNÍ

	1. ledna 2023		2. ledna 2022	
	Účetní hodnota	Reálná hodnota	Účetní hodnota	Reálná hodnota
miliony EUR				
Finanční závazky v zůstatkové hodnotě				
Dluhopisy	(4 373)	(4 075)	(4 354)	(4 721)
Ostatní půjčky	(193)	(193)	(274)	(274)
Finanční závazky	(194)	(109)	(205)	(149)
Splatné hypotéky	—	—	(41)	(42)
Splatné závazky	(8 191)	(8 191)	(7 563)	(7 563)
Krátkodobé půjčky	(915)	(915)	(952)	(952)
Splatný úrok	(37)	(37)	(36)	(36)
Ostatní dlouhodobé finanční závazky ¹	(269)	(268)	(276)	(278)
Ostatní	(26)	(26)	(29)	(29)
	(14 198)	(13 814)	(13 731)	(14 044)
Finanční závazky oceňované reálnou hodnotou do zisku nebo ztráty (FVPL)				
Zajištění závazky	(273)	(273)	(272)	(272)
Derivátové finanční nástroje				
Deriváty	(26)	(26)	(2)	(2)
Celkové finanční závazky bez závazků z leasingu	(14 496)	(14 113)	(14 004)	(14 317)
Závazky z leasingu	(11 965)	N/A	(11 262)	N/A
Celkové finanční závazky	(26 461)	N/A	(25 266)	N/A

¹ Ostatní dlouhodobé finanční závazky zahrnují dlouhodobý finanční závazek za nekontrolní podíl ve společnosti FreshDirect ve výši 129 milionů USD (121 milionů EUR) a odloženou platbu za zbývajících akcie společnosti Cycloco ve výši 26 milionů EUR (viz *Příloha 23*). 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 nevykonnosti společnosti Ahold Delhaize na hodnotu nástroje. Společnost Ahold Delhaize složila k 1. lednu 2023 vklady jako zajištění v čisté výši 26 milionů EUR (2. ledna 2022: nula). Protistrany mají povinnost vrátit vklady společnosti Ahold Delhaize po vypořádání smluv.

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 1. ledna 2023 obsahují krátkodobé vklady a podobné nástroje (16 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:

		1. ledna 2023		
		Reálná hodnota		
miliony EUR	Splatnost	Aktiva	Závazky	Pomyslná hodnota
Forwardové komoditní kontrakty ¹	Do 1 roku	2	—	21
Úrokové swapy ²	Po 5 letech	—	(26)	187
Celkové zajištění reálné hodnoty		2	(26)	207
Forwardové smlouvy v cizí měně	Do 1 roku	—	—	42
Deriváty celkem – bez úpravy o zajišťovacího účetnictví		—	—	42
Celkové derivátové finanční nástroje		2	(26)	249

¹ Neefektivnost zajištění ve vztahu k forwardovým komoditním kontraktům byla v roce 2022 zanedbatelná.

² Neefektivnost zajištění ve vztahu k úrokovým swapům byla v roce 2022 zanedbatelná.



30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE

POKRAČOVÁNÍ

		2. ledna 2022		
		Reálná hodnota Pomyslná hodnota		
milióny EUR	Splatnost	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 účtnictví		—	(1)	43
Celkové derivátové finanční nástroje		—	(2)	219

¹ Neefektivnost zajištění ve vztahu k úrokovým swapům byla v roce 2021 zanedbatelná.

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 užítky 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 Společnostem).

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
- ★ 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 oceňovaného FVPL se vykazuje ve výsledovce za 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 vykazání 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 vykazání úvěrové riziko související s finančním



30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE

POKRAČOVÁNÍ

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.

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 snižené 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 zbývajících 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. Zajistná aktiva zahrnují odhadované zůstatky pohledávek související se zajištěními smlouvami nakoupenými Společností. Zajistné závazky představují očekávaná pojistná rizika související se zajištěními smlouvami prodanými Společností. Zajistná aktiva a pasiva se oceňují na diskontovaném základě za použití akceptovaných pojistně-matematických metod.

Financování dodavatelského řetězce

Ujednání o financování dodavatelského 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 dodavatelského řetězce s bankami jako obchodní závazky. V souladu s účetními pravidly Společnosti 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 nevolí 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 2022 se výkonný výbor skládal ze správní rady a tří dalších členů.

Celková odměna klíčových řídicích pracovníků dosáhla v roce 2022 částky 27 311 tisíc EUR (2021: 24 571 tisíc EUR). Tato částka zahrnuje opravu odhadované dodatečné daně ze mzdy v souvislosti s odchodem klíčových vedoucích pracovníků ze Společnosti, která je splatná v souladu s nizozemskými daňovými zákony, ve výši (555) tisíc EUR (2021: 952 tisíc 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.

	2022	2021
tisíc EUR		



30 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK A FINANČNÍ NÁSTROJE

POKRAČOVÁNÍ

	Členové správní rady ¹	Bývalí členové správní rady ²	Ostatní členové výkonného výboru	Celkem členové výkonného výboru	Členové správní rady ¹	Bývalí členové správní rady ²	Ostatní členové výkonného výboru	Celkem členové výkonného výboru
Základní plat	3686	—	1402	5088	3518	—	1354	4872
EIP ³	4601	—	1772	6373	4398	—	1406	5804
Ostatní ⁴	1168	6	807	1981	968	—	1202	2170
Akciové náhrady ⁵	10036	—	2157	12193	7329	—	1489	8818
Důchody ⁶	554	—	80	634	466	—	213	679
Odměny členů výkonného výboru	20045	6	6218	26269	16679	—	5664	2343

1 Členy správní rady jsou Frans Muller, Natalie Knight, Kevin Holt a Wouter Kolk. Dne 10. ledna 2023 bylo oznámeno, že Natalie Knight odchází ze společnosti Ahold Delhaize a že se na ni vztahuje šestiměsíční výpovědní doba; viz [Zpráva o odměňování](#).

2 Bývalí členové správní rady zahrnují členy, kteří odstoupili v průběhu příslušného roku.

3 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 2022 činil 125 % pro správní radu a ostatní členy výkonného výboru (2021: 125 % pro správní radu a 150 % pro ostatní členy výkonného výboru).

4 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.

5 Reálná hodnota každého ročního přidělení je stanovena k datu poskytnutí a účtována do nákladů rovnoměrně po celé rozhodné období. Náklady na rok 2022 odrážejí letošní část přidělení akcií za předchozí čtyři roky (plány 2019 až 2022). Více informací o nákladech na akciové náhrady naleznete v [Příloze 32](#).

6 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](#).



POKRAČOVÁNÍ

31 TRANSAKCE SE SPŘÍZNĚNÝMI STRANAMI

Odměny členů dozorčí rady

Zásady odměňování dozorčí rady byly přijaty valnou hromadou akcionářů dne 13. dubna 2022 a nabyly účinnosti zpětně od 1. ledna 2022. Níže uvedená tabulka uvádí celkové odměny členů dozorčí rady.

	2022			2021		
tisíc EUR	Členové dozorčí rady	Bývalí členové dozorčí rady	Celkem dozorčí rada	Členové dozorčí rady	Bývalí členové dozorčí rady	Celkem dozorčí rada
Odměny členů dozorčí rady	1556	41	1597	1211	65	1276

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.

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 2022 a 2021 uzavřela Společnost následující transakce s nekonsolidovanými spřízněnými stranami:

Za rok končící 1. lednem 2023

milióny EUR	Prodej spřízněným stranám	Nákupy od spřízněných stran	Pohledávky za spřízněnými stranami	Částky splatné spřízněným stranám	Závazky spřízněným stranám	vůči
Cathedral Commons	—	2	1	—	—	18
Adhese	—	—	4	—	—	8
Ostatní	—	3	4	—	—	4
Celkem	—	5	9	—	—	30

Za rok končící 2. lednem 2022

milióny EUR	Prodej spřízněným stranám	Nákupy od spřízněných stran	Pohledávky za spřízněnými stranami	Částky splatné spřízněným stranám	Závazky spřízněným stranám	vůči
Allston Yards	—	—	36	—	—	—
Cathedral Commons	—	1	—	—	—	19
Ostatní	—	4	4	—	—	9

Celkem	—	5	40	—	28

Tyto nekonsolidované spřízněné strany tvoří:

- ★ 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.
 - ★ JMR, společný podnik Ahold Delhaize v oblasti maloobchodu (viz [Příloha 15](#)). V letech 2022 a 2021 nedošlo k žádným významným transakcím se společností JMR.
 - ★ Super Indo, společný podnik Ahold Delhaize v oblasti maloobchodu (viz [Příloha 15](#)). V letech 2022 a 2021 nedošlo k žádným významným transakcím se společností Super Indo.
 - ★ Adhese, společnost zabývající se reklamními technologiemi, v níž Ahold Delhaize získala menšinový podíl v roce 2022.
 - ★ „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 společností 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 2022 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 2022 byly 65 milionů EUR (2021: 48 milionů EUR). Programy akciových náhrad společnosti Ahold Delhaize jsou vypořádány kapitálem.

Reálná hodnota výkonnostních akcií udělených v rámci programu GRO v roce 2022 k datu přidělení byla 50 milionů EUR, z čehož 7 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 4 % (2021: 5 %) s výjimkou členů správní rady. V roce 2022 bylo očekávané roční propadnutí aktualizováno na 4 % na základě historických skutečných propadnutí. Náklady na akciové náhrady připadající na jednotlivé členy správní rady naleznete ve [Zprávě o odměňování](#).

Program GRO



POKRAČOVÁNÍ

Hlavní charakteristiky výkonnostních akcií udělených v letech 2019 až 2022

Výkonnostní akcie udělené v rámci tohoto programu jsou přespány v den následující po výroční valné hromadě akcionářů ve třetím roce udělení, za předpokladu splnění určitých výkonnostních podmínek. 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.

32 AKCIOVÉ NÁHRADY

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.

U výkonnostních akcií udělených v letech 2019 až 2021 je dalších 35 % spojeno s tříletým cílem růstu EPS. U výkonnostních akcií udělených v roce 2022 činí tato hodnota 25 %. Podle výkonnosti se počet přidělených výkonnostních akcií může pohybovat mezi nulou a maximálně 150 % počtu výkonnostních akcií.

Dalších 15 % celkové odměny GRO je vázáno na TSR (růst ceny akcií a vyplacené dividendy za výkonnostní období), přičemž výkonnost při převzetí se porovnává s výkonností TSR srovnatelné skupiny uvedené níže. 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 přidělených odměn v rámci GRO je výkonnost při převzetí měřena pomocí cílů udržitelnosti souvisejících s ambicemi Společnosti v oblasti zdraví a udržitelnosti. To se týká 15 % výkonnostních akcií přidělených v letech 2019 až 2021 a 25 % výkonnostních akcií přidělených v roce 2022. Podle výkonnosti 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 2022:

Pořadí programu GRO 2019–2022	Všichni účastníci
1	150 %
2	125 %
3	110 %
4	100 %
5	75 %
6	50 %
7–12	0 %

Srovnatelná výkonnostní skupina TSR pro výkonnostní akcie udělené v letech 2019 až 2022

Tesco	Kroger
Carrefour	Costco
Metro Cash & Carry	Target
Casino Guichard-Perrachon	Walgreens Boots Alliance
J Sainsbury	Walmart
Wm Morrison ¹	

¹ Společnost Wm Morrison byla pro GRO 2022 nahrazena společností Albertsons.

Předání výkonnostních akcií v roce 2023

V roce 2023 budou předány výkonnostní akcie přidělené v roce 2020. Předání výkonnostních akcií bude zahrnovat výkonnostní akcie založené na výkonnosti Společnosti v oblastech RoC, EPS, TSR a udržitelnosti. Ke konci roku 2022 se společnost Ahold Delhaize umístila na 5. místě ve srovnatelné skupině TSR pro přidělení z roku 2020. Na základě tohoto žebříčku TSR bylo rozhodné procento pro část výkonnostních akcií za rok 2020 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 2020, která závisí na RoC, EPS a výkonnosti v oblasti udržitelnosti společnosti Ahold Delhaize, je 136 %, 150 % a 140 %.

Očekává se, že 15. dubna 2023 bude převedeno maximálně 0,4 milionu výkonnostních akcií udělených v roce 2020 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. Jakýkoli prodej akcií podléhá omezením obchodování osob zevnitř organizace (insiderů), která se na ně čas od času vztahují.

Očekává se, že 15. dubna 2023 bude převedeno maximálně 2,4 milionu výkonnostních akcií udělených v roce 2020 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 2022 pro členy správní rady a pro všechny ostatní zaměstnance v souhrnu.

	Zbývajících na začátku roku 2022	Přidělené	Výkonnostní úprava ¹	Převzato ²	Propadlé	Zbývajících na konci roku 2022
Členové správní rady						
Akcie členů správní rady ³	889					
800		297390	70226	341394	—	916022

Ostatní zaměstnanci



POKRAČOVÁNÍ

Přidělení za rok 2019	1 825 960	99	465 750	2 269 514	22295	—
Přidělení za rok 2020	1 917 522	28 452	—	—	132516	1813458
Přidělení za rok 2021	1 872 946	39 392	—	—	168292	1744046
Přidělení za rok 2022	—	1 803 468	—	—	96808	1706660
Celkový počet akcií	6 506 228	2 168 801	535 976	2 610 908	419911	6180186

1 Představuje úpravu počtu přidělených výkonostních akcií vyplývajících z TSR, RoC, EPS a výkonosti v oblasti udržitelnosti.

2 Datum převzetí přidělení za rok 2019 bylo 14. dubna 2022. Dne 14. dubna 2022 byla cena akcie 28,35 EUR.

3 Přehled akcií čekajících na předání členům správní rady je uveden ve [Zprávě o odměňování](#).

32 AKCIOVÉ NÁHRADY

Oceňovací model a vstupní proměnné

Vážená průměrná reálná hodnota výkonostních akcií přidělených v roce 2022 všem způsobilým účastníkům včetně členů správní rady činila 13,79 EUR na akcii u výkonostních akcií za TSR a 25,45 EUR na akcii u výkonostních akcií za RoC, EPS a výkonost v oblasti udržitelnosti (2021: 7,44 EUR na výkonostní akcii za TSR a 20,34 EUR na výkonostní akcii za RoC, EPS a výkonost v oblasti udržitelnosti). Reálné hodnoty výkonostních akcií za RoC, EPS a udržitelnost jsou založeny na Black-Scholesově modelu. Reálné hodnoty výkonostních 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:

	2022	2021
Konečná cena akcií k datu přidělení (EUR)	28,42	22,88
Bezriziková úroková sazba	0,4 %	(0,7) %
Volatilita	22,0 %	21,4 %
Předpokládaný dividendový výnos	3,6 %	4,1 %

Očekávaná volatilita byla stanovena na základě historické volatility za období tří let.

 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 výkonostních akcií, které 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).

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 náklady vynaložené na krátkodobé pronájmy a pronájmy drobného majetku zůstanou v příštích letech víceméně konzistentní.

Práva k užívání aktiv

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 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022, v tomto pořadí, na základě nediskontovaných plateb.

milliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Méně než jeden rok	1673	1545
Jeden rok až pět let	5822	5409
Pět až deset let	4085	3787
10 až 15 let	1774	1752
Více než 15 let	1162	1223
Celkové nediskontované leasingové splátky	14515	13717
Závazky z leasingu zahrnuté v rozvaze	11965	11262
Krátkodobá část (Příloha 26)	1327	1201
Dlouhodobá část (Příloha 23)	10637	10061

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 (dodatečně) 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.



POKRAČOVÁNÍ

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 držených opcí na prodloužení a ukončení může uplatnit pouze Společnost, nikoli příslušný pronajímatel.

K 1. lednu 2023 nebyly potenciální nezavázané budoucí peněžní toky v odhadované výši 39 miliard EUR (nediskontované) (2021: 36 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 1 030 milionů EUR (2021: 1 020 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.



33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ

Tabulka níže shrnuje míru uplatnění opcí na ukončení platnosti.

	Počet smluv s opcemi na ukončení platnosti, které nebyly uplatněny nebo jejichž realizace není považována za dostatečně jistou k 1. lednu 2023	Počet smluv s opcemi na ukončení platnosti, které byly uplatněny nebo jejichž realizace je považována za dostatečně jistou k 1. lednu 2023	
	Počet smluv s opcemi na ukončení platnosti, které lze uplatnit k 1. lednu 2023	Počet pronájmů	Počet pronájmů
Celkem			
Ahold Delhaize	2566	2272	294

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.

Variabilní platby

Variabilní platební podmínky se používají z různých důvodů, včetně minimalizace fixní základny pro nově založené prodejny nebo z důvodu 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 obecně se pohybují 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 1 334 milionů EUR (2021: 1 311 milionů EUR). Čísla pro roky 2022 a 2021 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 2022 a 2021 neproběhly žádné významné transakce prodeje a zpětného leasingu. V roce 2022 byl zisk z transakcí prodeje a zpětného leasingu ve výši 1 milion EUR hlavně výsledkem

transakcí v České republice. V roce 2021 byl zisk z transakcí prodeje a zpětného leasingu ve výši 7 milionů EUR výsledkem transakcí v Belgii, České republice a Nizozemsku.

Částky vykázané ve výsledovce

miliony EUR	2022	2021
Variabilní leasingové splátky nezahrnuté do ocenění závazků z leasingu	(19)	(18)
Náklady spojené s krátkodobými pronájmy	(36)	(22)
Náklady související s pronájmem drobného majetku, které nejsou uvedeny výše jako krátkodobý pronájem	(15)	(18)
Celkové náklady na nájem	(70)	(58)
Odpisy aktiv z práva k užívání	(1 300)	(1 134)
Narůstání úroků k leasingovému závazku	(356)	(337)
Zisky (ztráty) z transakcí prodeje a zpětného leasingu	1	7
Příjmy z podnájmu aktiv z práva k užívání	57	58

Během roku 2022 bylo zaznamenáno čisté snížení hodnoty ve výši 2 miliony EUR (2021: 3 miliony EUR) z aktiv z práva k užívání (kromě investičního nemovitého majetku) a (1) milion EUR (2021: nula) z 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 nezáskala.

Částky vykázané ve výkazu peněžních toků

miliony EUR	2022	2021
Celkový peněžní odtok za leasingy	(1 824)	(1 630)

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	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Méně než jeden rok	92	94



33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ

Jeden až dva roky	71	82
Dva až tři roky	54	64
Tři až čtyři roky	38	50
Čtyři až pět let	25	32
Více než pět let	64	77
Celkové nediskontované leasingové splátky	344	400

Finanční leasingy

Čistá investice do leasingu

miliony EUR	2022	2021
Na začátku roku		
Krátkodobá část	91	88
Dlouhodobá část	475	397
Účetní hodnota na začátku roku	566	485

Narůstání úroků	12	13
Akvizice prostřednictvím podnikových kombinací	—	21
Splacené částky	(115)	(103)
Ztráty ze snížení hodnoty a jejich reverzování – čisté	1	—
Ukončení	(4)	(1)
Přehodnocení a úpravy	55	46
Přeřazení (do) z aktiv z práva k užívání	92	91
Kurzové rozdíly	12	14
Závěrečná účetní hodnota	620	566

Na konci roku		
Krátkodobá část	96	91
Dlouhodobá část	524	475
Účetní hodnota na konci roku	620	566

Následující tabulka uvádí analýzu splatnosti leasingových pohledávek, která ukazuje nediskontované leasingové splátky, které mají být obdrženy po datu účetní závěrky:

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Méně než jeden rok	105	101
Jeden až dva roky	98	94

Dva až tři roky	87	82
Tři až čtyři roky	71	71
Čtyři až pět let	57	56
Více než pět let	147	134
Celkové pohledávky z nediskontovaných leasingových splátek	565	539
Nepodchycené finanční příjmy	(44)	(43)
Celkové pohledávky z diskontovaných leasingových splátek	521	496
Kumulativní ztráty ze snížení hodnoty	(3)	(4)
Pohledávka z leasingu	518	492
Nezaručená zůstatková hodnota	101	74
Čistá investice do leasingu	620	566

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 prodlení. Nájemní smlouvy zřídka obsahují záruky zbytkové hodnoty.

Částky vykázané ve výsledovce

miliony EUR	2022	2021
Operativní leasingy		
Výnosy z nájmu související s fixními platbami operativního leasingu	151	140
Výnosy z nájmu související s variabilními platbami operativního leasingu	4	6
Celkový příjem z nájmu	155	146
Úrokový výnos z čisté investice do leasingu	12	13

Společnost Ahold Delhaize neposkytlá žádné významné úlevy na nájemném a žádné úlevy na nájemném nebyly vykázány v důsledku COVID-19.

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



33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ

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.

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 prodeje, 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 obdržných 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 zaplacené 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.



33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ

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 hodnotu vykázaných závazků z leasingu a aktiva z práva k užívání. Další informace naleznete v účetních odhadech a úsudcích.

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 transakce kvalifikuje jako prodej, za který je vykázan 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.

34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY

Závazky z investic

K 1. lednu 2023 měla společnost Ahold Delhaize nesplacené závazky u investic do pozemků, budov a zařízení a investičního nemovitého majetku a do nehmotných aktiv ve výši přibližně 579 milionů EUR a 17 milionů EUR (2. ledna 2022: 369 milionů EUR a 17 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 1. lednu 2023 nulu (2. ledna 2022: 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 středoatlantické 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 2023, 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 vykázaný v rozvaze k datu zahájení, což se očekává v roce 2023. Neleasingové složky budou vykázaný 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 1. lednu 2023 činily závazky Společnosti k nákupu



33 LEASINGY POKRAČOVÁNÍ

přibližně 2,8 miliardy EUR (2. ledna 2022: 2,4 miliardy EUR). V roce 2021 společnost Food Lion uzavřela dlouhodobou smlouvu o dodávkách mléka a souvisejících produktů se společností Maryland-Virginia Milk Producers Cooperative, a to na počáteční dobu 10 let.

Související závazek k nákupu se v roce 2022 zvýšil na 0,8 miliardy USD (0,7 miliardy EUR) a je zahrnut do nákupních závazků ve výši 2,8 miliardy EUR. V roce 2021 činil závazek k nákupu 0,6 miliardy USD (0,5 miliardy EUR).



34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY POKRAČOVÁNÍ

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 části zálohových příspěvků pro prodejce. Nerealizovaná část těchto zálohových příspěvků pro prodejce je zachycena v rozvaze jako závazek.

Jiné přísliby

Dohody o spolupráci

Dne 14. prosince 2022 společnost oznámila, že se společnosti Jan Linders Supermarkets a Albert Heijn rozhodly uzavřít partnerství, přičemž rodinný podnik Jan Linders bude pokračovat ve své činnosti jako franšizant společnosti Albert Heijn. Převážná většina stávajících prodejen (63) zůstane součástí nové franšizové organizace společnosti Jan Linders a bude přeměněna na franšizové supermarkety Albert Heijn. Zaměstnanci pracující v těchto prodejnách tam budou pracovat i nadále. Některé supermarkety Jan Linders se k nové franšizové organizaci nepřipojí. Kromě toho Jan Linders získá deset supermarketů společnosti Albert Heijn na jihu Nizozemska. Zaměstnanci pracující v těchto prodejnách v nich budou pracovat i nadále, jejich zaměstnavatelem se stane společnost Jan Linders.

Prodejnou distribuční centrum Jan Linders v nizozemském Nieuw Bergenu získá společnost Albert Heijn, přičemž funkce DC zůstane zachována. Všichni zaměstnanci DC si zachovají svá pracovní místa, čímž bude zajištěna zaměstnanost v tomto regionu. Sídlo společnosti Jan Linders bude nadále existovat v novém a kompaktním uspořádání jako servisní kancelář franšizové organizace. Dohody o spolupráci podléhají doporučení podnikových rad obou společností a schválení Úřadu pro spotřebitele a trhy v případě supermarketů, které budou převedeny ze společnosti Albert Heijn na společnost Jan Linders. Cílem je přeměnit všechny zapojené prodejny do konce roku 2023. Výše uvedené investiční závazky nezahrnují částky související s těmito dohodami o spolupráci, neboť ty podléhají podmínkám uzavření.

Závazky související s akvizicemi podniků

K 1. lednu 2023 nemá společnost žádné významné nevypořádané závazky související s akvizicemi podniků.

Podmíněné závazky

Záruky

Záruky třetím stranám vydané společností Ahold Delhaize lze shrnout následovně:

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Leasingové záruky	718	689
Leasingové záruky podložené akreditiv	—	15
Záruky zpětného odkupu	13	14
Celkem	731	718

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 potvrzují 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 vykazovány jako rezerva nebo finanční závazek; více informací naleznete v [Příloze 23](#) a [Příloze 25](#).

K 1. lednu 2023 se 718 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	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Odprodeje Tops	274	285
Odprodeje BI-LO/Bruno's	159	115
Odprodej Sweetbay, Harveys and Reid's	73	76
Odprodej Bottom Dollar Food	84	87
Ostatní ¹	128	126
Celkové leasingové záruky	718	689

¹ Položka ostatní zahrnuje odprodej prodejen léků v USA a odprodej společnosti Bradlees.

Na zlevněné bázi činí tyto záruky pronájmu 620 milionů EUR k 1. lednu 2023 a 584 milionů EUR k 2. lednu 2022. 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 akreditiv

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) a který byl v roce 2022 uvolněn a ukončen.

Záruky zpětného odkupu

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. Z nesplacených záruk zpětného odkupu ve výši 13 milionů EUR vyprší platnost 10 milionů EUR v roce 2023 a 2 milionů EUR v roce 2048.

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



34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY POKRAČOVÁNÍ

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 zvážila 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.

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 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 námítku 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, např. vyrovnávací platby se všemi možnými daňovými pohledávkami. Společnost DLL mezitím najala dalšího nezávislého znalce, jakož i 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 za pomoci externí právní kanceláře a nezávislého znalce podala v roce 2022 proti dodatečnému vyměření daně námítku. 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 odprodejů, daní a zaměstnání, jakož i další soudní spory a šetření. Soudní řízení popsaná 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 vykazovala 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 B.V. (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



34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY POKRAČOVÁNÍ

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 (58 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. Zbývající soudní spor stále probíhá. Společnost Ahold Delhaize je nadále přesvědčena, že nároky žalobců jsou neopodstatněné a bude se těmto 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 okresy, městy, 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. Ačkoli soud řízení ve věcech, v nichž byla společnost Ahold Delhaize nebo její dceřiné společnosti jmenovány, přerušil, a v současné době tedy nejsou aktivně projednávány, soud si nedávno vyžádal zprávy o stavu mnoha přerušovaných věcí (včetně těch, v nichž byla jmenována společnost Ahold Delhaize a její dceřiné společnosti). Společnost Ahold Delhaize a její dceřiné společnosti jsou i nadále přesvědčeny, že nároky žalobců vůči subjektům společnosti Ahold Delhaize jsou neopodstatněné. 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 popsaných 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 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, 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](#).

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 1. lednu 2023. 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 NV	Asse	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>		
Albert Česká republika, s.r.o.	Praha	100 %
<i>Lucemburské velkovévodství</i>		
Delhaize Luxembourg S.A.	Pommerloch	100 %
Maloobchod ve Spojených státech amerických		



34 ZÁVAZKY A PODMÍNĚNÉ ZÁVAZKY POKRAČOVÁNÍ

Spojené státy

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

Nizozemsko

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 %



35 SEZNAM DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ, SPOLEČNÝCH PODNIKŮ A PŘIDRUŽENÝCH

SPOLEČNOSTÍ POKRAČOVÁNÍ

Významné dceřiné společnosti (konsolidované)			Vlastnictví v %
Ahold Delhaize Nederland B.V.*	Zaandam		100 %
bol.com holding N.V.*	Utrecht		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 %
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>Lucemburské velkovévodství</i>			
Lion Lux Finance S.à.r.l.	Pommerloch		100 %
Lion Retail Holding S.à.r.l.	Pommerloch		100 %
<i>Švýcarsko</i>			
Ahold Delhaize Finance Company N.V.	Ženeva		100 %
Ahold Delhaize International Sàrl	Ženeva		100 %
Ahold Delhaize Licensing Sàrl	Ženeva		100 %
<i>Curaçao</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 %

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 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 *.

36 NÁSLEDNÉ UDÁLOSTI

Dne 10. ledna 2023 společnost Ahold Delhaize oznámila, že Natalie Knight, finanční ředitelka od roku 2020, informovala Společnost, že se bude věnovat jiné kariéře ve Spojených státech a že ze společnosti Ahold Delhaize odchází. Platí zde šestiměsíční výpovědní doba. Začalo hledání nástupce.

FINANCE

MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI

Výsledovka	259
Rozvaha	260
01 Významná účetní pravidla	261
02 Náklady podle druhů	261
03 Zaměstnanci	261
04 Poplatky	262
05 Daně ze zisku	262
06 Nehmotná aktiva	263
07 Finanční aktiva	263
08 Pohledávky	263
09 Vlastní kapitál akcionářů	264
10 Rezervy	265
1 Úvěry	265
12 Krátkodobá pasiva	265
13 Deriváty	265
14 Transakce se spřízněnými stranami	266
15 Závazky a podmíněné závazky	266
16 Rozdělení zisku	266
17 Následné události	267





miliony EUR	Příloha	52 ukončených týdnů 1. ledna 2023	52 ukončených týdnů 2. ledna 2022
Vnitropodniková centrála a další přenesení daňové povinnosti		67	72
Režijní a administrativní náklady		(63)	(64)
Celkové provozní náklady	<u>2</u>	(63)	(64)
Provozní výsledek		4	8
Úrokové náklady		(60)	(52)
Ostatní finanční výnosy (náklady)		(50)	(60)
Čisté finanční náklady		(110)	(112)

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI VÝSLEDOVKA

Ztráta před daněmi ze zisku	(106)	(103)
Daně ze zisku	<u>5</u>	36
Výnosy z dceřiných společností a investice do společných podniků po daních ze zisku	<u>7</u>	2313
Čistý výsledek	2546	2246

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této účetní závěrky mateřské společnosti.



ÚČETNÍ ZÁVĚRCE MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI

Před rozdělením výsledku běžného roku

miliony EUR	Příloha	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Aktiva			
Pozemky, budovy a zařízení		—	—
Nehmotná aktiva	6	78	71
Odložené daňové pohledávky	5	11	10
Finanční aktiva	7	23119	21475
Celková dlouhodobá aktiva		23208	21557
Pohledávky	8	23	19
Předplacené výdaje		35	24
Hotovost a peněžní ekvivalenty		179	113
Celková krátkodobá aktiva		238	156
Aktiva celkem		23446	21712
Závazky a vlastní kapitál akcionářů			
Vydaný a splacený základní kapitál		10	10
Emisní prémie		9603	10988
Rezerva pro převod měn		595	(75)
Rezerva pro zajištění peněžních toků		(1)	(2)
Rezervní účasti		454	449
Akumulovaný deficit		2198	104
Čistý výsledek		2546	2246



ROZVAHA

Vlastní kapitál akcionářů	<u>9</u>	15405	13721
Rezervy	<u>10</u>	1	1
Úvěry	<u>11</u>	6758	5369
Dlouhodobá pasiva celkem		6758	5369
Krátkodobá pasiva	<u>12</u>	1281	2622
Závazky a vlastní kapitál akcionářů celkem		23446	21712

Připojené přílohy tvoří nedílnou součást této účetní závěrky mateřské společnosti.

PŘÍLOHA K ÚČETNÍ ZÁVĚRCE MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI

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.



2 NÁKLADY PODLE DRUHŮ

Provozní náklady jsou specifikovány podle druhů takto:

miliony EUR	2022	2021
Náklady práce	(39)	(23)
Ostatní provozní náklady	(11)	(30)
Odpisy a amortizace	(13)	(11)
Celkové náklady podle druhů	(63)	(64)

Náklady práce zahrnují výdaje na zaměstnance ve výši 19 milionů EUR (2021: 17 milionů EUR), ostatní související náklady na zaměstnance ve výši 1 milion EUR (2021: 3 miliony EUR) a další smluvní personální náklady ve výši 18 miliony EUR (2021: 3 miliony EUR).

3 ZAMĚŠTNANCI

Průměrný počet zaměstnanců Koninklijke Ahold Delhaize N.V. v přepočtu na plné úvazky (FTE) během roku 2022 byl šest (2021: šest), 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 2022 částek 19 milionů EUR, 0,1 milionu EUR a 0,2 milionu EUR (2021: 17 milionů EUR, 1,3 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.

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 společnosti Ahold Delhaize a jejím dceřiným společnostem v roce 2022 a v roce 2021 jsou specifikovány takto:

2022			
tisíc EUR	PwC	Členské firmy / přidružené společnosti	Celkem 2022
Poplatky za audit	3190	4887	8077

Poplatky související s auditem	495	93	588
Poplatky za daňové poradenství	—	53	53
Celkem	3685	5033	8718

2021

tisíc EUR	PwC	Členské firmy / přidružené společnosti	Celkem 2021
Poplatky za audit	3062	4335	7398
Poplatky související s auditem	1501	229	1730
Poplatky za daňové poradenství	—	201	201
Celkem	4563	4766	9329

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	2022	2021
Splatné daně ze zisku – Nizozemsko	38	34
Odložené daně ze zisku – Nizozemsko	—	2
Daně ze zisku celkem	39	36

Efektivní sazba daně z příjmů

Následující tabulka uvádí do souladu zákonnou sazbu daně z příjmů s efektivní sazbou daně z příjmů ve výsledovce:

	2022	
	miliony EUR	Sazba daně
Ztráta před daněmi ze zisku	(106)	



Úleva na daň z příjmů v zákonné daňové sazbě	27	25,8 %
Úpravy pro dosažení efektivní sazby daně z příjmů: Rezervy, (ne)odčitatelné položky a samostatné položky	11	10,7 %
Úleva (náklad) na daně ze zisku celkem	39	36,5 %

2021

miliony EUR Sazba daně

Ztráta před daněmi ze zisku	(103)	
Úleva 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 %

Odložená daň z příjmu

Významné složky a roční pohyby odložených daňových pohledávek a závazků k 1. lednu 2023 a 2. lednu 2022 jsou následující:

miliony EUR	Vykázáno ve výsledovce			2. ledna 2022	Vykázáno ve výsledovce		1. ledna 2023
	3. ledna 2021	Ostatní			Ostatní		
Deriváty a půjčky	8	2	—	10	—	—	11
Smíšená sazba odložené daně daňové jednotky	1	—	(1)	—	—	—	—
Celkové hrubé odčitatelné dočasné rozdíly	9	2	(1)	10	—	—	11
Daňové ztráty a daňové slevy	—	—	—	—	—	—	—
Celková čistá pozice odložených daňových pohledávek	9	2	(1)	10	—	—	11
Celkové odložené daňové závazky	—	—	—	—	—	—	—
Čisté odložené daňové pohledávky	9	2	(1)	10	—	—	11

5 DANĚ ZE ZISKU POKRAČOVÁNÍ

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	2022	2021
Zpětný odkup akcií	(1)	(2)
Celkem	(1)	(2)

6 NEHMOTNÁ AKTIVA

miliony EUR	Programové vybavení (software)

Od 2. ledna 2022	
Oceněny pořizovacími náklady	110
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(39)
Účetní hodnota	71

Rok končící 1. ledna 2023	
Přírůstky	26
Mezipodnikové převody	(7)
Amortizace	(13)
Závěrečná účetní hodnota	78

Od 1. ledna 2023	
Oceněny pořizovacími náklady	129
Kumulovaná amortizace a ztráty ze snížení hodnoty	(51)
Účetní hodnota	78

7 FINANČNÍ AKTIVA

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Investice do dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností	22399	20667
Pohledávky z úvěrů za dceřinými společnostmi	682	798
Ostatní deriváty (viz <i>Příloha 13</i>)	38	10
Celková finanční aktiva	23119	21475

Změny v položce Investice do dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností byly následující:

miliony EUR	2022	2021
Začátek roku	20667	18933
Podíl na příjmu	2614	2313



Dividendy	(2 383)	(1 360)
Mezipodnikové převody	456	(1)
Podíl na ostatním úplném výsledku hospodaření (ztrátě) a ostatních změnách vlastního kapitálu	375	16
Kurzové rozdíly	670	766
Konec roku	22399	20667

Seznam dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností naleznete v [Příloze 35](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Pohledávky z úvěrů

miliony EUR	2022	2021
Začátek roku	798	1006
Mezipodnikové převody	(116)	(208)
Konec roku	682	798
Krátkodobá část	—	—
Dlouhodobá část úvěrů	682	798

Pohledávky z úvěrů souvisí s úvěry s dceřinými společnostmi.

8 POHLEDÁVKY

miliony EUR	1. ledna 2023	2. ledna 2022
Pohledávky za dceřinými společnostmi	20	18
Ostatní pohledávky	3	1
Pohledávky celkem	23	19

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.

Pohyby vlastního kapitálu lze specifikovat následovně:



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 1. lednu 2023 ve výši 15 405 milionů EUR je nerozdělitelná částka 1 061 milionů EUR (2. ledna 2022: 460 milionů EUR z celkového vlastního kapitálu ve výši 13 721 milionů EUR). Další informace o dividendách z kmenových akcií naleznete v [Příloze 21](#) ke konsolidované účetní závěrce.

	Základní kapitál				Zákonné rezervy		
					Vlastní kapitál připadající kmenovým akcionářům		
					Ostatní rezervy včetně nerozděleného zisku ¹		
					Rezervní účasti		
					Rezerva pro zajištění peněžních toků		
					Rezerva pro převod měn		
					Emisní prémie		
miliony EUR	Základní kapitál						
Zůstatek k 3. lednu 2021	11	12246	(839)	(3)	420	597	12432
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům	—	—	—	—	—	2246	2246
Ostatní úplný výsledek hospodaření připadající kmenovým akcionářům	—	—	764	1	—	79	843
Celkový úplný výsledek hospodaření připadající kmenovým akcionářům	—	—	764	1	—	2325	3089
Dividendy	—	—	—	—	—	(856)	(856)
Zpětný odkup akcií	—	—	—	—	—	(995)	(995)
Zrušení vlastních akcií	(1)	(1 258)	—	—	—	1259	—
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
Čistý zisk připadající kmenovým akcionářům	—	—	—	—	—	2546	2546
Ostatní úplný výsledek hospodaření připadající kmenovým akcionářům	—	—	670	1	—	378	1049
Celkový úplný výsledek hospodaření připadající kmenovým akcionářům	—	—	670	1	—	2925	3595
Dividendy	—	—	—	—	—	(979)	(979)
Zpětný odkup akcií	—	—	—	—	—	(998)	(998)
Zrušení vlastních akcií	(1)	(1 385)	—	—	—	1386	—
Úhrady vázané na akcie	—	—	—	—	—	66	66
Ostatní změny v rezervách	—	—	—	—	6	(6)	—
Zůstatek k 1. lednu 2023	10	9603	595	(1)	454	4744	15405

¹ Ostatní rezervy zahrnují mimo jiné přecenění penzijních plánů definovaných požitků: Náklady na interně vyvinutý software jsou také zahrnuty v ostatních rezervách (2 milion EUR k 1. lednu 2023 a 1 milion EUR k 2. lednu 2022).



10 REZERVY

	1. ledna 2023	2. ledna 2022
miliony EUR		
Rezerva na dceřiné společnosti s negativním vlastním kapitálem	—	—
Další rezervy	1	1
Celkové rezervy	1	1

K 1. lednu 2023 se očekává, že do jednoho roku bude využita nula (2. ledna 2022: nula).

11 ÚVĚRY

	1. ledna 2023	
	Dlouhodobá část	Krátkodobá část
miliony EUR		
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	516	3
Dlouhodobé půjčky od dceřiných společností	3302	—
Ostatní půjčky	—	190
Odložení finanční náklady	(11)	(5)
Úvěry celkem	6758	189

Dlouhodobé půjčky od dceřiných společností jsou splatné v roce 2024 (438 milionů EUR), 2026 (391 milionů EUR), 2027 (296 milionů EUR), 2028 (900 milionů EUR), 2029 (758 milionů EUR) a 2031 (520 milionů EUR). Další informace o externích půjčkách naleznete v [Příloze 22](#) konsolidované účetní závěrky.

Ostatní půjčky zahrnují čerpání úvěru ve výši 190 milionů EUR v rámci vázaného úvěru (splatnost v roce 2023).

	2. ledna 2022	
	Dlouhodobá část	Krátkodobá část
miliony EUR		
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	1748	596
Ostatní půjčky	190	60
Odložení finanční náklady	(15)	(4)
Úvěry celkem	5369	654

12 KRÁTKODOBÁ PASIVA

	1. ledna 2023	2. ledna 2022
miliony EUR		
Krátkodobé půjčky od dceřiných společností	919	1819
Půjčky – krátkodobá část	189	654
Bankovní dluh a úvěrové linky	—	41
Splatná daň z příjmu	40	2
Závazky vůči dceřiným společnostem	30	27
Splatný úrok	23	22
<u>Ostatní krátkodobá pasiva</u>	<u>80</u>	<u>57</u>
Celková krátkodobá pasiva	1281	2622

Krátkodobá pasiva jsou závazky, které jsou splatné do jednoho roku.

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 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“.



13 DERIVÁTY POKRAČOVÁNÍ

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	2022	2021
Začátek roku	10	—
Změny reálné hodnoty	28	10
Konec roku	38	10

Krátkodobé deriváty – aktiva

V letech 2022 a 2021 neexistovaly žádná aktiva z krátkodobých derivátů.

Dlouhodobé deriváty – pasiva

miliony EUR	2022	2021
Začátek roku	—	16
Změny reálné hodnoty	—	(16)
Konec roku	—	—

Krátkodobé deriváty – pasiva

V letech 2022 a 2021 neexistovaly žádné závazky z krátkodobých derivátů.

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 financování a byla provedena za tržní ceny.

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

17 NÁSLEDNÉ UDÁLOSTI

Informace o následných událostech jsou uvedeny v [Příloze 36](#) ke konsolidované účetní závěrce.

Zaandam, Nizozemsko

Výroční zpráva Ahold Delhaize 2022

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 1. lednu 2023 částky 502 milionů EUR (2. ledna 2022: 485 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.

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) a který byl v roce 2022 uvolněn a ukončen.

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.

16 ROZDĚLENÍ ZISKU

V případě schválení valnou hromadou akcionářů bude 28. dubna 2023 vyplacena konečná dividenda ve výši 0,59 EUR na kmenovou akcii. To je dodatek k záloze na dividendu ve výši 0,46 EUR na akcii, která již byla vyplacena 1. srpna 2022. Celková výplata dividend za celý rok 2022 by tedy činila 1,05 EUR na akcii (2021: 0,95 EUR).

Dozorčí rada

Peter Agnefjäll (předseda)



28. února 2023

Správní rada

Frans Muller

Natalie Knight

Kevin Holt

Wouter Kolk

Bill McEwan (místopředseda)

René Hooft Graafland

Katie Doyle

Helen Weir

Frank van Zanten

Bala Subramanian

Jan Zijderveld

Pauline van der Meer Mohr



ZPRÁVA ESG (ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI A SPRÁVA)

Úvod	269
Oblast životního prostředí	270
Taxonomie EU	279
Společce	287
Správa	290



ÚVOD

V této části uvádíme přehled rámce pro podávání zpráv, který uplatňujeme na výkonnost ESG, a přehled činností, které do 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](#).

Vybrali jsme a přizpůsobili naše ukazatele ESG tak, aby splňovaly očekávání zúčastněných stran a poskytovaly informace potřebné k pochopení vývoje, výkonnosti, postavení a dopadu našich činností týkajících se témat ESG. Další informace o našem posouzení významnosti naleznete v částech [Posouzení významnosti ESG](#) a [Posouzení výkonnosti – Výkonnost skupiny](#).

ZÁKLAD SESTAVENÍ

O našem pokroku podáváme zprávy v souladu se standardy Global Reporting Initiative (GRI). V předchozím roce byla použita možnost „Core“, která však v aktualizovaných standardech GRI již neexistuje. Pro rok 2022 proto podáváme zprávu v souladu se standardy GRI pro rok 2021.

GRI udržuje komplexní standardy vykazování udržitelnosti, které byly vypracovány v rámci nezávislého procesu mnoha zúčastněných stran. Požadavky GRI jsou podrobnější a rozsáhlejší než povinnosti podávání zpráv podle současného použitelného právního rámce.

Zpráva ESG obsahuje informace za finanční rok 2022 se srovnatelnými údaji za rok 2021. Finanční rok společnosti Ahold Delhaize je období trvající 52 nebo 53 týdnů, které končí v neděli nejbližší 31. prosinci. Finanční rok 2022 sestával z 52 týdnů a skončil 1. ledna 2023. Viz také [Příloha 2](#). Z praktického hlediska jsou některé ukazatele založeny na kalendářním roce, nikoli na 52týdenním finančním roce. Kvůli zaokrouhlování nemusí uvedená čísla přesně odpovídat uvedeným součtům. Přehled toho, jak dodržujeme standardy GRI, najdete na webových stránkách společnosti Ahold Delhaize na adrese www.aholddelhaize.com. Podrobnosti o použitých definicích najdete v části [Definice a zkratky](#).

Nastavení a úprava výchozích hodnot a oprava chyb

Abychom mohli smysluplně a konzistentně porovnávat ukazatele ESG v čase, stanovili jsme výchozí datum výkonnosti, abychom mohli porovnat pokrok naší současné výkonnosti se stanovenou výchozí hodnotou, například pro porovnání snížení emisí uhlíku. Toto datum výkonnosti se označuje jako výchozí rok. Používáme následující výchozí roky:

Emise uhlíku v rozsahu 1 a 2: 2018 (byl použit rok 2018, protože cíl byl stanoven na začátek roku 2020)

Emise uhlíku v rozsahu 3: 2020 (aktualizováno z roku 2018 v roce 2022 v rámci našich aktualizovaných cílů v rozsahu 3)

Plastové obaly: 2021 (rok 2021 byl posledním rokem, protože cíl byl stanoven v roce 2022)

Potravinový odpad: 2016 (v souladu s cílem SDG 12.3)

Pro konzistentní sledování výkonnosti v průběhu času může být nutné přepočítat výchozí úroveň v důsledku změny okolností, například odprodejů a akvizic, a dalších změn, jako jsou změny v metodice výpočtu nebo opravy chyb. Účelem přepočtu je porovnat skutečné údaje o výkonnosti s výchozími údaji. Zjištěné významné chyby jsou pokud možno opraveny i ve srovnávacích údajích. Pokud to není možné, je na relevantní fakta upozorněno. Dopady jsou považovány za významné (nebo podstatné), pokud lze důvodně očekávat, že jejich vynechání, nesprávné uvedení nebo zamlčení by mohlo ovlivnit rozhodnutí, která na základě těchto údajů činí primární uživatelé údajů o ESG.

ROZSAH / HRANICE: ZMĚNA ROZSAHU PODÁVÁNÍ ZPRÁV ESG

V roce 2022 společnost Ahold Delhaize změnila svou strukturu a organizační hranice pro vykazování ESG z provozního přístupu na přístup finanční kontroly, aby se plně sladila s našim rozsahem vykazování ESG, jak se používá v konsolidované účetní závěrce, pokud nejsou k dispozici určité informace o ESG. V těchto případech jasně uvádíme omezení rozsahu a důvody, proč je vykazování informací o ESG omezeno. Více informací o obecných účetních zásadách používaných při konsolidaci naleznete v [Příloze 3](#) ke konsolidované účetní závěrce; více informací o společnosti a její činnosti naleznete v [Příloze 1](#); a seznam dceřiných společností, společných podniků a přidružených společností naleznete v [Příloze 35](#).

Z hlediska vykazování ESG zahrnují údaje prodejny ve vlastnictví společnosti, transakce s franšízovými a přidruženými prodejny, kanceláře a distribuční centra ve vlastnictví společnosti a v pronájmu, včetně veškeré dopravy z DC do prodejen, pokud není výslovně uvedeno jinak.

Pokud není uvedeno jinak, jsou v údajích ESG zahrnuty všechny značky Ahold Delhaize konsolidované v účetní závěrce. Pokud jsme nedosáhli úplného souladu ve vykazování ukazatele pro rok 2022, vysvětlujeme to v poznámkách pod čarou.

Tam, kde to bylo možné, byly srovnávací údaje za rok 2021 přepočteny v souladu s aktualizovanou perspektivou vykazování ESG a dopad této změny je uveden u jednotlivých ukazatelů níže. Vzhledem k nedostatku dostupných informací však není vždy možné přepočítat srovnatelné údaje. Pokud nejsou srovnatelné údaje srovnatelné z důvodu nedostatku podkladových údajů, je to uvedeno v poznámkách pod čarou.

V případě emisí uhlíku v rozsahu 3 se vykazování vztahuje na finanční rok 2021. Toto roční zpoždění vyplývá ze skutečnosti, že informace pro výpočet údajů jsou v některých případech získávány od třetích stran, a proto ke konci roku ještě nejsou k dispozici. 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](#).

ALTERNATIVNÍ MĚŘÍTKA NEFINANČNÍ VÝKONNOSTI

Při prezentaci a diskusi o výkonnosti společnosti Ahold Delhaize v oblasti ESG používá vedení také vlastní metriky společnosti Ahold Delhaize tam, kde to umožňuje lepší pochopení výkonnosti společnosti Ahold Delhaize v oblasti ESG nebo kde ještě nejsou jasné požadavky na vykazování. Tyto vlastní metriky by neměly být posuzovány izolovaně a měly by být chápány a vykládány ve spojení s definicemi z části [Definice a zkratky](#), 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.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Definice těchto témat jsou zahrnuty v části *Definice a zkratky* 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. Například v případě „dostupných a cenově dostupných produktů“ podáváme zprávu o našem programu Šetříme pro naše zákazníky, ale nemáme ukazatel, který by konkrétně měřil cenovou dostupnost nebo dostupnost výrobků v našich prodejnách.

1. UHLÍKOVÉ EMISE V ROZSAHU 1 A 2

Zavázali jsme se ke snižování emisí uhlíku ve 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 ¹	2022	2021 přepočteno	Cíl 2030
Procentuální snížení absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z vlastní činnosti (rozsah 1 a 2) – tržní přístup – oproti výchozímu stavu z roku 2018 ^{2,3}	32 %	31 %	50 %
Celkové emise ekvivalentu CO ₂ (v tisících tun) – tržní přístup ²	2837	2892	
Změna celkových emisí ekvivalentu CO ₂ (v tisících tun) – tržní přístup ² (oproti předchozímu roku)	(56)	(422)	
Celkové emise ekvivalentu CO ₂ (v tisících tun) – přístup založený na umístění ²	3491	3564	
Rozsah 1 na základě umístění (tisíce tun) ²	1823	1794	
Rozsah 2 podle trhu (tisíce tun)	1014	1099	
Rozsah 2 na základě umístění (tisíce tun) ²	1668	1770	

¹ Údaje za rok 2021 nezahrnují společnost FreshDirect.

² Údaje za rok 2021 a výchozí hodnota za rok 2018 byly přepočteny; více informací naleznete v odstavci „Přepočtení údajů za předchozí rok a úpravy výchozí hodnoty“ níže.

³ Snižování se počítá oproti výchozí hodnotě z roku 2018 ve výši 4 164 tisíc tun emisí ekvivalentu CO₂; viz sesouhlasení níže. (V roce 2021 činila výchozí hodnota 4 073 tisíc tun).

Spotřeba energie

Popis ukazatele výkonnosti ¹	2022	2021 přepočteno
Spotřeba energie zařízení (miliony kWh) ²	6973	6835
Celková obnovitelná elektřina vyrobená na místě (miliony kWh)	30	23
% obnovitelné elektřiny z celkové spotřebované elektřiny ²	24 %	22 %

¹ Údaje za rok 2021 nezahrnují společnost FreshDirect.

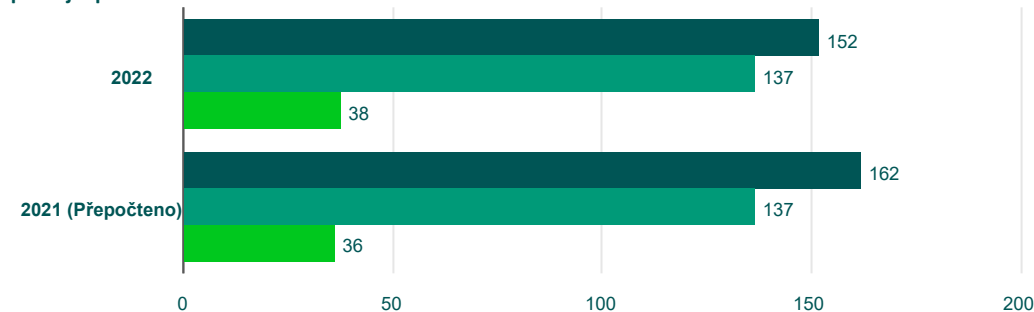
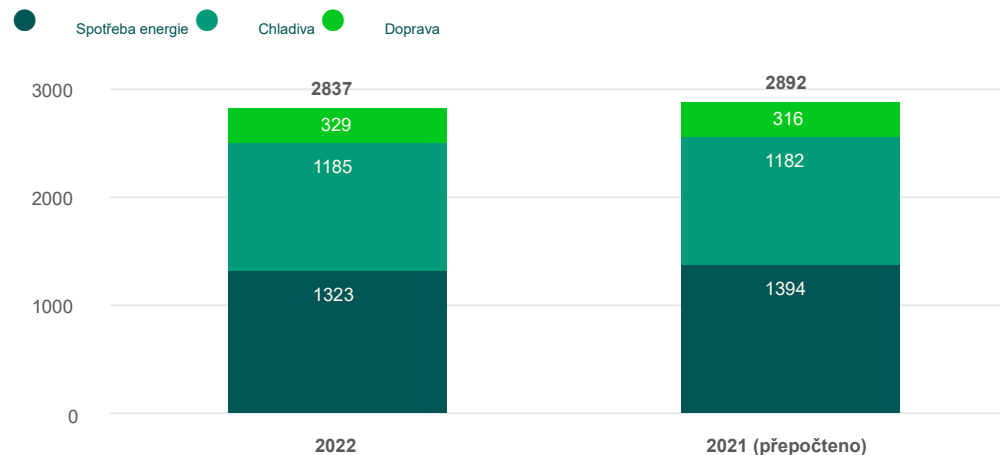
² Údaje za rok 2021 byly přepočteny; více informací naleznete v části „Přepočtení údajů za předchozí rok a úpravy výchozí hodnoty“ níže.

Emise uhlíku na m² (tržní)¹

Ekvivalentní emise spotřeby energie zařízení na m² prodejní plochy (2022: 152) Ekvivalentní emise

chladiv na m² prodejní plochy (2022: 137) Ekvivalentní emise z dopravy na m² prodejní plochy (2022: 38)

prodejní plocha

Emise ekvivalentu CO₂ podle typu¹ – tržní přístup (v tisících tun)

¹ Údaje za rok 2021 nezahrnují společnost FreshDirect.



Metodika

Náš přístup a pokrok v oblasti emisí uhlíku (a změny klimatu) naleznete v části [ESG – Životní prostředí](#).

Údaje o emisích uhlíku v rozsahu 1 a 2 vykazujeme na základě standardu Greenhouse Gas (GHG) Protocol Corporate Standard.

Naše hlavní zdroje emisí skleníkových plynů pocházejí ze spalování paliv a úniků chladiva. Pro výpočet ekvivalentů emisí uhlíku na základě těchto zdrojů používáme emisní faktory. Údaje o emisích CO₂ se skládají z vypočteného ekvivalentu CO₂, který je definován jako skutečné emise CO₂ plus ekvivalentní emise dalších skleníkových plynů, jako jsou metan (CH₄), oxid dusný (N₂O) a různé chladicí směsi, včetně fluorovaných uhlovodíků (HFC).

Společnost Ahold Delhaize definovala své organizační hranice pomocí přístupu finanční kontroly.

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).

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 2022; údaje z roku 2020) pro evropské země a od Agentury pro ochranu životního prostředí (Environmental Protection Agency – EPA; na základě hodnot eGrid 2020, vydaných v březnu 2022) pro Spojené státy americké. Zdroj, který používáme pro tržní (energetické mixy) emisní faktory pro naše americké značky, je [Green-e](#) vydání 2022, údaje 2020; pro naše evropské značky je tímto zdrojem [European residual mix](#) (evropský energetický mix), vydání 2022, údaje 2020.

Emisní faktory paliva získáváme podle protokolu GHG 2014, kdekoli 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 paliva použitého 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 omezených případech používáme údaje extrapolované z dříve známé spotřeby.

Pokud nejsou údaje k dispozici vůbec, např. pro část prodejen, používáme odhady vypočtené na základě zařízení, která jsou srovnatelná co do velikosti a formátu.

V rámci našeho projektu zlepšení údajů jsme přehodnotili provozní hranice a zjistili jsme, že v minulosti byly z rozsahu vykazování vyloučeny letecké pohonné hmoty z letadel ve vlastnictví společnosti a pronajatých vozidel pro spolupracovníky. Jelikož bylo v průběhu roku 2022 možné shromáždit údaje o leteckém palivu, rozšířili jsme rozsah tak, abychom je zahrnuli zpětně, včetně úpravy výchozího stavu – viz níže. Údaje o pronajatých vozidlech spolupracovníků však nebylo možné shromáždit včas pro výroční zprávu za rok 2022. V důsledku toho zůstává tato oblast vyloučena z rozsahu 1 a bude zahrnuta do našeho rozsahu vykazování v budoucnu.

Další informace naleznete v části [Posouzení výkonnosti – Výkonnost skupiny: Emise uhlíku](#).

Přepočet údajů z předchozího roku a úpravy výchozího stavu

V níže uvedených tabulkách jsou uvedeny pouze položky zveřejněné ve výroční zprávě za rok 2021, které byly v roce 2022 přepočteny.

Poznámka 1: V rámci projektu zlepšování údajů byla zjištěna následující opomenutí. Tyto chyby byly v roce 2022 opraveny se zpětnou platností, čímž se opravil i výchozí stav za rok 2018, jak je uvedeno výše:

- ★ Jedna ze značek uvedla pouze spotřebu energie a chladiv v maloobchodních prodejnách a vynechala spotřebu v distribučních centrech.
- ★ Dvě další značky neshromažďovaly a nevykazovaly údaje o spotřebě energie vozidel používaných v distribučních centrech. ★ Jedna značka vynechala spotřebu pohonných hmot při online doručování.

Popis ukazatele výkonnosti	2021 podle výroční zprávy 2021	Poznámka 1: Oprava vynechaných údajů		
		Ostatní	2021 přepočteno	
Celkové emise ekvivalentu CO ₂ (v tisících tun) – tržní přístup	2827	62	3	2892
Celkové emise ekvivalentu CO ₂ (v tisících tun) – přístup založený na umístění	3476	81	6	3564
Rozsah 1 na základě umístění (tisíce tun)	1728	63	3	1794
Rozsah 2 na základě umístění (tisíce tun)	1748	19	3	1770

Navzdory výše uvedeným přepočtům zůstalo procentní snížení absolutních emisí ekvivalentu CO₂ z vlastních provozů (rozsah 1 a 2) (tržní přístup) v roce 2021 oproti výchozímu roku 2018 na úrovni 31 %.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Popis ukazatele výkonnosti	2021 podle výroční zprávy 2021	Poznámka 1: Oprava vynechaných údajů	2021 Ostatní přepočteno	
Spotřeba energie zařízení (miliony kWh)	6714	106	16	6835
% obnovitelné elektřiny z celkové spotřebované elektřiny	21 %		1 %	22 %
Popis ukazatele výkonnosti	Jak je uvedeno ve výroční zprávě za rok 2021	Poznámka 1: Oprava vynechaných údajů	Ostatní přepočteno	2021
Emise uhlíku na m ² prodejní plochy – zařízení	161	2	–	162
Emise uhlíku na m ² prodejní plochy – doprava	30	–	6	36
Popis ukazatele výkonnosti	2021 podle výroční zprávy 2021	Poznámka 1: Oprava vynechaných údajů	Ostatní přepočteno	2021
Ekvivalent emisí CO ₂ podle typu (v tisících tun)				
Spotřeba energie 1 383	10	2	1 394	
Doprava	262	52	1	316
			Přepočet výchozího stavu z roku 2018	
Uvedeno ve výroční zprávě za rok 2021				4073
Poznámka 1: Oprava vynechaných údajů				83
Ostatní				8
Přepracovaný výchozí stav z roku 2018				4164

Indikátor GRI

305-1 Přímé emise skleníkových plynů (rozsah 1)

305-2 Nepřímé emise skleníkových plynů z energetiky (rozsah 2)

305-4 Intenzita emisí skleníkových plynů

305-5 Snížení emisí skleníkových plynů

Téma ESG

Emise CO₂ a změna klimatu

2. UHLÍKOVÉ EMISE V ROZSAHU 3

Za účelem snížení emisí uhlíku v našem hodnotovém řetězci se naše značky ve spolupráci s dodavateli zaměřují 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. Viz také [Zaostřeno na: Viz Emise uhlíku v našem hodnotovém řetězci](#) kde najdete další informace.

Popis ukazatele výkonnosti	2021	2020	Cíl 2030
Absolutní emise ekvivalentu CO ₂ z hodnotového řetězce (rozsah 3) (v tisících tun)	62974	65930	
% změna absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z našeho hodnotového řetězce (rozsah 3)– oproti výchozí hodnotě z roku 2020	(4 %)	N/A	(37) %
% změna absolutních emisí ekvivalentu CO ₂ z našeho hodnotového řetězce (rozsah 3)– oproti původní výchozí hodnotě z roku 2018	9 %	14 %	(15) %

V roce 2022 jsme aktualizovali naše cíle v rozsahu 3, jak je vysvětleno v části [Zaostřeno na: Uhlíkové emise v našem hodnotovém řetězci](#), což vedlo ke stanovení nové výchozí hodnoty z roku 2020 ve výši 65 930 tisíc tun. Ve výroční zprávě za rok 2021 bylo snížení stále počítáno oproti původní výchozí hodnotě z roku 2018, která činila 57 605 tisíc tun emisí ekvivalentu CO₂; snížení v roce 2021 je v této zprávě uvedeno pro ilustraci a do budoucna nebude uváděno.

	podíl v roce 2021 (%)	podíl v roce 2020 (%)
Rozsah 3 – Zakoupené zboží a služby	88 %	88 %
Rozsah 3 – Použití prodaných výrobků	5 %	5 %
Rozsah 3 – Ostatní kategorie	7 %	7 %
Celková stopa rozsahu 3	100 %	100 %

V roce 2020 byly v Evropě realizovány vyšší tržby v nepotravinářských kategoriích. V roce 2021 se tento podíl vrátil k normálnímu mixu. Nepotravinářské výrobky mají poměrně vysoké emise.

V USA jsme provedli optimalizační krok a při výpočtu emisí jsme přešli z údajů o prodeji na údaje o nákupu. Provedli jsme také hloubkovou analýzu kategorií zboží, které není určeno k dalšímu prodeji (NFR), a zvýšili jsme přesnost a rozčlenění emisních faktorů, což vedlo ke snížení emisní stopy.

Metodika



Náš přístup a pokrok v oblasti emisí uhlíku (a změny klimatu) naleznete v části [ESG – Životní prostředí](#).

Naše metodika uhlíkové stopy se řídí pokyny WBCSD/WRI a protokolem o účtování a vykazování podnikových emisí skleníkových plynů.

Pro výpočet ekvivalentů emisí uhlíku používáme emisní faktory. Údaje o emisích CO₂ se skládají z vypočteného ekvivalentu CO₂, který je definován jako skutečné emise CO₂ plus ekvivalentní emise dalších skleníkových plynů, jako jsou metan (CH₄), oxid dusný (N₂O) a různé chladicí směsi, včetně fluorovaných uhlovodíků (HFC).

Výpočet emisí v rozsahu 3 je složitý. Naše značky, maloobchodní prodejci potravin, 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 naše značky stále rozšiřují výměnu dat se svými dodavateli, jsou naše čísla stále přesnější. Přesto se v současné době 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 plynech¹). Použili jsme dvě hlavní metody výpočtu definované v Protokolu o skleníkových plynech: průměrné údaje a metody založené na výdajích². Pro jednotlivé kategorie jsme vždy použili nejvhodnější metodu.

1 Následující kategorie se nepovažují za významné, a proto se nevykazují: výrobky investiční povahy, předcházející pronajatý majetek, navazující pronajatý majetek, zpracování prodaných výrobků a použití prodaných výrobků.

2 Výpočet emisí v rozsahu 3 vyžaduje, abychom provedli určité odhady a předpoklady a následně použili svůj úsudek, a to vše v mezích platného protokolu o skleníkových plynech. Proto se způsob, jakým počítáme naše emise v rozsahu 3, může lišit od způsobu, jakým počítají emise v rozsahu 3 jiné podniky.



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. Při výpočtu této kategorie jsme použili několik předpokladů a odhadů. K výpočtu emisí z výrobků a služeb používáme různé soubory vstupních dat v závislosti na informacích dostupných v datových systémech našich značek. Byly použity následující zdroje informací:

- ★ Hmotnost nakoupených výrobků (5,8 %) (2021: 6 %)

- ★ Hodnota nakoupených výrobků (60,8 %) (2021: 2 %)

- ★ Hmotnost prodaných výrobků očištěná o odpad (21,3 %) (2021: 26 %)

- ★ Hodnota z prodaných výrobků je upravena o marži a odpad, aby se dostala na hodnotu nakoupených výrobků (12,1 %) (2021: 66 %). Očištění o marži a odpad 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 (27,1 %) 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 (72,9 %) jsme použili emisní intenzity různých potravinářských a nepotravinářských odvětví [zdroj: Ministerstvo životního prostředí, výživy a záležitostí venkova Spojeného království. (Defra) pro potraviny (emisní faktor upravený o inflaci) a Base Carbone pro různé nepotravinářské kategorie] a vynásobili je prodanými výrobky (očištěnými o marži a odpad, pokud to bylo nutné).

V důsledku toho, že se snažíme zavést další postupy náležité 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 vypočítává pomocí metody založené na výdajích. Údaje o činnostech představují roční hodnotu nakoupených výrobků a služeb na úrovni značky vynásobenou intenzitou emisí pro příslušné služby [zdroj: Defra (emisní faktor 0,2275)].

Při určování údajů o rozsahu 3 pro rok 2021 postupovaly naše americké značky podle metodiky výpočtu pro rok 2020, avšak pro rok 2021 použily údaje o nákupu výrobků, což umožnilo eliminovat krok výpočtu marže.

Výpočet kategorie 11: Použití prodaných výrobků

Druhou největší emisní kategorií je kategorie 11: Použití prodaných výrobků, které představuje 5,3 % 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 6,6 % našich odhadovaných emisí v rozsahu 3. Patří mezi ně:

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



- ★ činnosti související s palivy a energií
- ★ předcházející doprava a distribuce
- ★ odpad vznikající při provozu
- ★ pracovní cesty
- ★ dojíždění zaměstnanců
- ★ nakládání s prodanými výrobky po skončení jejich životnosti
- ★ franšízy (přidružené společnosti)
- ★ 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.

3. POTRAVINOVÝ ODPAD

Potravinový odpad a plýtvání potravinami negativně ovlivňují potravinovou bezpečnost na celém světě a změnu klimatu. K omezení plýtvání potravinami máme třístupňový přístup. Za prvé, pokud je to možné, 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.

Náš přístup a pokrok v oblasti emisí uhlíku (a změny klimatu) naleznete v části [ESG – Životní prostředí](#).

Popis ukazatele výkonnosti ¹	2022	2021 přepočteno	Cíl 2030
Celkem tuny potravinového odpadu	237581	243628	
Počet tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. EUR)	3,38 33 %	4,07 20 %	50 %

Snížení potravinového odpadu na prodej potravin v % (t/mil. EUR) ²	0,82 76 %	1,10 73 %
Tuny potravinového odpadu odeslané k likvidaci na tržby z prodeje potravin (t/mil. EUR)	66403	61276
% recyklovaného potravinového odpadu z celkového množství Tuny darovaných potravin		
% neprodaných potravin darovaných na výživu lidí	21 %	19 %

¹ Údaje za rok 2021 nezahrnují společnosti FreshDirect a Etos; údaje za rok 2022 nezahrnují společnost Etos.

² Snížení je vykázáno oproti přepočtené výchozí hodnotě z roku 2016 ve výši 5,09 t/mil. EUR.

³ Více informací naleznete v části „Přepočtení údajů za předchozí rok a úpravy výchozí hodnoty“ níže.

Metodika

Plýtvání potravinami počítáme podle protokolu Food Loss and Waste Protocol (protokol FLW), který je výsledkem úsilí mnoha zúčastněných stran o vytvoření celosvětového standardu pro účtování a vykazování potravin a souvisejících nepoživatelných částí vyřazených z dodavatelského řetězce. Řídíme se nejpřísnější definicí. 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 potravinových ztrát a plýtvání vztahuje jak na potraviny určené k lidské spotřebě, tak na jejich související nepoživatelné části, které opouštějí potravinový řetězec. Je to proto, že cíl 12.3 spadá pod cíl udržitelného rozvoje SDG 12 („odpovědná spotřeba a výroba“), nikoliv pod cíl udržitelného rozvoje č. 2 („konec hladu“), takže se týká jak potravinového zabezpečení, tak efektivního využívání zdrojů, nikoliv pouze potravinového zabezpečení. Nepoživatelné části, jako například zbytky pomerančové kůry z výroby čerstvě 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 podáváme čtvrtletně prostřednictvím kombinace interních měření 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.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



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. Hodnota potravinového odpadu použitá v této metrice je přepočtena na eura na základě účetních zásad použitých pro konsolidovanou účetní závěrku. Další informace naleznete v [Příloze 2](#) a [Příloze 3](#).

Podle protokolu FLW nezahrnuje definice potravinových ztrát a odpadu (FLW) obalový materiál, jako jsou krabice, obaly nebo plastové nádoby. V závislosti na metodě sběru dat zahrnuje určité množství potravinového odpadu také hmotnost obalů. Odhady se provádějí tak, aby se z množství potravinového odpadu efektivně odstranila hmotnost obalu, ale toto se zatím neprovádí konzistentně u všech našich značek. U značek, kde je hmotnost obalů stále uváděna v celkovém množství potravinového odpadu, je tato hmotnost uvedena i v naší výchozí hodnotě za rok 2016. Jakmile se naše postupy sběru dat časem zdokonalí, odstraníme hmotnost obalů z našich údajů o potravinovém odpadu u všech našich značek a také upravíme naši výchozí hodnotu podle pokynů protokolu FLW pro vyloučení hmotnosti obalů z hmotnosti potravinového odpadu.

V roce 2022 jsme změnili rozsah vykazování ESG, aby lépe odpovídal našemu finančnímu rozsahu. To znamená, že jsme změnili definici a do našich údajů o potravinovém odpadu (a prodeji potravin) jsme již nezahrnuli potravinový odpad z franšizových/přidružených prodejen. Podle nového rozsahu vykazování ESG zahrnujeme pouze potravinový odpad v našich integrovaných prodejnách a prodej potravin franšizantům / přidruženým společnostem (nikoli prodej franšizantů / přidružených společností zákazníkům). V některých situacích se pro vykazování v novém rozsahu stále používají odhady.

U některých značek při výpočtu celkového množství tun neprodaných potravin darovaných lidem používáme odhady, protože údaje o skutečné hmotnosti nejsou k dispozici.

Kromě skutečného snížení množství tun vyplývaných potravin byl ukazatel snížení množství potravinového odpadu v roce 2022 významně ovlivněn vývojem směnných kurzů a inflací. Další informace naleznete v části [Posouzení výkonnosti – Výkonnost skupiny: Potravinový odpad](#).



Přepočet údajů z předchozího roku a úpravy výchozího stavu

Poznámka 1: Prostřednictvím našeho projektu zlepšování údajů byly značky znovu upozorněny na pokyny protokolu FLW a bylo zjištěno, že v jednom konkrétním případě nebyly nejedlé části řádně zahrnuty do výchozího údaje za rok 2016, ale v následujících letech byly vykázány správně, takže pro údaj za rok 2021 nebyla nutná žádná oprava.

Poznámka 2: Nejvýznamnější oprava byla způsobena sjednocením zacházení s prodejem franšizových/přidružených prodejen a jejich potravinovým odpadem ve výpočtech. To představuje změnu v rozsahu ve srovnání s rokem 2021. V roce 2022 byl rozsah změněn tak, aby byl rozsah vykazování ESG sladěn s konsolidovanou účetní závěrkou, což vedlo k tomu, že jako potravinový odpad byly vykazovány pouze tržby integrovaných prodejen a tržby z prodeje potravin s úpravou, aby

zahrnovaly prodeje do franšizových/přidružených prodejen. Současně s touto změnou byla zjištěna a opravena chyba v dříve vypočteném údaji o prodeji potravin.

Poznámka 3: Jak bylo uvedeno v [Úvodu](#), rozsah vykazování ESG byl rozšířen tak, aby zahrnoval všechny subjekty v rozsahu finančních výkazů, a byly aktualizovány výsledky za rok 2021 (a výchozí hodnoty).

Popis ukazatele výkonnosti	Jak je uvedeno ve výroční zprávě za rok 2021	Poznámka 1: Rozsah vykazování ESG – nejedlé části	Poznámka 2: Dopad začlenění franšizy / přidružené společnosti	Poznámka 3: Změna rozsahu vykazování ESG	Přepočteno
Výchozí hodnota 2016: Počet tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. EUR)	5,48				5,09
2016: Celkový objem tun potravinového odpadu (podle výchozího stavu z roku 2016 vykázaného v roce 2021)	269966	5600	(13 301)		262265
2016: Tržby z prodeje potravin (podle výchozího stavu v roce 2016 vykázaného v roce 2021) (v milionech EUR)	49240		1933	381	51554
2021: Počet tun potravinového odpadu na prodej potravin (t/mil. EUR)	4,48				4,07
2021: Celkem tuny potravinového odpadu	258528		(14 900)		243628
2021: Tržby z prodeje potravin (v milionech EUR)	57659		1718	499	59876

V důsledku výše uvedeného přepočtu tržeb z prodeje potravin se procentní snížení potravinového odpadu na prodej potravin v roce 2021 (t/milion EUR) oproti výchozímu stavu v roce 2016 změnilo z 18 % na 20 % a množství tun potravinového odpadu na prodej potravin se snížilo z 5,48 na 5,09. Výše uvedený přepočet tržeb z prodeje potravin mělo dopad i na hodnotu tun potravinového odpadu předaného k likvidaci na tržby z prodeje potravin (t/milion EUR) za rok 2021, která se změnila z 1,14 na 1,10.



Indikátor GRI

306-1 Vznik odpadů a významné dopady související s odpady

306-2 Řízení významných dopadů souvisejících s odpady

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



306-3 Vzniklý odpad

306-4 Odpad odkloněný od likvidace

306-5 Odpad určený od likvidace

Téma ESG
Potravinový odpad, emise CO₂ a změna klimatu**4. 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 také důležité pro naši strategii v oblasti zdraví a udržitelnosti, protože přispívá k eliminaci odpadu a snižování emisí uhlíku.

Popis ukazatele výkonnosti	2022	2021
Celkový vyprodukovaný odpad (tisíce tun)	1090	1129
Recyklovaný odpad celkem (tisíce tun)	878	891
% recyklovaného odpadu	81 %	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. Tyto údaje zachycují potravinový a nepotravinový odpad ze všech integrovaných prodejen, distribučních center a kanceláří, kde odpad spravuje společnost Ahold Delhaize. 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. Většina odpadu se likviduje mimo lokalitu.

Indikátor GRI

306-1 Vznik odpadů a významné dopady související s odpady

306-2 Řízení významných dopadů souvisejících s odpady

306-3 Vzniklý odpad

306-4 Odpad odkloněný od likvidace

306-5 Odpad určený od likvidace

Téma ESG
Potravinový odpad, emise CO₂ a změna klimatu**5. 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 ¹	2022	2021 přepočteno	Cíl 2025
Primární plastové obaly pro produkty vlastní značky (v tisících tun) ²	185	181	
Panenské primární plastové obaly pro produkty vlastní značky (v tisících tun)	169	167	
Plastové obaly výrobků vlastní značky, které jsou vyrobeny z recyklovaného obsahu po spotřebě (v tisících tunách)	15	14	
% změna primárních plastových obalů výrobků vlastní značky oproti výchozímu stavu z roku 2021 ³	1,3 %		(5) %
% primárních plastových obalů produktů vlastní značky, které jsou znovu použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné ²	27 %	27 %	100 %

¹ Údaje za rok 2021 nezahrnují společnosti FreshDirect, Etos a Gall & Gall. Údaje za rok 2022 nezahrnují společnost Gall & Gall.

² Více informací naleznete v části *Přepočet údajů za předchozí rok* níže.

³ Změna je uvedena oproti výchozí hodnotě za rok 2021, která činí 167 tisíc tun. Ve výroční zprávě za rok 2021 nebyly zveřejněny primární panenské plastové obaly výrobků vlastní značky.

Metodika

Naprostá většina našich značek vykazuje plasty na úrovni komponentů, přičemž několik málo značek, 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).

Zprávy o plastových obalech se týkají pouze plastových obalů výrobků vlastní značky, a nezahrnují tedy národní značky. U výrobků národních značek nekontrolujeme spotřebu nebo použití plastů v rámci hodnotového řetězce a v současné době nedostáváme podrobné údaje o typu plastů použitých v těchto výrobcích, a proto o nich nepodáváme zprávy.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Metodika hodnocení recyklovatelnosti se řídí pokyny nadace Ellen MacArthur Foundation New Plastics Economy Global Commitment týkajícími se recyklovatelnosti plastových obalů, což znamená, že se pro vykazování používá skutečná, nikoli technická recyklace.

Obal (nebo jeho součást) se vykazuje jako recyklovatelný pouze tehdy, 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.

To znamená, že pro výše uvedený 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 výše uvedeného bodu b) ověřujeme, zda je barva plastového obalu vhodná pro systém recyklace, nebo zda jeho recyklaci brání.

Na několika trzích našich značek a u několika typů plastových obalů tomu tak zatím není, a proto nejsou tyto plasty uváděny jako recyklovatelné, i když technicky recyklovatelné být mohou.



Sběr údajů a úvahy

Sběr údajů o plastových obalech je složitý úkol, a to nejen kvůli velkému množství výrobků, které mají naše značky ve svém sortimentu, ale také kvůli několika dalším okolnostem. Za prvé, ve většině případů plastové obaly nevyrábějí sami dodavatelé výrobků, ale získávají je prostřednictvím třetích stran. U některých našich výrobků vlastní značky jsme odpovědní za zajištění plastových obalů, ale u značkových výrobků jsou za zajištění obalových materiálů odpovědní dodavatelé. U značkových výrobků jsou proto naše značky závislé pouze na informacích, které dostávají od svých dodavatelů. Za druhé, sortiment našich značek se neustále mění a design výrobků se v průběhu roku obnovuje, což znamená, že v našich systémech je nutné zachytit časté změny obalových materiálů. A za třetí, vliv má i složitost samotného obalu. Mnoho výrobků, včetně značkových, používá různé složky obalu (např. typ, barvu, hmotnost), které se často mění, a každá složka může ovlivnit recyklovatelnost plastového obalu.

Evropské značky shromažďovaly a vykazovaly údaje o plastových obalech čtvrtletně a americké značky tak činily na ročním základě, přičemž vykazovaly údaje od začátku 4. čtvrtletí předchozího finančního roku do konce 3. čtvrtletí aktuálního finančního roku; historická období se řídila stejným vzorcem.

Sběr údajů se provádí prostřednictvím dotazníků pro dodavatele, které jsou distribuovány buď přímo, nebo prostřednictvím třetí strany. Tyto průzkumy nám umožňují 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 2022 se našim značkám podařilo shromáždit informace o více než 98 % (2021: 97 %) všech produktů vlastní značky. Z těchto údajů tvoří 91 % (2021: 89 %) informace získané přímo od dodavatelů. U zbývajících 9 % (2021: 11 %) odhadly naše značky hmotnost plastových obalů na základě průměrné hmotnosti podobného zboží. Odhadovaná hmotnost plastových obalů je 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.



Přepočtení údajů za předchozí rok

Poznámka 1: V průběhu roku 2022 jsme zaznamenali některé chyby a opomenutí, například plastové (odnosné) tašky nebyly zahrnuty do čísel 2021 u řady značek a při výpočtu obsahu plastů u řady výrobků jedné z našich značek byly použity nesprávné měrné jednotky. Kromě toho byly zjištěny některé chyby ve výpočtu recyklovatelnosti určitých obalů.

Popis ukazatele výkonnosti	Jak je uvedeno ve výroční zprávě za rok 2021	Poznámka 1: Oprava chyb	Přepočteno
Primární plastové obaly pro produkty vlastní značky (v tisících tun)	158	22	181
% primárních plastových obalů produktů vlastní značky, které jsou znovu použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné	36 %	(9) %	27 %



Indikátor GRI

301-1 Použité materiály podle hmotnosti nebo objemu

301-2 Použité recyklované vstupní materiály

301-3 Zpětně získané výrobky a jejich obalové materiály



Téma ESG

Udržitelná balení

6. SPOTŘEBA VODY

Popis ukazatele výkonnosti	2022	2021 přepočteno

Celková spotřeba vody (tisíce m³)¹

8307

7888

¹ Údaje za rok 2021 nezahrnují společnost FreshDirect.

Metodika

Zahrnuje celkovou spotřebu 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 a 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 nebo DC v daném roce.

7. EU TAXONOMIE UDRŽITELNÝCH ČINNOSTÍ (EU TAXONOMIE)

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. Definuje šest environmentálních cílů. Pro rok 2022 jsou k dispozici a použitelná pouze technická screeningová kritéria (Technical Screening Criteria – TSC) pro klasifikaci prvních dvou cílů, tedy zmírňování změny klimatu a přizpůsobování se změně klimatu. Evropská komise dosud nepřijala nařízení v přenesené pravomoci, kterým by se zřizovalo TSC pro hospodářské činnosti související s ostatními čtyřmi cíli v oblasti životního prostředí. Proto se pro vykazování v roce 2023 nepředpokládá způsobilost a sladění pro zbývající čtyři environmentální cíle v porovnání s rokem 2022.



Přepočtení údaje za předchozí rok

Popis ukazatele výkonnosti	Jak je uvedeno ve výroční zprávě za rok 2021	Poznámka 1: Oprava chyb	Přepočteno
Spotřeba vody	7936	(48)	7888

V rámci našeho projektu zlepšování dat, jak je vysvětleno v [Úvodu do ESG](#), a změny perspektivy vykazování ESG (jak je vysvětleno v [Úvodu Zprávy ESG](#)) jsme zaznamenali, že jedna z našich značek zahrnuje do svých výkazů v roce 2021 spotřebu vody franšizantů, zatímco náš rozsah vykazování ESG vyžaduje, abychom vodu spotřebovanou franšizanty vyloučili. Údaj za rok 2021 byl proto přepočten, aby se metodika uplatňovala konzistentně v celé Společnosti.



Indikátor GRI

N/A – Voda není pro společnost Ahold Delhaize považována za významné téma; je vykazována dobrovolně, ale není vyžadována požadavky GRI na vykazování. Další informace naleznete v části [Posouzení významnosti](#).



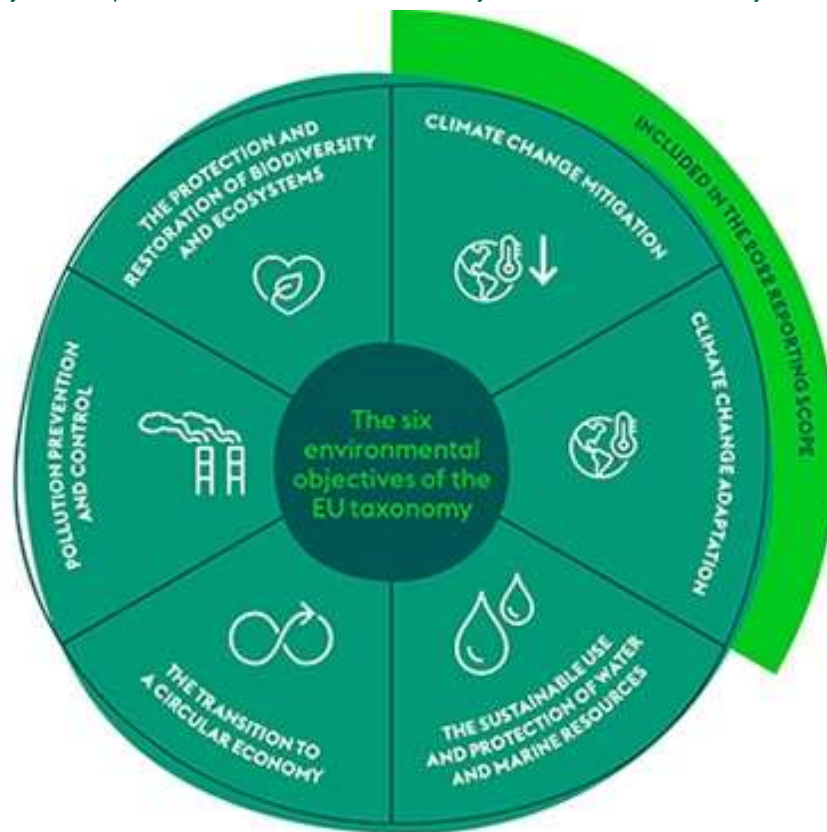
Téma ESG

N/A.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



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 výkaznictví bude v nadcházejících letech dále vyvíjet. Společnost bude tedy 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).



Použití taxonomie EU

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 prioritní hospodářská odvětví s nejvyšším podílem na emisích CO₂ (energetika, výroba, doprava a budovy), jakož i činnosti umožňující jejich přeměnu.

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 TSC stanovenému v aktu v přenesené pravomoci o klimatu, který klasifikuje hospodářské činnosti jako udržitelné, a proto hlavní činnosti společnosti nespadají do dané oblasti působnosti.

Společnost Ahold Delhaize se zabývá také dalšími, vedlejšími ekonomickými činnostmi, které primárně podporují její maloobchodní aktivity, jako je přeprava zboží z prodejen do prodejen a vlastnictví a pronájem nemovitostí, včetně maloobchodních prostor, kancelářských budov a distribučních center. Řada z těchto 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).

Výroba výrobků vlastních značek prodávaných značkami společnosti Ahold Delhaize je zadávána třetím stranám, s výjimkou některých činností pražení a balení kávy. Výroba těchto 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. Následující činnosti, které společnost Ahold Delhaize vykonává, jsme označili za 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, ačkoli v roce 2022 společnost Ahold Delhaize přispěla především ke zmírňování změny 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 činnost zahrnuje většinu činností při přestavbě prodejen, které vedou ke zlepšení energetické účinnosti.



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 (přirůstky 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 použita pro tyto kapitálové výdaje navzdory termínu pořízení.
6.4	Doprava: Provoz zařízení pro osobní mobilitu, cyklistická logistika	Prodej, zakoupení, financování, leasing, pronájem a provozování zařízení pro osobní mobilitu nebo dopravních prostředků, které jsou poháněny fyzickou aktivitou uživatele, motorem s nulovými emisemi nebo kombinací motoru s nulovými emisemi a fyzické aktivity. To zahrnuje poskytování služeb přepravy zboží (nákladními) jízdními koly.
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 elektronického obchodování.
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 externě zajišťované přepravní služby, s výjimkou vozidel, která jsou v rámci těchto smluv považována za pronájem.

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



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 nebo 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 kapitálových výdajů na rok 2022 však byl učiněn závěr, že celkové agregované kapitálové výdaje vynaložené v průběhu roku 2022 na níže uvedené činnosti jsou zjevně nevýznamné ve srovnání s celkovými kapitálovými výdaji, jak je definuje Taxonomie EU, ve výši 3 039 milionů EUR. V důsledku toho jsou pro rok 2022 považovány za malé nebo nevýznamné činnosti, a proto nebudou vykazovány jako způsobilé, ale budou klasifikovány jako nezpůsobilé (a nebudou sladěny).

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
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 odpadu
5.8	Zásobování vodou, kanalizace, nakládání s odpady a sanace Kompostování biologického odpadu
8.1	Informační a komunikační činnosti: Činnosti související se zpracováním dat a hostingem
Číslo činnosti ¹	Název činnosti
8.2	Informační a komunikační činnosti: Řešení založená na datech pro snižování emisí skleníkových plynů
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.



Technická screeningová kritéria (TSC) pro významný přínos

Aby bylo možné určit, zda podnik významně přispívá k jednomu z cílů ochrany životního prostředí, musí splňovat specifická technická screeningová kritéria stanovená v aktu v přenesené pravomoci o klimatu.



Odhady a úsudky

Při hodnocení souladu s podrobnými TSC jsme použili odhady a úsudky vzhledem k míře složitosti v současnosti dostupných právních předpisů a nejasnostem ohledně jejich výkladu a uplatňování.

Za určitých okolností nejsou kritéria jednoduchá, protože se týkají více nařízení a směrnic, a to jak na úrovni EU, tak na místní úrovni, a je obtížné zjistit existenci použitelných důkazů nebo osvědčení, zejména v zemích mimo EU, kde se neuplatňuje transpozice směrnice EU do místního práva nebo kde transpozice do místního práva v zemi EU ještě nebyla zcela provedena. Příkladem mohou být situace, kdy v dané zemi ještě nejsou k dispozici certifikáty energetické náročnosti budov nebo zařízení nebo kdy jsou chladicí zařízení vyrobená na zakázku podle nejlepších norem, ale certifikace neexistuje. Ve všech těchto případech společnost Ahold Delhaize vykázala kapitálové výdaje jako nesladěné.

Kritéria DNSH (Does not significantly harm)

TSC pro DNSH byly hodnoceny na úrovni ekonomické činnosti a případně dále posuzovány na úrovni aktiv. Nejdůležitějším kritériem DNSH je přizpůsobení se změně klimatu. Kritérium vyžaduje posouzení klimatických rizik a zranitelnosti, které se do jisté míry překrývá s posouzením fyzických rizik prováděným v rámci TCFD; viz [Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem \(TCFD\)](#).

V roce 2022 se naše hodnocení klimatických rizik podle kritérií DNSH zaměřilo na kapitálové výdaje, u nichž mohou zjištěná potenciální klimatická rizika vést k významným finančním ztrátám. Tam, kde je to podstatné, jsme připravili plány adaptace na změnu klimatu s cílem zmírnit zjištěná klimatická rizika, ačkoli ne všechny tyto plány byly doposud realizovány.



Odhady a úsudky

Při hodnocení souladu s DNSH TSC byly použity odhady a úsudky s ohledem na vyvíjející se charakter evropského regulačního rámce, úroveň složitosti dostupných právních předpisů a nejasnosti ohledně jejich výkladu a uplatňování.

Minimální sociální záruky

Minimální záruky jsou postupy, které společnost vykonávající hospodářskou činnost uplatňuje, aby zajistila soulad se Směrnicemi OECD pro nadnárodní podniky a Obecnými zásadami OSN pro podnikání a lidská práva.

Minimální kritéria sociálních záruk byla posuzována částečně na konsolidované úrovni a částečně na úrovni ekonomické činnosti. Využili jsme dosavadní práci v oblasti lidských práv, včetně nejnovější verze našeho [Postoje k lidským právům](#) zveřejněného v roce 2022. Zvážili jsme také zprávu Platformy pro udržitelné financování, která poskytuje rady ohledně uplatňování minimálních záruk.

Další informace naleznete v části [Etické otázky a lidská práva](#) jinde v této zprávě.



Odhady a úsudky

Bylo posouzeno, zda společnost Ahold Delhaize zavedla dostatečné sociální záruky na úrovni hospodářské činnosti, aby mohla tvrdit, že je v souladu s pokyny, protože soulad s pokyny zahrnuje širokou škálu kritérií, jejichž použití je otevřené výkladu.

Klíčové ukazatele výkonnosti podle taxonomie EU

OBRAT

Vzhledem k tomu, že maloobchod s potravinami není považován Taxonomií EU za odvětví s vysokými emisemi, neodpovídá v současné době popisu hospodářských činností a TSC, 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 vykazujeme 0% způsobilost a sladění.

Celkový obrat (nebo čisté tržby podle naší konsolidované účetní závěrky) činí 87,0 miliardy EUR, z čehož je podle taxonomie EU způsobilých a sladěných nula procent. Viz také [šablona pro zveřejnění informací](#) o obratu.



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.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



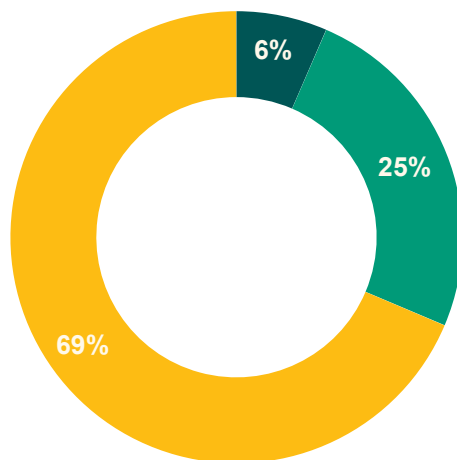
KAPITÁLOVÉ VÝDAJE (CapEx)

Naše kapitálové výdaje jsme přiřadili ke způsobilým činnostem v souladu s Taxonomií EU. Pokud byly na hospodářské činnosti v roce 2022 vynaloženy nevýznamné kapitálové výdaje, byly tyto činnosti považovány za malé nebo nevýznamné (viz výše), a proto jsou vykázány jako nezpůsobilé a nesladěné, i když by některé z nich mohly být podle Taxonomie EU způsobilé.

Naše analýza kapitálových výdajů vynaložených v roce 2022 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 byly potenciálně určeny jak na zmírnění změny klimatu, tak na přizpůsobení se změně klimatu, byla celá částka kapitálových výdajů na rok 2022 přidělena na zmírnění změny klimatu.

Viz také [šablona pro zveřejnění informací](#) o kapitálových výdajích.

Způsobilost a sladění kapitálových výdajů podle Taxonomie EU



● Způsobilé a sladěné CapEx 6% ● Způsobilé ale nesladěné CapEx 25% ● Nezpůsobilé CapEx 69%

Údaje o způsobilosti a sladění společnosti Ahold Delhaize jsou ovlivněny následujícími specifickými okolnostmi:

- ★ Způsobilost a sladění je třeba posuzovat podle místních právních předpisů, které nejsou vždy v souladu s Taxonomií EU. To ztěžuje prokázání souladu s dostupnými místními právními předpisy (pokud existují). To významně ovlivňuje naše podnikání ve Spojených státech, kde vynakládáme přibližně 56 % celkových pravidelných kapitálových výdajů (více informací viz [Kapitálové investice a přehled majetku](#)).
 - ★ Země jsou z hlediska certifikace energetické náročnosti na různém stupni vyspělosti. Například v Rumunsku dosud neexistovala místní legislativa, která by usnadňovala vydávání certifikátů energetické náročnosti, což vedlo k tomu, že nově nabyté nebo pronajaté nemovitosti v této zemi nebyly sladěny. Získání certifikace navíc není v některých zemích povinné a může být nákladné.
 - ★ Štítky energetické účinnosti pro speciálně vyrobená zařízení nebo zařízení určená pro podniky (b2b) nejsou k dispozici. Například značky společnosti Ahold Delhaize často instalují v prodejnách chladicí systémy na míru, které kombinují různé komponenty. Vzhledem k tomu, že pro tyto typy systémů neexistuje žádné označení, nedochází k jejich sladění, přestože jsou naše značky přesvědčeny o jejich kvalitě a energetické účinnosti.
 - ★ Ceny za zařízení, která vyžadují specializovanou nebo delší instalaci nebo podrobnější rozpis nákladů, nejsou vždy k dispozici v takové míře podrobnosti, aby bylo možné zvážit způsobilost i sladění. Například mzdové náklady jsou kapitalizovány na základě projektu a nejsou přiřazeny k jednotlivým zařízením, což znemožňuje určit plnou pořizovací cenu konkrétního aktiva, aby bylo možné zvážit jeho způsobilost nebo sladění. V důsledku toho je nutné všechny kapitalizované mzdové náklady považovat za nezpůsobilé a nesladěné.
 - ★ Naše zkušenosti ukazují, že v mnoha případech jsou kritéria DNSH přísnější než technická screeningová kritéria a vyžadují přísnější pravidla pro splnění než aktiva, která jsou v současné době na trhu k dispozici. Například požadavky na hlukovou zátěž v dopravě jsou tak vysoké, že průměrné malé elektrické dodávkové vozidlo nelze zařadit mezi sladěné.
- V roce 2021 vykázala společnost Ahold Delhaize procento způsobilosti 51 %, což je více než 31 % vykázaných v roce 2022. Tento pokles je částečně vysvětlen velkou částí CapEx na akvizice v roce 2021, které se rovněž ve větší míře kvalifikovaly jako způsobilé.



Účetní pravidla

Způsobilost a sladění 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 je uvedeno v části *Sesouhlasení alternativního ukazatele výkonnosti*: Tabulka *CapEx*.

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)	2022	2021
Přírůstky – pozemky, budovy a zařízení (PBZ) (<i>Příloha 11</i>)	1918	1942
Pořízení PBZ prostřednictvím akvizic podniků (<i>Příloha 11</i>)	3	364
Přírůstky – investice do nemovitého majetku – ve vlastnictví (<i>Příloha 13</i>)	9	29
Přírůstky – aktiva z práva k užívání – PBZ (<i>Příloha 12</i>)	559	726
Pořízení aktiv z práva k užívání – PBZ prostřednictvím akvizic podniků (<i>Příloha 12</i>)	0	644
Přírůstky – aktiva z práva k užívání – investice do nemovitého majetku (<i>Příloha 13</i>)	2	2
Přírůstky – nehmotný majetek (<i>Příloha 14</i>)	535	468
Pořízení nehmotného majetku prostřednictvím akvizic podniků (<i>Příloha 14</i>)	51	580
Mezisoučet	3077	4756
Úpravy: Bez přírůstků goodwillu (<i>Příloha 14</i>)	(38)	(476)
Kapitálové výdaje použité pro účely Taxonomie EU	3039	4280



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 VÝDAJE (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. V souladu s rokem 2021, protože provozní výdaje podle definice Taxonomie EU nejsou dostatečně významné pro splnění dlouhodobých cílů společnosti Ahold Delhaize, které spočívají v přechodu na udržitelnější provoz. To je podpořeno přezkumem, který jsme provedli za účelem výpočtu dodatečných provozních nákladů potřebných k dosažení naší ambice čisté nuly v roce 2021 a toho, zda jsou tyto provozní náklady způsobilé podle Taxonomie EU.

Provozní výdaje společnosti Ahold Delhaize (podle definice nařízení EU o taxonomii) představují nevýznamnou část celkových provozních výdajů Skupiny. Vzhledem k tomu, že tento ukazatel není pro činnost Skupiny relevantní, není prezentován, a proto využíváme výjimku pro výpočet OpEx v souladu s právními předpisy.

Na základě našeho posouzení významnosti proto uvádíme nulové procento způsobilosti a sladění.

Pro rok 2022 činí jmenovatel OpEx 563 milionů EUR. Viz také *šablona pro zveřejnění informací o provozních výdajích*.



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 využívá, 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.

Jmenovatel OpEx byl stanoven pomocí odhadů, aby bylo možné rozhodnout, zda částky splňují definici OpEx, protože naše současné IT systémy nezachycují potřebné informace pro určení základních ekonomických činností a povahy nákladů, jak je definuje Taxonomie EU.



(Částky v milionech EUR)

(„Does Not Significantly Harm“)

Kategorie (činnost) přechodu (21)	Kategorie (umožňující činnost) (20)	Podíl obrátu sladěný podle taxonomie, rok N-1 (19)	Podíl obrátu sladěný podle taxonomie, rok N (18)	Minimální záruky (17)	Biologická rozmanitost a ekosystémy (16)	Znečištění (15)	Oběhové hospodářství (14)	Vodní a mořské zdroje (13)	Příspěvek na změnu klimatu (12)	Změny klimatu (11)	Biologická ekosystémy (10)	Znečištění (9)	Oběhové hospodářství (8)	Vodní a mořské zdroje (7)	Příspěvek na změnu klimatu (6)	Změny klimatu (5)	Podíl na obrátu (4)	Přídělení obrátu (3)	Kódy (2)	Ekonomické činnosti (1)
T	E	Procento	Procento	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	%	%	%	%	%	Rezerva pro		

Obrat

Kritéria významného přínosu

Kritéria DNSH

A. ČINNOSTI ZPŮSOBILÉ PODLE TAXONOMIE

A.1 Environmentálně udržitelné činnosti (sladěné podle Taxonomie)

Doprava: Provoz zařízení pro osobní mobilitu, cyklistická logistika	6.4	0	—%	—%	—%	Ano	Ano	Ano	Ano	—%		T
Doprava: Přeprava motocykly, osobními automobily a lehkými užitkovými vozidly	6.5	0	—%	—%	—%	Ano	Ano	Ano	Ano	—%		T
Doprava: Silniční nákladní doprava	6.6	0	—%	—%	—%	Ano	Ano	Ano	Ano	—%		T
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti	7.3	0	—%	—%	—%	Ano		Ano	Ano	—%	E	
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Pořizování a vlastnictví budov	7.7	0	—%	—%	—%	Ano			Ano	—%		T
Obrat environmentálně udržitelných činností (sladěné podle Taxonomie) (A.1)		0	—%	—%	—%					—%		

A.2 Činnosti, které jsou způsobilé podle Taxonomie, ale nejsou environmentálně udržitelné (nesladěné podle Taxonomie)

Doprava: Provoz zařízení pro osobní mobilitu, cyklistická logistika	6.4	0	—%									
Doprava: Přeprava motocykly, osobními automobily a lehkými užitkovými vozidly	6.5	0	—%									
Doprava: Silniční nákladní doprava	6.6	0	—%									
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti	7.3	0	—%									

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Pořizování a vlastnictví budov 7.7

Obrat z činností, které jsou způsobilé podle Taxonomie, ale nejsou environmentálně udržitelné (nesladěné podle Taxonomie) (A.2)

Celkem (A.1 + A.2)

B. ČINNOSTI NEZPŮSOBILÉ PODLE TAXONOMIE (%)

Obrat z činností nezpůsobilých podle Taxonomie (B)

Celkem (A + B)

0

0

0

86984

86984

—%

—%

—%

00 %

00 %

(Částky v milionech EUR)

(„Does Not Significantly Harm“)

Ekonomické činnosti (1)	Kód(y) (2)	Kategorie (umožňující činnosti) (21)																		
		Rezerva pro	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

CapEx

Kritéria významného přínosu

Kritéria DNSH

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



A. ČINNOSTI ZPŮSOBILÉ PODLE TAXONOMIE

A.1 Environmentálně udržitelné činnosti (sladěné podle Taxonomie)

Doprava: Provoz zařízení pro osobní mobilitu, cyklistická logistika	6.4	—	—%	—%	—%	Ano	Ano	Ano	Ano	—%	T
Doprava: Přeprava motocykly, osobními automobily a lehkými užitkovými vozidly	6.5	1	—%	—%	—%	Ano	Ano	Ano	Ano	—%	T
Doprava: Silniční nákladní doprava	6.6	—	—%	—%	—%	Ano	Ano	Ano	Ano	—%	T
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti	7.3	16	1 %	1 %	—%	Ano	Ano	Ano	Ano	1 %	E
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Pořizování a vlastnictví budov	7,7	180	6 %	6 %	—%	Ano	Ano	Ano	Ano	6 %	T
CapEx environmentálně udržitelných činností (sladěné podle Taxonomie) (A.1)		198	6 %	6 %	—%					6 %	

A.2 Činnosti, které jsou způsobilé podle Taxonomie, ale nejsou environmentálně udržitelné (nesladěné podle Taxonomie)

Doprava: Provoz zařízení pro osobní mobilitu, cyklistická logistika	6.4	3	—%								
Doprava: Přeprava motocykly, osobními automobily a lehkými užitkovými vozidly	6.5	24	1 %								
Doprava: Silniční nákladní doprava	6.6	25	1 %								
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti	7.3	211	7 %								
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Pořizování a vlastnictví budov	7,7	493	16 %								
CapEx činností, které jsou způsobilé podle Taxonomie, ale nejsou environmentálně udržitelné (nesladěné podle Taxonomie) (A.2)		756								25 %	
Celkem (A.1 + A.2)		954	25 %							31 %	
B. ČINNOSTI NEZPŮSOBILÉ PODLE TAXONOMIE (%)			31 %								
CapEx činností nezpůsobilých podle Taxonomie (B)		2086	69 %								
Celkem (A + B)		3039	100 %								

(Částky v milionech EUR)

(„Does Not Significantly Harm“)



Kategorie (činnost) přechodu (21)	Kategorie (umožňující činnost) (20)	Podíl OpEx sladěných podle taxonomie, rok N-1 (19)	Podíl OpEx sladěných podle taxonomie, rok N (18)	Minimální záruky (17)	Biologická rozmanitost a ekosystémy (16)	Znečištění (15)	Oběhové hospodářství (14)	Vodní a mořské zdroje (13)	Příspěvení se změně klimatu (12)	Zmírňování změny klimatu (11)	Biologická ekosystémy (10)	Znečištění (9)	Oběhové hospodářství (8)	Vodní a mořské zdroje (7)	Příspěvení se změně klimatu (6)	Zmírňování změny klimatu (5)	Podíl OpEx (4)	Alokace OpEx (3)	Kódy (2)	Ekonomické činnosti (1)
T	E	Procento	Procento		Y / N	Y / N	Y / N	Y / N	Y / N	Y / N	%	%	%	%	%	%	%	Rezerva pro		

OpEx

Kritéria významného přínosu

Kritéria DNSH

A. ČINNOSTI ZPŮSOBILÉ PODLE TAXONOMIE

A.1 Environmentálně udržitelné činnosti (sladěné podle Taxonomie)

Doprava: Provoz zařízení pro osobní mobilitu, cyklistická logistika	6.4	0	—%	—%	—%		Ano	Ano	Ano	Ano	—%									T
Doprava: Přeprava motocykly, osobními automobily a lehkými užitkovými vozidly	6.5	0	—%	—%	—%		Ano	Ano	Ano	Ano	—%									T
Doprava: Silniční nákladní doprava	6.6	0	—%	—%	—%		Ano	Ano	Ano	Ano	—%									T
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti	7.3	0	—%	—%	—%		Ano		Ano		—%									E
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Pořizování a vlastnictví budov	7.7	0	—%	—%	—%		Ano				—%									T
OpEx environmentálně udržitelných činností (sladěné podle Taxonomie) (A.1)		0	—%	—%	—%						—%									

A.2 Činnosti, které jsou způsobilé podle Taxonomie, ale nejsou environmentálně udržitelné (nesladěné podle Taxonomie)

Doprava: Provoz zařízení pro osobní mobilitu, cyklistická logistika	6.4	0	—%																	
Doprava: Přeprava motocykly, osobními automobily a lehkými užitkovými vozidly	6.5	0	—%																	
Doprava: Silniční nákladní doprava	6.6	0	—%																	
Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Instalace, údržba a opravy zařízení pro zvýšení energetické účinnosti	7.3	0	—%																	

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



Stavebnictví a činnosti v oblasti nemovitostí: Pořizování a vlastnictví budov

7,7

0

—%

OpEx činností, které jsou způsobilé podle Taxonomie, ale nejsou environmentálně udržitelné (nesladěné podle Taxonomie) (A.2)

0

—%

Celkem (A.1 + A.2)

0

—%

—%

B. ČINNOSTI NEZPŮSOBILÉ PODLE TAXONOMIE (%)

—%

OpEx činností nezpůsobilých podle Taxonomie (B)

563

Celkem (A + B)

563

100 %

100 %

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI



8. 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	2022	2021 přepočteno	Cíl 2025 ²
% prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky ¹	54,4 %	53,4 %	55,6 %
Počet značek se zavedenými systémy výživového poradenství pro zákazníky	8	8	

¹ Údaje za rok 2021 nezahrnují FreshDirect a Etos a údaje za rok 2022 nezahrnují Etos.

² Cíl pro rok 2025 se změnil z >55 % v roce 2021 na 55,6 %.

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 nahradily kritéria Choices metodikou Nutri-Score, která byla vyvinuta ve Francii. 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.

V průběhu roku 2022 společnost Delhaize Serbia přestala přidávat další výrobky s označením Nutri-Score, protože čeká na vládní pokyny ohledně celostátního systému, který má být v Srbsku zaveden.

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.

Další informace o výkonnosti naleznete v části Posouzení výkonnosti – Výkonnost skupiny: Tržby z prodeje zdravých potravin.

Přepočet údaje za předchozí rok

Popis ukazatele výkonnosti	Jak je uvedeno ve výroční zprávě za rok 2021	Poznámka 1: Dopad změny rozsahu vykazování	2021 přepočteno
% prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky	53,6 %	(0,2) %	53,4 %

Poznámka 1: Podobně jako změny v tržbách z prodeje potravin a plýtvání potravinami, jak je popsáno v bodě 3. Plýtvání potravinami v části Životní prostředí, byla i podkategorie prodeje (zdravých) potravin vlastní značky ovlivněna sjednocením zacházení s prodejem franšizových/přidružených prodejen ve výpočtech. To představuje změnu v rozsahu ve srovnání s rokem 2021. V roce 2022 byl rozsah změněn tak, aby byl rozsah vykazování ESG sladěný s konsolidovanou účetní závěrkou, což vedlo k tomu, že jako prodej potravin vlastní značky (a prodej potravin) byly vykazovány pouze prodeje integrovaných prodejen a prodeje franšizovým/přidruženým prodejnám. Současně s touto změnou byla zjištěna a opravena chyba v dříve vypočteném údaji o prodeji potravin.

Indikátor GRI

Vlastní ukazatel: % prodeje zdravých potravin vlastní značky jako podíl na celkovém prodeji potravin vlastní značky

Téma ESG

Zdravé produkty

9. DODRŽOVÁNÍ SPOLEČENSKÝCH NOREM

Aktivně se snažíme minimalizovat riziko špatných pracovních podmínek při výrobě výrobků naší vlastní značky. Naše standardy zapojení stanovují minimální standardy pro dodavatele, které mají společnosti Ahold Delhaize poskytnout přehled o všech aspektech jejího dodavatelského řetězce a splňují tyto cíle.

Popis ukazatele výkonnosti	2022	2021
% 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	75 %	73 %

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI



1 Informace za roky 2022 a 2021 nezahrnují společnosti Gall & Gall a FreshDirect.

Metodika

Výrobní závody ve vysoce rizikových zemích (definovaných na základě klasifikace amfori BSCI Country Risk

Classification) musí být v souladu s amfori a rovnocennými auditními 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

10. 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. Další informace naleznete v části Výchova nejlepších talentů.

Popis ukazatele výkonnosti	2022	2021

Skóre zapojení spolupracovníků (%) ¹	79 %	79 %
Skóre inkluze na pracovišti ¹	80 %	79 %

¹ Nezahrnuje bol.com a FreshDirect.

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).

Informace o použitých definicích a položených otázkách naleznete v části Definice a zkratky: Nefinanční měřítka výkonnosti.

Sběr údajů a úvahy

Náš průzkum zapojení spolupracovníků nabízíme online a snažíme se oslovit všechny spolupracovníky a povzbudit je k vyplnění průzkumu. V roce 2022 měli míru účasti 75 % (2021: 76 %) z celkového počtu zaměstnanců.

Indikátor GRI

N/A

Téma ESG

Bezpečnost, zdraví a pohoda spolupracovníků a Diverzita a inkluze

11. 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	2022	2021 přepočteno
Počet úrazů, které vyústí v absenci – na 100 ekvivalentů plného úvazku (FTE) ^{2,3}	2,00	2,11
Frekvence nemocí z povolání ⁴	0,09	0,11

¹ Údaje o bezpečnosti při práci nezahrnují kanceláře.

² Údaj za rok 2021 nezahrnuje společnosti Ahold Delhaize Coffee Company, bol.com a FreshDirect, zatímco údaj za rok 2022 nezahrnuje pouze společnost Ahold Delhaize Coffee Company.

³ Údaj za rok 2021 byl přepočítán, více informací viz Přepočet údajů za předchozí rok níže.

SPOLEČENSKÉ ZÁLEŽITOSTI



4 Údaj za rok 2021 nezahrnují společnosti bol.com, Ahold Delhaize Coffee Company, Alfa Beta, Delhaize Belgium, Delhaize Serbia, Etos, Mega Image a FreshDirect. Údaj za rok 2022 nezahrnují společnosti Gall & Gall, Ahold Delhaize Coffee Company, Delhaize Belgium, Alfa Beta a Mega Image.

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. 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.

Naše míra absence na pracovišti se v roce 2022 snížila díky lepší konzistenci programů návratu do práce a iniciativám zaměřeným na snížení expozice vážným úrazům ve většině amerických značek, přičemž údaj za rok 2021 odrážel i dva vážné úrazy. Všechny značky měly v roce 2022 komplexní plány prevence, které byly plněji realizovány, protože mnohé z nich se v roce 2022 více zaměřily na prevenci úrazů poté, co se v roce 2021 musely soustředit spíše na iniciativy související s COVID-19.

Naše nemocnost z povolání představuje velmi malý počet případů ročně. Údaj za rok 2021 byl vyšší než obvykle kvůli značnému vystavení oxidu uhelnatému ve skladu, které si vyžádalo lékařské ošetření mnoha spolupracovníků, včetně hospitalizace přes noc. Incident vznikl v důsledku údržbářských prací na staveništi.

Přepočtení údaje za předchozí rok

2021 přepočten

Počet zranění, která měla za následek absence, na 100 zaměstnanců na plný úvazek vykázaných ve výroční zprávě 2021	2,10
Oprava odpracovaných hodin u jedné značky	0,01
Přepočtený údaj za rok 2021	2,11

Provedli jsme opravu celkového počtu odpracovaných hodin i počtu úrazů, které vedly k absenci, protože údaj za rok 2021 zahrnoval hodiny odpracované osobami, které nesplňují definici spolupracovníka.

Indikátor GRI

403-9 Pracovní úrazy

403-10 Nemoci související s prací

Téma ESG

Bezpečnost, zdraví a pohoda spolupracovníků



12. 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 výrobky vyráběny v čistých a efektivních provozech s dobrými pracovními podmínkami. Abychom podpořili globální bezpečnost výrobků, využíváme různé výbory a pracovní skupiny pro standardizaci.

Popis ukazatele výkonnosti	2022	2021
% výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky, které mají certifikaci Global Food Safety Initiative (GFSI) nebo splňují standardy přijatelné úrovně záruky	98 %	98 %
% 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	78 %	78 %

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 souladu a etiky 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 souladu a etiky ve společnosti Ahold Delhaize.

V případě bezpečnosti nepotravinářských výrobků podáváme zprávy spíše o výrobcích než o výrobních jednotkách. 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 průběhu roku 2022, kdy v některých výrobních závodech stále platila omezení související s pandemií, se obnovily kontroly a audity skladů v plánované intenzitě. V místech, kde stále platila omezení, jsme se stále spolehnali na audity na dálku a využívali jsme vizualizační zařízení.

Indikátor GRI

Vlastní ukazatel:

- ★ % výrobních míst potravinářských výrobků vlastní značky, které mají certifikaci Global Food Safety Initiative (GFSI) nebo splňují standardy přijatelné úrovně záruky.
- ★ % 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.

Téma ESG

Bezpečnost a kvalita produktů.

13. DIVERZITA A DALŠÍ ZÁLEŽITOSTI TÝKAJÍCÍ SE SPOLUPRACOVNÍKŮ

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. Další informace naleznete také v části *Hnací síla – Výchova nejlepších talentů*.

Spolupracovníci podle pohlaví (počet zaměstnanců)

Popis ukazatele výkonnosti ¹	2022	2021
Počet spolupracovníků (v tisících) – Ahold Delhaize celkem	414	413
Počet spolupracovníků (v tisících) – Muži	194	193
Počet spolupracovníků (v tisících) – Ženy	219	220
Počet spolupracovníků (v tisících) – Ostatní/neznámé	1	0
Počet spolupracovníků na plný úvazek (v tisících) – Ahold Delhaize celkem	146	143
% spolupracovníků na plný úvazek – Ahold Delhaize celkem	35 %	35 %
– z toho % mužů	53 %	53 %
– z toho % žen	47 %	47 %
– z toho % ostatní/neznámé	0,2 %	0,1 %
Počet spolupracovníků na částečný úvazek (v tisících) – Ahold Delhaize celkem	268	271
% spolupracovníků na částečný úvazek – Ahold Delhaize celkem	65 %	65 %



– z toho % mužů	44 %	43 %	– z toho % ostatní/neznámé	0,3 %	0,1 %
– z toho % žen	56 %	57 %			

Spolupracovníci podle regionů (počet zaměstnanců)

Popis ukazatele výkonnosti	2022	2021
Počet spolupracovníků (v tisících) – Ahold Delhaize celkem	414	413
Počet spolupracovníků – Spojené státy	239	238
Počet spolupracovníků – Evropa	175	176
% spolupracovníků na plný úvazek – Ahold Delhaize celkem	35 %	35 %
– z toho % ze Spojených států	61 %	60 %
– z toho % z Evropy	39 %	40 %
% spolupracovníků na částečný úvazek – Ahold Delhaize celkem	65 %	65 %
– z toho % ze Spojených států	56 %	56 %
– z toho % z Evropy	44 %	44 %

Popis ukazatele výkonnosti	2022	2021
100% genderově vyvážená		
% spolupracovníků – žen: Ahold Delhaize celkem	53 %	53 %
% členek dozorčí rady	33 %	33 %
% žen ve správní radě	25 %	25 %
% členek výkonného výboru	29 %	17 %
% žen na úrovni VP+	33 %	27 %
% žen na ředitelské úrovni	35 %	34 %
% žen na manažerské úrovni	40 %	40 %
% žen pod manažerskou úrovní	54 %	54 %
% spolupracovníků – mužů Ahold Delhaize celkem	47 %	47 %

Viz také [Naše správní rada a náš výkonný výbor](#) a [Naše dozorčí rada](#).

Další ukazatele související se spolupracovníky



Metodika



Popis ukazatele výkonnosti	2022	2021
% Greatest Generation (1900–1945) (77 až 122 let)	—%	—%
% Baby Boomers (1946–1964) (58 až 76 let)	13 %	13 %
% Generace X (1965–1979) (43 až 57 let)	21 %	21 %
% Generace Y (mileniálové) (1980–1995) (27 až 42 let)	24 %	24 %
% Generace Z (1996–2010) (12 až 27 let)	41 %	41 %
% spolupracovníků pokrytých kolektivním vyjednáváním	54 %	55 %
Fluktuace spolupracovníků 30+ smluvních hodin	30 %	Není k dispozici
Fluktuace spolupracovníků	63 %	62 %
100% odrážející trhy (pouze USA)		
Rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny na úrovni VP+ (USA) ¹	18 %	17 %
Rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny na ředitelské úrovni (USA) ¹	18 %	19 %
Rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny na manažerské úrovni (USA) ¹	22 %	22 %
Rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny na nižší než manažerské úrovni (USA) ¹	38 %	37 %

¹ Údaje se týkají pouze spolupracovníků v USA a nezahrnují spolupracovníky v Evropě z důvodu právních omezení v Evropě.

Kolektivní vyjednávání

Pro ty zaměstnance, na které se nevztahují smlouvy kolektivního vyjednávání, si naše lokální značky určují vlastní dohody.

Fluktuace spolupracovníků

Fluktuace je vypočítána na základě průměrů za rok; údaje vycházejí z aktuálních dat. 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 studenty, kteří si práci organizují podle svého školního rozvrhu.

V roce 2022 jsme přidali další metriku: fluktuace spolupracovníků s více než 30 smluvními hodinami. Pro účely vykazování společnosti Ahold Delhaize se pro tuto metriku používá definice spolupracovníka na plný úvazek od vlády USA, a zahrnuje tedy pouze spolupracovníky, kteří mají smlouvu s minimálním pracovním úvazkem 30 hodin týdně. Tento ukazatel poskytuje lepší přehled o fluktuaci, protože nezahrnuje spolupracovníky, kteří mají práci u našich značek jako vedlejší činnost, například studenty.

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. Celý proces je zabezpečen a výsledky jsou poskytovány na souhrnné úrovni.

Údaje o spolupracovnících se shromažďují za kalendářní roky; zde uvedené údaje jsou k 31. prosinci.

Fluktuace spolupracovníků je definována jako počet osob, které opustily společnost, v porovnání s celkovým počtem spolupracovníků. Zahrnuje veškerou fluktuaci bez ohledu na důvod.

Rozmanitost

Genderová diverzita je uváděna na základě dobrovolného sdělení spolupracovníků. Pokud spolupracovníci nemají ve zdrojových systémech uvedeno pohlaví nebo se nepřifazují ani k mužskému, ani k ženskému pohlaví, jsou vykazováni v kategorii Ostatní / Neznámé.

Rozdělení mezi částečné a plné úvazky vychází ze smluvních hodin / standardní týdenní pracovní doby, které se mohou lišit podle značky. Spolupracovníci, kteří pracují na méně než plný úvazek [< jeden ekvivalent plného úvazku (FTE)], jsou považováni za pracovníky na částečný úvazek. Spolupracovník pracuje na zkrácený úvazek, pokud pracuje méně, než je považováno za standardní pracovní dobu (plný úvazek) v dané značce.

Vykazování podle regionů je založeno na místě, kde má spolupracovník uzavřenou smlouvu, a proto neodpovídá segmentům vykázaným v konsolidované účetní závěrce. Spolupracovníci Global Support Office jsou rozděleni mezi jednotlivé regiony podle místa, kde mají uzavřenou smlouvu.

Odrážející trhy

Pro účely výkaznictví společnosti Ahold Delhaize se používají následující rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny, které se vykazují v následujících kategoriích: nedostatečně zastoupené skupiny, běloši a neznámí.

Údaje se týkají pouze spolupracovníků v USA a nezahrnují spolupracovníky v Evropě z důvodu právních omezení v Evropě. Termín „rasově/etnický nedostatečně zastoupené skupiny“ se vztahuje na rasově/etnické skupiny, které jsou obecně nedostatečně zastoupeny v pracovní síle v USA (například 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 DE&I, která odráží naše ambice v oblasti DE&I, a tyto údaje představují souhrn údajů jednotlivých značek. Viz také [Zaostřeno na: Diverzita, rovnost a inkluze](#).



Sběr údajů a úvahy



Informace o diverzitě a odrážení trhů jsou založeny na dobrovolné sebeidentifikaci; spolupracovníci mají také možnost svou sebeidentifikaci kdykoli změnit. Z tohoto důvodu nemusí být změny vždy důsledkem změn v pracovní síle.

U nově přidaného ukazatele fluktuace spolupracovníků s 30+ smluvními hodinami není v současné době možné provést srovnání s předchozím rokem, protože chybí srovnávací údaj.

Fluktuace spolupracovníků

V porovnání s jinými odvětvími je v maloobchodě vysoká fluktuace běžná. V roce 2022 dosáhly naše značky a Global Support Office průměrné fluktuace 63 % (2021: 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, což vedlo k mírnému nárůstu fluktuace v roce 2022.



Indikátor GRI

GRI 2: Obecné zveřejňované informace: Zveřejnění 2–7 Zaměstnanci



Téma ESG

Diverzita a inkluze.

14. HODNOCENÍ ESG

	2022	2021
Skóre DJSI ¹	76	83
Hodnocení MSCI ESG ²	AA	AA
Skóre Sustainalytics ³	26,0	20,8

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. Výsledek vykázaný za rok 2022 byl zveřejněn v lednu 2023.



DALŠÍ INFORMACE

Zpráva o ověření účetní závěrky	294
Zpráva o ověření zprávy ESG za rok 2022	303
Rozdělení zisku	305
Podrobnosti o zvláštních právech akcionářů	305
Podrobnosti o akciích bez práv na zisk a o akciích bez hlasovacího práva	305



ZPRÁVA NEZÁVISLÉHO AUDITORA

Komu: valně hromadě a dozorčí radě Koninklijke Ahold Delhaize N.V.

Zpráva o účetní závěrce za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023

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 2023 a jejího výsledku hospodaření a peněžních toků za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023 v souladu s Mezinárodními standardy finančního výkaznictví ve znění přijatém Evropskou unií („EU-IFRS“) a s částí 9 knihy 1 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 2023 a jejího výsledku za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023 v souladu s částí 9 knihy 1 nizozemského občanského zákoníku.

Co jsme zkontrolovali

Ověřili jsme přiloženou účetní závěrku za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023 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 1. lednu 2023;
- ★ následující výkazy za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023: 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 1. lednu 2023;
- ★ výsledovku mateřské společnosti za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023; a
- ★ přílohu, která obsahuje významná použitá účetní pravidla a další vysvětlující informace.

Rámec 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

Naše auditní postupy jsme navrhli s ohledem na klíčové záležitosti auditu, podvody a nepřetržitě trvání podniku a záležitosti z toho vyplývající v kontextu našeho auditu účetní závěrky jako celku a při formulování našeho výroku k ní. Informace na podporu našeho výroku, stejně jako naše zjištění a připomínky týkající se jednotlivých klíčových záležitostí auditu, přístupu k auditu rizika podvodu a přístupu k auditu nepřetržitého trvání podniku, byly řešeny v této souvislosti a k těmto záležitostem neuvádíme samostatný výrok ani závěr.

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 konsolidované 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.

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 „Hlavní rizika a nejistoty“, „Podpora zdraví a udržitelnosti“ a „Životní prostředí, společenské záležitosti a správa“ ve zprávě o hospodaření. V rámci strategie Skupiny budovat zdravější planetu se Skupina 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 Skupiny k dosažení jejich cílů mají pro Skupinu a její zúčastněné strany značný význam, očekávané dopady změny klimatu nejsou 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: 160 milionů EUR.

Rozsah auditu

★ Provedli jsme auditní práce na sedmi složkách. V roce 2022 zůstaly naše složky podléhající auditu v plném rozsahu konzistentní s rokem 2021.

★ Byly provedeny návštěvy všech našich složek, a to ve Spojených státech, Nizozemsku, Belgii a České republice.

★ Pokrytí auditu: 89 % konsolidovaných čistých tržeb, 84 % konsolidovaných celkových aktiv a 83 % konsolidovaného zisku před zdaněním.

Klíčové záležitosti

★ Těstování snížení hodnoty goodwillu a značek.

★ Vykazání 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.

Celková významnost pro skupinu	160 milionů EUR (2021: 140 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.



DALŠÍ INFORMACE ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

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 výkonnosti 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 miliony a 140 miliony 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 8 milionů EUR (2021: 7 milionů 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 50 milionů EUR (2021: 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 auditu Skupiny jsme určili druh práce, kterou musí auditorský tým skupiny a každý auditor složky provést na úrovni složek.

Auditům úplných finančních informací jsme podrobili pět složek, z nichž tři složky jsou pro Skupinu individuálně finančně významné. Jedná se o maloobchodní operace ve Spojených státech a Nizozemsku a o činnosti Global Support Office v Nizozemsku. 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	89 %
Konsolidovaná celková aktiva	84 %
Konsolidovaný příjem před zdaněním	83 %

Žádná ze zbývajících složek nepředstavovala více než 3 % konsolidovaných čistých tržeb, konsolidovaného příjmu před zdaněním ani konsolidovaných celkových aktiv. U 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 a soulad účetních pozic přijatých Skupinou podle EU-IFRS.

U všech ostatních složek jsme k provádění auditu použili auditory složek, kteří jsou obeznámeni s místními zákony a předpisy.

V případě, že práci prováděli auditři 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 týkaly 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 i 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.

Auditní tým skupiny navštívil všechny složky v oblasti působnosti ve Spojených státech, Nizozemsku, Belgii a České republice a setkal se s místním vedením. U každé z těchto složek jsme prověřili vybrané pracovní dokumenty auditorů příslušných složek.

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.

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.

V porovnání s předchozím rokem nedošlo k žádným změnám v našich klíčových tématech auditu, nicméně v běžném roce jsme se v rámci testování na snížení hodnoty goodwillu a obchodních značek



ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

zaměřili na snížení hodnoty vykázané u účetní jednotky FreshDirect a na postupy, na nichž je založena účetní jednotka Delhaize.

Vyhodnotili jsme proces vedení a účinnost návrhu kontrol posouzení snížení hodnoty, včetně vhodnosti identifikace CGU Skupiny, indikátorů snížení hodnoty, diskontních sazeb a prognóz.

Klíčová záležitost auditu

Naše auditorská práce a pozorování

Testování snížení hodnoty goodwillu a značek

Příloha 14 Nehmotná aktiva

K 1. lednu 2023 jsou goodwill a názvy značek skupiny oceněny na 11,2 miliardy EUR. Vedení testuje své účetní jednotky obsahující goodwill a obchodní značky na snížení hodnoty každoročně a v případě, že nastane spouštěcí událost, k dřívějšímu nebo pozdějšímu datu vykazování. Toto se provádí porovnáním zpětně ziskatelne 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.

V rámci posouzení vedení Společnosti ve 3. čtvrtletí 2022 byl zaznamenán spouštěcí mechanismus snížení hodnoty, který vedl k plnému snížení hodnoty goodwillu a obchodních značek v CGU FreshDirect.

V rámci každoročního testu na snížení hodnoty goodwillu a obchodních značek dospělo vedení k závěru, že by nemělo být vykázáno žádné další snížení hodnoty. Kromě běžných postupů jsme se však zaměřili zejména na CGU Delhaize na základě citlivosti testu na snížení hodnoty, jak je uvedeno v Příloze 14.

Považovali jsme to za klíčovou záležitost auditu vzhledem k rozsahu zůstatku goodwillu a obchodních značek, dopadu klíčových předpokladů na ocenění prostřednictvím složitého procesu posuzování, který zahrnuje významné úsudky vedení, a konečně citlivosti testů na snížení hodnoty.

Vykázání výnosů z příspěvků pro prodejce

Příloha 8 Výdaje a ostatní provozní výnosy 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 1. lednu 2023 činí 686 milionů EUR (Příloha 18 Pohledávky).

Dohody s dodavateli o příspěvcích obsahují množstevní a propagační příspěvky v souvislosti s nákupem zboží určeného k dalšímu prodeji od těchto dodavatelů. 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.

Porovnali jsme součet budoucích předpovědí peněžních toků všech CGU s tržní kapitalizací.

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.

Do hodnocení vhodnosti modelu snížení hodnoty a použitých diskontních sazeb jsme zapojili naše odborníky na oceňování. Zejména u CGU Delhaize jsme pověřili naše odborníky na oceňování, aby provedli úplnou revizi testu na snížení hodnoty, včetně podrobné analýzy prognózy obchodního plánu a předpokladů konečné hodnoty.

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 jsou podpořeny dostupnými důkazy.

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 podvodu ani podezření na podvodné chování, ani jsme neidentifikovali významné výjimky a shledali jsme, že vykázání příspěvků pro prodejce ze strany vedení je podloženo dostupnými důkazy.



DALŠÍ INFORMACE

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Přístup k auditu rizik podvodů

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.

Zeptali jsme se členů správní rady, jakož i dalších příslušných vedoucích pracovníků (včetně těch z oddělení interního auditu, oddělení rizik a kontroly, právního oddělení, oddělení zdraví a udržitelnost i regionálního vedení) a dozorčí rady, zda si jsou vědomi jakéhokoli skutečného podvodu nebo podezření na něj. Nevyskytly se signály o skutečném podvodu nebo podezření na něj, které by mohly vést k podstatné nepřesnosti.



DALŠÍ INFORMACE

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

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:

Identifikovaná rizika podvodu

Naše auditorská práce a pozorování

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 pozornost také významným odhadům a úsudkům provedeným vedením.

Klíčové příležitosti pro manipulaci ze strany vedení existují v rámci manuálních prvků kontroly, jako jsou záznamy v knihách.

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.

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. To zahrnuje získání přístupu k ochranným opatření pro přístup do systému IT a možnost, že by toto vedlo k porušení oddělení funkcí.



DALŠÍ INFORMACE

ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

Při testování záznamů v knihách jsme provedli výběr záznamů na základě kritérií rizik u každé složky v rozsahu působnosti a provedli jsme u nich auditorské postupy, včetně kontroly zdrojové dokumentace za účelem posouzení platnosti obchodního zdůvodnění a

Riziko podvodu při vykazování příjmů

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 a odhad.

Zabývali jsme se rizikem podvodu při vykazování příjmů. To souvisí s předpokládanou motivací vedení k nadhodnocování příjmů. Vzhledem k tomu, že většina výnosů Skupiny 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. Příspěvky pro prodejce, kde jsou postupy, které jsme provedli, uvedeny v části „Klíčové záležitosti auditu“ této zprávy. Obdobné postupy jsme provedli i u úvah o snížení hodnoty v rámci ostatních dlouhodobých aktiv. V rámci auditu jsme testovali provedené úsudky a výsledky odhadů týkajících se podnikových kombinací a souvisejících finančních závazků. U úsudků a odhadů současných a odložených daňových pozic jsme zpochybnili interpretaci příslušných daňových zákonů a souvisejících výsledků vedením a jeho posouzení závazků a jejich vymahatelnosti. Pro prvotní vykázání aktiv z práva k užívání a korelujících závazků z leasingu jsme vypracovali nezávislé bodové odhady přírůstkových výpůjčních úrokových sazeb a otestovali jsme použité podmínky leasingu. Pochopili jsme a zpochybnili postoje vedení vůči nárokům a právním sporům prostřednictvím spolupráce s jejich interními a externími právními poradci a posouzením podpůrných důkazů. Nakonec jsme pověřili naše pojištění-matematické experty, aby posoudili úsudky a odhady pro příslušné pozice související s pojištěním a penzemi. U každého odhadu jsme věnovali pozornost inherentnímu riziku zkreslení odhadů ze strany vedení.

Nezjistili jsme žádné konkrétní náznaky podvodu nebo podezření na podvodné chování v souvislosti s překonáváním kontrolních mechanismů ze strany vedení.

Tam, kde to bylo pro náš audit relevantní, jsme vyhodnotili koncepci příslušných informačních systémů a interních kontrolních opatření, která mají snížit riziko podvodů a chyb při vykazování výnosů, a posoudili jsme účinnost těchto opatření.

Prostřednictvím analýzy dat jsme testovali očekávané i neočekávané záznamy v knihách, včetně manuálních záznamů, a příslušně jsme otestovali příjmové transakce v průběhu roku a zůstatky pohledávek na konci roku. Naše auditorské postupy zahrnovaly kontrolu zdrojové dokumentace za účelem posouzení platnosti obchodního zdůvodnění a doložení potvrzujících důkazů testujících vznik souvisejících příjmů.

doložení potvrzujících důkazů. V této souvislosti jsme také testovali konsolidační a eliminační položky.

Provedli jsme auditorské postupy týkající se významných odhadů a úsudků vedení uvedených v Příloze 2 účetní závěrky. Patří sem úsudky a odhady v rámci testování na snížení hodnoty goodwillu a obchodních značek, jakož i

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.

Do našeho auditu jsme zahrnuli prvek nepředvídatelnosti. V průběhu auditu jsme byli nadále ostražití vůči náznakům podvodu. Zvážili jsme také výsledek dalších auditorských postupů a vyhodnotili, zda některá zjištění nenaznačují podvodné chování nebo nedodržení zákonů a předpisů. Na základě posouzení rizik a provedených auditorských postupů jsme nezjistili žádné náznaky podvodu, které by vedly k významným nesprávnostem v účetní závěrce.

PŘÍSTUP K AUDITU NEPŘETRŽITÉHO TRVÁNÍ PODNIKU

Vedení při přípravě účetní závěrky vycházelo z předpokladu, že účetní jednotka nepřetržitě pokračuje ve své činnosti a že bude pokračovat ve všech svých činnostech po dobu nejméně dvanácti měsíců od data sestavení účetní závěrky. Naše postupy pro vyhodnocení posouzení předpokladu trvání podniku provedené vedením zahrnovaly mimo jiné:

- ★ zvážení, zda vedení identifikovalo události nebo podmínky, které mohou významně zpochybnit schopnost účetní jednotky nepřetržitě trvat (dále jen „rizika nepřetržitého trvání“);
- ★ zvážení, zda posouzení nepřetržitého trvání podniku provedené vedením zahrnuje všechny relevantní informace, které jsou nám známy na základě našeho auditu, a dotazování se vedení na nejdůležitější předpoklady, z nichž vedení vychází při posouzení nepřetržitého trvání podniku;
- ★ vyhodnocení aktuálního rozpočtu vedení včetně peněžních toků za období nejméně dvanácti měsíců od data sestavení účetní závěrky, aktuálního vývoje v odvětví a všech relevantních informací, které jsme se dozvěděli na základě našeho auditu;
- ★ 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 nepřetržitého trvání podniku, včetně dodržování příslušných smluvních podmínek; 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



DALŠÍ INFORMACE ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

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 zvažili, 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.

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 desíti let.

Evropský jednotný elektronický formát (ESEF)

Společnost Koninklijke Ahold Delhaize N.V. připravila výroční zprávu v ESEF. 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. zahrnuje 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.

Naši odpovědností je získat přiměřenou jistotu pro náš výrok o tom, zda je výroční zpráva v tomto souboru zpráv v souladu s RTN ESEF.

Prověrkou jsme provedli v souladu s nizozemskými právními předpisy, včetně nizozemské normy 3950N „Assurance-opdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument“ (ověřovací zakázky týkající se dodržování kritérií pro digitální výkaznictví).

Naše přezkoumání zahrnovalo mimo jiné:

- ★ Získání znalostí o procesu finančního výkaznictví účetní jednotky, včetně přípravy balíčku pro podávání zpráv.
 - ★ identifikaci a posouzení rizik, že výroční zpráva není ve všech významných ohledech v souladu s RTN ESEF, a navržení a provedení dalších ověřovacích postupů reagujících na tato rizika s cílem poskytnout podklad pro náš výrok, včetně:
 - Získání balíčku a provedení validace za účelem zjištění, zda byl balíček obsahující dokument instance Inline XBRL a soubory taxonomie rozšíření XBRL připraven 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 a zda jsou v souladu s RTN ESEF.

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



DALŠÍ INFORMACE ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

její činnost, nebo nemá-li jinou reálnou alternativu než tak učinit. Správa 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, 28. února 2023

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

S. Laurie de Hernandez RA

Příloha k naší zprávě auditora k účetní závěrce společnosti Koninklijke Ahold Delhaize N.V. za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023.

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. Náš 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.



ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ZPRÁVY ESG ZA ROK 2022

OMEZENÁ 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 2022

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 2022 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 dosažené výsledky za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023 v souladu se standardy pro podávání zpráv o udržitelném rozvoji Globální iniciativy pro podávání zpráv (Global Reporting Initiative – GRI) a použitými doplňkovými kritérii pro podávání zpráv, jak je uvedeno v části „Kritéria vykazování“ naší zprávy.

Co jsme zkontrolovali

Prověřili jsme informace o životním prostředí, společenských záležitostech a správě a řízení obsažené v následujících částech výroční zprávy za období od 3. ledna 2022 do 1. ledna 2023 (dále jen „informace ESG“):

- ★ „Strategická zpráva“, s omezením na následující části:
 - „Naše podnikání“;
 - „Naše strategie Leading Together“;
 - „Posouzení výkonnosti“, s omezením na části „Tržby z prodeje zdravých potravin“, „Plýtvání potravinami“ a „Emise uhlíku“;
 - „Životní prostředí, společenské záležitosti a správa a řízení“, s výjimkou částí „Pracovní skupina pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem (TCFD)“ a „Daňová transparentnost a odpovědnost“.
- ★ „Zpráva o životním prostředí, společenských záležitostech a správě (ESG)“, s výjimkou části „Taxonomie EU“.

Cílem tohoto přezkumu je dosáhnout omezené úrovně jistoty.

Základ pro náš závěr

Kontrolu jsme provedli v souladu s nizozemským právem, které zahrnuje nizozemský standard 3810N „Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen“ („Ověřovací zakázky na zprávy o udržitelnosti“), 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.

Jsmes přesvědčeni, že důkazní informace pro ověření, které jsme získali, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho závěru.

Nezávislost a kontrola kvality

Jsmes 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). Dále jsme dodržovali „Verordening gedrags- en beroepsregels accountants“ (VGBA – Etický kodex profesionálních účetních, předpis týkající se pravidel profesního chování).

PwC uplatňuje „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

Kritéria vykazování použitá 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 částech „Úvod“, „Metodika“, „Sběr údajů a úvahy“, „Indikátory GRI“ a „Indikátor GRI“ ve „Zprávě ESG“ a části „Definice a zkratky“ této výroční zprávy.

Absence zavedené praxe, ze které by bylo možné čerpat a podle které by bylo možné vyhodnocovat a měřit informace ESG, umožňuje různé, ale přijatelné techniky měření a může ovlivnit srovnatelnost mezi subjekty a v čase.

Informace ESG je proto nutné číst a chápat společně s kritérii vykazování.

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.



ZPRÁVA O OVĚŘENÍ ZPRÁVY ESG ZA ROK 2022

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 části „Kritéria vykazování“, včetně výběru kritérií pro podávání zpráv, identifikace zúčastněných stran a určení podstatných záležitostí. Správní rada je rovněž odpovědná za výběr a uplatňování kritérií pro podávání zpráv a za určení, zda tato kritéria vykazování odpovídají oprávněným informačním potřebám zúčastněných stran, a to s přihlédnutím k platným zákonům a předpisům týkajícím se podávání zpráv. Rozhodnutí správní rady týkající se rozsahu informací o ESG a politiky vykazování jsou shrnuta v částech „Úvod“, „Metodika“, „Sběr údajů a úvahy“, „Indikátory GRI“ a „Indikátor GRI“ ve „Zprávě ESG“ a části „Definice a zkratky“ 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 ESG

Naši odpovědností 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 prováděné v auditu s omezenou mírou ověření se liší povahou a načasováním a jsou menšího rozsahu než při dosažení přiměřené jistoty. V důsledku toho je úroveň jistoty získaná v rámci zakázky auditu s omezenou mírou ověření podstatně nižší než jistota, která by byla získána, kdyby byl proveden audit s přiměřenou jistotou.

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 tématům udržitelnosti a problémům a charakteristice Společnosti.
- ★ Vyhodnocení vhodnosti použitých kritérií vykazování, jejich konzistentní aplikace a souvisejícího zveřejnění v informacích ESG. To zahrnuje vyhodnocení výsledků dialogu zúčastněných stran a přiměřenost odhadů provedených správní radou.
- ★ Získání obecného porozumění, prostřednictvím dotazů, kontrolnímu prostředí, procesům a informacím relevantním pro přípravu informací o ESG, nikoli však za účelem získání důkazů o jejich provádění nebo testování jejich provozní efektivity.
- ★ Identifikaci oblastí informací ESG s vyšším rizikem zveřejnění zavádějících nebo nevyvážených informací nebo významných nesprávností, ať už v důsledku podvodu nebo chyb.

Navrhování a provádění dalších ověřovacích postupů zaměřených na určení věrohodnosti informací ESG v reakci na tuto analýzu rizik. ★ Tyto další 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 skupiny. K tomu je rozhodující druh, rozsah a/nebo rizikový profil těchto složek. Na základě toho jsme vybrali složky k návštěvě. Cílem návštěv společností Albert Heijn Nizozemsko, Delhaize Belgie, Ahold Delhaize United States of America a Delhaize Serbia je na místní úrovni ověřit zdrojové údaje a získat prostřednictvím dotazů obecné povědomí o kontrolním prostředí, procesech a informacích důležitých pro přípravu informací o ESG;
- Získání důkazů pro ujištění, že informace ESG jsou v souladu s podkladovými záznamy Společnosti;
- Kontroly relevantní interní a externí dokumentace na základě omezeného testu;
- Provedení analytického přezkumu údajů a trendů v informacích na úrovni jednotlivých složek, a pokud je to relevantní, tak i na konsolidované úrovni.

- ★ Sesouhlasení příslušných finančních informací s finančními výkazy (účetní závěrka).
- ★ Posouzení souladu informací ESG s informacemi ve výroční zprávě, která není součástí naší проверки.
- ★ Hodnocení celkové 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, 28. února 2023

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

S. Laurie de Hernandez RA



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 výplatu 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

Akcionáři společnosti Ahold Delhaize nemají žádná zvláštní práva; více informací o hlasovacích právech naleznete v části [Správa a řízení společnosti](#).

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.

POZNÁMKA KE ZPRÁVĚ NEZÁVISLÉHO AUDITORA

Výše připojená 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 však anglická verze auditorské zprávy přednost před tímto překladem.



Dodatek

Kontaktní údaje	307
Klíčová data	308
Definice a zkratky	309
Upozornění	316

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.

JAK SE S NÁMI SPOJIT

Vztahy s investory



John Paul O'Meara

SVP a vedoucí oddělení pro vztahy s investory
investor.relations@aholddelhaize.com
+31 88 659 52 13



Cornell Burnette

Ředitel pro vztahy s investory
investor.relations@aholddelhaize.com
+31 88 659 52 13

Vztahy s médii



Elvira Bos

Ředitelka pro média a vnější vztahy
media.relations@aholddelhaize.com

+31 88 659 51 34

OBECNÉ 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

Nizozemsko

Telefon: +31 88 659 5213

Email:

investor.relations@aholddelhaize.com

NÁVŠTĚVNÍ ADRESA

Ahold Delhaize Global Support Office
Provincialeweg 11
1506 MA Zaandam

Nizozemsko

INFORMACE O ADR

J.P. Morgan Chase Bank, N.A.
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504

Spojené státy

Expresní pošta:

J.P. Morgan Chase Bank, N.A.
1110 Centre Pointe Curve, Suite 101

Mendota Heights, MN 55120-4100

Tel: +1 800 990 1135 (pouze USA)
Tel: +1 651 453 2128 (mezinárodní)

Email: jpmorgan.adr@equiniti.com



KLÍČOVÁ DATA

KLÍČOVÁ DATA 2023

Výroční valná hromada akcionářů	12. dubna

Konečná dividenda 2022

Datum ex-dividendy	14. dubna
Datum záznamu dividendy	17. dubna
Datum výplaty	27. dubna

Záloha na dividendu 2023

Datum ex-dividendy	11. srpna
Datum záznamu dividendy	14. srpna
Datum výplaty	31. srpna

Zveřejnění výsledku za 1. čtvrtletí 2023	10. května

Zveřejnění výsledku za 2. čtvrtletí 2023	9. srpna

Zveřejnění výsledku za 3. čtvrtletí 2023	8. listopadu

ANNUAL GENERAL MEETING 2023

Letošní výroční valná hromada akcionářů se bude konat 12. dubna 2023. Hromada začne ve 14:00 (SEČ).



Program jednání a vysvětlivky k programu lze nalézt na našich webových stránkách na adrese www.aholddelhaize.com.



DEFINICE A ZKRATKY

MĚŘÍTKA FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Finanční informace obsažené v této výroční zprávě jsou zpracovány v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví ve 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.

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.

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 týdnech. Srovnatelné prodejny jsou prodejny, které byly

otevřeny jak po celé vykazované období, tak po celé srovnatelné období v předchozím roce. V 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 prodejů.

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), 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 čisticích 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 vyplacení dividend. Volný peněžní tok je odvozen z účetní závěrky; toto však není měřítko vypočítané v souladu s IFRS a nemusí být srovnatelné s podobnými 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.

Hrubá hodnota zboží (GMV)

Hrubá hodnota zboží je definována jako online tržby včetně prodeje první stranou a prodeje třetí stranou prostřednictvím partnerské platformy bol.com. GMV nezahrnuje DPH a nezohledňuje náklady na dopravu, slevy, vrácení a zrušení. Vedení společnosti Ahold Delhaize věří, že toto měřítko nabízí lepší přehled o růstu našich online obchodů.

Věrnostní prodej

Celkové tržby třetích stran bez DPH generované aktivními adresnými držiteli věrnostních karet. Aktivní adresní držitelé věrnostních karet představují počet unikátních, aktivních a adresných věrnostních karet použitých ve sledovaném období. Aktivní: karty použité alespoň dvakrát za posledních 26 týdnů (ke konci vykazovaného období) nebo alespoň jednou za vykazované období. Adresné: od držitelů karet, u nichž máme k dispozici alespoň adresu, telefonní číslo nebo e-mailovou adresu.

Čisté tržby – online spotřebitelé

Čisté tržby za online spotřebitele jsou definovány jako online tržby včetně tržeb třetích stran prostřednictvím partnerské platformy bol.com a dalších iniciativ, jako je Ship2Me v USA. Čisté tržby za online spotřebitele nezahrnují 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



DEFINICE A ZKRATKY

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.

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 přírážky), jakož i poplatky a provize, pokud Ahold Delhaize vystupuje jako zprostředkovatel.

Online tržby jsou bez 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.

Prodej potravin vlastní značky

Čisté tržby z prodeje potravinářských výrobků vlastní značky. Vychází z definic tržeb z prodeje potravin a vlastních značek.

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 prodejné (příprava potravin v prodejné, 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 %.

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 finanční 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.



DEFINICE A ZKRATKY

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.

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 zúčastněných stran nebo standardy podporované více zúčastněnými 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

Lidé s právní smlouvou nebo aktivního platovým statusem (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 statusem (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. Naše americké značky jsou z tohoto ukazatele vyloučeny.
- ★ 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. Fluktuace spolupracovníků je definována jako počet osob, které opustily společnost, v porovnání s průměrným počtem spolupracovníků v daném období. Zahrnuje všechna ukončení spolupráce bez ohledu na důvod.

Fluktuace spolupracovníků 30+ smluvních hodin

Fluktuace spolupracovníků s více než 30 smluvními hodinami je definována jako počet osob, které opustily společnost, v porovnání s průměrným počtem spolupracovníků v daném

období. Zahrnuje všechna ukončení spolupráce bez ohledu na důvod.

Kamenné prodejny

Existují jako fyzická budova, nikoliv pouze jako online podnik.

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 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 nespadají 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



DEFINICE A ZKRATKY

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.

Patří sem také 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.

Emise CO₂ / ekvivalentu CO₂ (CO₂e)

Údaje o emisích CO₂ (oxidu uhličitýho), 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 na základě 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 zúčastněných 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. Do našich výpočtů se na rozdíl od úbytku potravin nezapočítávají dary organizacím 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 digestci,

kompostování / aerobní digestci, řízené spalování a skládkování.

Označení „neobsahuje“

Označení produkty slovy „neobsahuje“ vylučuje určité přísady, jako jsou alergen, syntetická barviva nebo umělá aroma. 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 mezi lety 1997 a 2010.

Global Reporting Initiative (GRI)

Nezávislá mezinárodní nezisková organizace, která vyvinula standardy GRI Sustainability Reporting Standards a pracuje na podpoře jejich implementace.

Skleníkové plyny (GHG)

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 výroky 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.

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).
- ★ Z pohledu dodržování společenských aspektů: místo, kde se pracovní síla podílí na výrobě nebo zpracování konečného produktu, s



DEFINICE A ZKRATKY

výjimkou balení a přebalení v zemi bez vysokého rizika.

Národní značky

Produkty, které jsou celostátně distribuovány pod značkou vlastníkem 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 výkonnosti 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 prodejné (příprava potravin v prodejné, 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.

Produkty privátních značek

Produkty privátních značek jsou podskupinou vlastních značek Ahold Delhaize, sestávající z produktů s viditelnou vlastní značkou značky Ahold Delhaize.

Odrážející 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,



DEFINICE A ZKRATKY

SKU, které byly aktivní v určitém okamžiku během vykazovaného období, i když již nebyly aktivní na konci vykazovaného období nebo v době sběr dat, sezónní produkty a SKU, které se prodávají pouze v našich franšizových/přidružených prodejnách. Vyloučené SKU jsou SKU, které se prodávají v prodejnách provozovaných společnostmi, 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). Rozdělujeme 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 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.

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 souvisí 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 a inkluзивity v pracovním prostředí.

Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje.

CDP

Carbon Disclosure Project (CDP) je mezinárodní nezisková charitativní organizace, která provozuje celosvětový systém zveřejňování informací pro investory, společnosti, města, státy a regiony, aby mohli řídit své dopady na životní prostředí.

CGF

Consumer Goods Forum (CGF) je organizace, která celosvětově sdružuje maloobchodníky a výrobce spotřebního zboží, aby jim pomohla spolupracovat spolu s dalšími zúčastněnými stranami s cílem zajistit důvěru spotřebitelů a dosáhnout pozitivních změn, včetně zvýšení efektivity.

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, potravin a venkova Spojeného království je zodpovědné za ochranu životního prostředí, výrobu potravin a potravinové normy, zemědělství, rybolov a venkovské komunity ve Spojeném 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

Zkratka znamená Environmental, Social and Governance (životní prostředí, společenské záležitosti a správa).



DEFINICE A ZKRATKY

ESMA

Evropský orgán pro cenné papíry a trhy je nezávislý orgán Evropské unie, jehož cílem je zlepšit ochranu investorů a podporovat stabilní a řádné finanční 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.

Geofencing

Geofencing je typ marketingu a reklamy založené na poloze, který pomocí technologie GPS nebo RFID vytváří virtuální geografickou hranici a umožňuje softwaru spustit reakci, když určité mobilní zařízení vstoupí do určité oblasti nebo tuto oblast opustí.

GFSI

Global Food Safety Initiative je 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.

GRC

Tato zkratka označuje Governance, Risk Management a Compliance a zahrnuje přístup organizace k těmto třem postupům (správa, řízení rizik a soulad s předpisy).

Protokol o skleníkových plynech (GHG)

Protokol o skleníkových plynech (GHG) spolupracuje se společnostmi na vývoji norem a nástrojů, které jim pomáhají 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.

IPCC

Mezivládní panel pro změnu klimatu byl vytvořen s cílem poskytovat tvůrcům politik pravidelná vědecká hodnocení změny klimatu, jejich dopadů a budoucích rizik a možností adaptace a zmírnění.

JMR

Zkratka odkazuje na „JMR -Gestão de Empresas de Retalho, SGPS. S.A.“, společný podnik společnosti Ahold Delhaize v Portugalsku, který provozuje prodejny 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 attributech. Trhy se liší, pokud jde o to, jaké smluvní nástroje jsou běžně dostupné nebo

používané společnostmi k nákupu energie nebo k tvrzení o jejich 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

Tato zkratka označuje plán více zaměstnavatelů, což je plán důchodového spoření přijatý dvěma nebo více zaměstnavateli, kteří nejsou propojeni.

NO

Zkratka znamená 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.

Provoz/operace

Vztahuje se na podnikové činnosti, které jsou věcnými a/nebo obchodními činnostmi.

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)

DEFINICE A ZKRATKY

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)

Iniciativa vědecky podložených cílů (Science Based Targets Initiative – SBTi) je celosvětový orgán, který umožňuje podnikům stanovit ambiciózní cíle snižování emisí v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky o klimatu. Zaměřuje se na urychlení úsilí podniků po celém světě o snížení emisí na polovinu do roku 2030 a dosažení čistých nulových emisí do roku 2050.

Tato iniciativa vznikla ve spolupráci CDP, UNGC (United Nations Global Compact), WRI (World Resources Institute) a WWF (World Wide Fund for Nature) a je jedním ze závazků koalice We Mean Business. SBTi definuje a propaguje osvědčené postupy při stanovování vědecky podložených cílů, nabízí zdroje, pokyny a doporučení ke snížení překážek při jejich přijímání a nezávisle posuzuje a schvaluje cíle společností; viz www.sciencebasedtargets.org. Je hlavním partnerem kampaně Business Ambition for 1.5°C – naléhavé výzvy k akci globální koalice agentur OSN, podnikatelů a vedoucích představitelů průmyslu, která mobilizuje společnosti, aby si stanovily vědecky podložené cíle nulové spotřeby v souladu s budoucností podle scénáře 1,5°C.

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

Zkratka označuje pracovní skupinu pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem, která vytvořila rámec, jenž má veřejným společnostem a dalším organizacím pomoci zveřejňovat rizika a příležitosti související s klimatem.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

WBCSD je globální komunita vedená generálními řediteli více než 200 předních světových udržitelných podniků, které společně pracují na urychlení systémových změn potřebných pro čistě nulovou, k přírodě pozitivní a spravedlivější budoucnost.

World Resources Institute (WRI)

WRI nebo Institut světových zdrojů je celosvětová výzkumná organizace, která spolupracuje s vládami, podniky, mnohostrannými institucemi a skupinami občanské společnosti na vývoji praktických řešení, která zlepšují životy lidí a zajišťují prosperitu přírody.

Členové svou práci organizují na základě sedmi globálních výzev: Potraviny, lesy, voda, energie, klima, oceán a města. Tyto otázky analyzují z pohledu svých čtyř center excelence: Obchod, ekonomie, finance a kapitál.



UPOZORNĚNÍ

Tato výroční zpráva obsahuje výhledová prohlášení. Všechna prohlášení jiná než prohlášení o historických faktech mohou být výhledovými prohlášeními. Následující slova a výrazy nebo podobná slova, jakož i jejich rozličné tvary nebo čísla, se obvykle používají k identifikaci výhledových prohlášení: bude, nabídne, může, cesta, kroky, závazek, cíle, přechod, očekávat, podporovat, chtít, umožnit, strategie, riziko, příležitost, předmět, odhadovat, pokračovat, vést, dívat se na, aspirace, strategický, měl by, vyzývat, pracovat na, jako, budoucnost, přát si, urychlit, má, v průběhu, potenciál, předpoklad, posilování, návrh, pokrok, zůstat, stoupající, dlouhodobý, přes, ambice, plány, tím, věřit, transformovat, zajistit, expandovat, zmírnit, kontinuita, cíl, dosáhnout, musí, další, pokračující, vpřed, potřeba.

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, včetně vysoké míry inflace, na spotřebitelské výdaje; změny očekávání a preferencí spotřebitelů; výkyvy na světových kapitálových trzích; politický vývoj, přírodní katastrofy a pandemie; klimatické změny; problémy v oblasti energetiky; nedostatek surovin a vývoj v oblasti lidských práv v dodavatelském řetězci; narušení provozu a další faktory, které negativně ovlivňují dodavatele Společnosti; neúspěšný provoz franšizových 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; ransomware a další problémy kybernetické bezpečnosti související se selháním nebo narušením 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; neschopnost získat účinnou úroveň pojistného krytí; 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.

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.

V této zprávě jsou pojmy „významný“ a „podstatný“ a podobné pojmy či tvary, pokud jsou použity v souvislosti s ekonomickými, environmentálními, sociálními a správními tématy, definovány v odkazovaných standardech udržitelnosti a nemají odpovídat pojmu významnosti podle platných

zákonů o cenných papírech nebo požadavkům na kotaci na burze.

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.