

Jaaroverzicht 2011



Jaaroverzicht 2011

Algemene Vergadering van Aandeelhouders
17 april 2012



Ga naar Aholds online jaaroverzicht:
www.2011yearreview.ahold.com

Inhoud

2

De groep in één oogopslag

Dick Boer
Chief Executive Officer



Bekijk de videoboodschap van de CEO online:
www.2011yearreview.ahold.com



Onze merken	3
Kerngegevens	4
Brief van de CEO	6
Onze visie en waarden	9
Onze strategie	10
Onze portefeuille	14

16

Prestaties

Omzet
€ 30,3 miljard
Onderliggende operationele retailmarge
4,8%



Prestaties Ahold	16
Prestaties per bedrijfssegment	18

29

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Verantwoord ondernemen in retail	29
Scorekaart MVO	30

32

Governance

Corporate governance	32
Ons management	34
Remuneratie	35

40

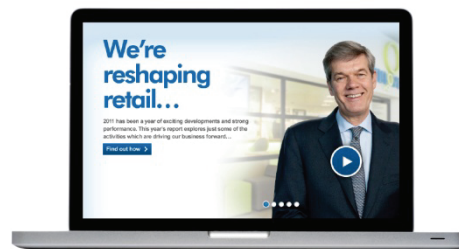
Financieel

Verkorte jaarrekening	40
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	40
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	41
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	42
Geconsolideerde balans	43
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	44

45

Beleggers

Aandelenkapitaal	45
Koersontwikkeling	46
Dividend	46
Overzicht afgelopen vijf jaar	47
Contactgegevens	48
Waarschuwing	48



Desktop / iPad versie:
www.2011yearreview.ahold.com

Mobiele versie:
www.2011yearreview.ahold.mobi

De groep in één oogopslag

Ahold is een internationale groep van winkels met Nederland als thuisbasis. Wij zijn actief met toonaangevende supermarktmerken in Europa en de Verenigde Staten. Eind 2011 hadden we:

3.008 winkels

218.000 medewerkers

€ 30,3 miljard omzet

De kernactiviteit van ons bedrijf is het verkopen van levensmiddelen in supermarkten. We zijn ook actief via andere formules en kanalen, zodat onze klanten hun boodschappen kunnen doen waar en wanneer dat voor hen het beste uitkomt. Wij bieden klanten waar voor hun geld, het best mogelijke assortiment en een prettige winkelervaring.

Onze visie is om al onze belanghebbenden – klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders en de gemeenschap waarvan wij deel uitmaken – dagelijks meer keuze, meer waar voor hun geld en een beter leven te bieden (*'better choice, better value, better life, every day'*). Wij willen te allen tijde verantwoord ondernemen.

We zijn van start gegaan met een nieuwe strategie waarmee we voortbouwen op ons succes en ons bedrijf aanzienlijk uitbreiden. Met deze nieuwe strategie willen we inspelen op de snelle ontwikkelingen in het klantgedrag en winkeltrends, en concurrerend en succesvol blijven opereren.

Onze mensen maken dat mogelijk. Ahold heeft geweldige medewerkers die van hun werk houden. Onze mensen zijn dan ook de sleutel voor het succes van Ahold. De relatie die zij met de klant opbouwen is de reden dat die klant blijft terugkomen. Wij zullen er voor zorgen dat we de eerste keuze van onze klanten blijven. Elke dag weer.

Onze merken

Ahold Europa



- 1. Nederland
- 2. België



- 1. Nederland



- 1. Nederland



- 1. Nederland



- 3. Tsjechië
- 4. Slowakije



- 4. Slowakije

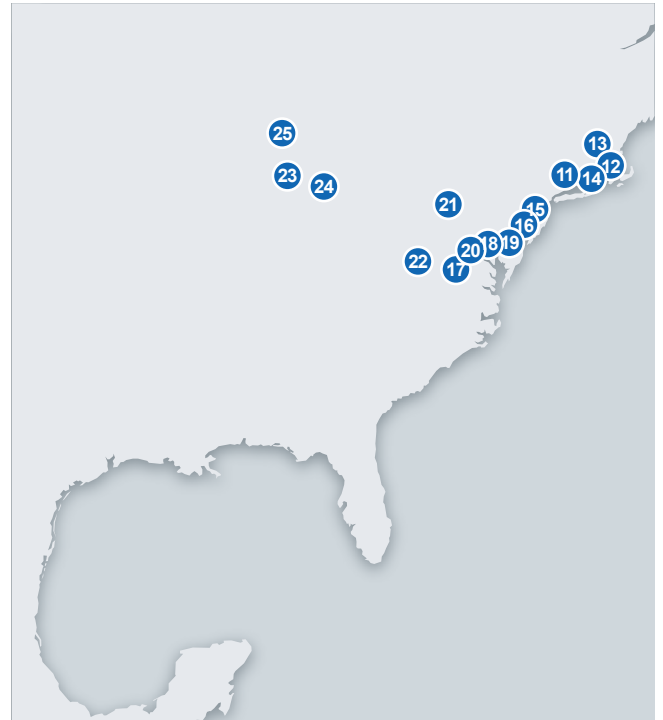


- 5. Estland
- 6. Letland
- 7. Litouwen
- 8. Noorwegen
- 9. Zweden



- 10. Portugal

Ahold USA



- 11. Connecticut
- 12. Massachusetts
- 13. New Hampshire
- 14. Rhode Island
- 15. New York
- 16. New Jersey



- 17. Virginia
- 18. Maryland
- 19. Delaware
- 20. District of Columbia



- 17. Virginia
- 18. Maryland



- 21. Pennsylvania
- 22. West Virginia



- 11. Connecticut
- 12. Massachusetts
- 13. New Hampshire
- 14. Rhode Island
- 15. New York
- 16. New Jersey
- 17. Virginia
- 18. Maryland
- 20. District of Columbia
- 21. Pennsylvania
- 23. Illinois
- 24. Indiana
- 25. Wisconsin

Kerngegevens

In 2011 hebben we goede voortgang geboekt met onze strategie voor duurzame winstgevende groei. We zijn daarnaast gestart met onze nieuwe strategie, die voortbouwt op het succes van Ahold en ons in staat stelt de groei te versnellen. Enkele hoofdpunten:

Ahold Groep

Netto-omzet

€ 30,3 miljard

+5,5% tegen constante wisselkoersen

Bedrijfsresultaat

€ 1,3 miljard

Een stijging ten opzichte van 2010 van € 11 miljoen oftewel 0,8%

Onderliggende operationele retailmarge

4,8%

Dividendvoorstel

€ 0,40
per gewoon aandeel

+38% ten opzichte van het dividend over 2010

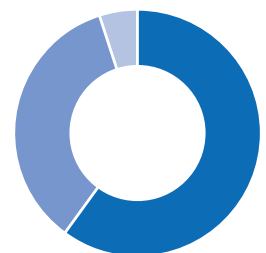
Prestaties per bedrijfssegment

Netto-omzet (€ miljoen)

	2011	Groei ¹
Ahold USA	18.026	6,6%
Nederland	10.506	4,2%
Overig Europa	1.739	2,4%
Totaal	30.271	5,5%

1 Tegen constante wisselkoersen.

Bijdrage per bedrijfssegment



Onderliggend bedrijfsresultaat uit retailactiviteiten (€ miljoen)

	2011	Onderliggende marge
Ahold USA	769	4,3%
Nederland	666	6,3%
Overig Europa	20	1,2%
Totaal	1.455	4,8%

Bijdrage per bedrijfssegment



Kerngegevens vervolg

Ahold Europe

Nederland

- Ahold heeft Albert Heijn supermarkten in België geopend
- De XL winkelformule van Albert Heijn kreeg de hoogste waardering van klanten ooit
- Gall & Gall en Etos zijn door klanten in de top tien van klantvriendelijkste bedrijven van Nederland verkozen; Etos is uitgeroepen tot beste drogisterijketen
- Albert Heijn en de Stichting Ik Kies Bewust zijn gaan samenwerken om het de consument makkelijker te maken om gezond te kiezen. Er zijn nieuwe landelijke logo's voor gezonde voedselkeuzes ontwikkeld
- Gall & Gall heeft een nieuwe lijn huismerkproducten geïntroduceerd
- *Appie*, de mobiele winkelapplicatie van Albert Heijn, is uitgeroepen tot beste service-applicatie in Nederland en had aan het einde van het jaar 400.000 unieke gebruikers per week

Overig Europa

- Albert / Hypernova heeft dankzij de aanhoudende focus op operationele efficiëntie en het commerciële aanbod de winstgevendheid verbeterd
- Albert heeft in het Tsjechische Svitavy een nieuwe compacte hypermarktformule geopend
- Albert lanceerde innovatieve marketingcampagnes waarvan de Smurfencampagne het meest succesvol was, afgestemd op de populaire film

Ahold USA

- De Ahold USA divisies verhoogden wederom de omzet en Ahold USA vergrootte haar marktaandeel
- De Ahold USA divisies hebben het Gas Reward Program versterkt met een gedeeltelijke herintroductie en uitbreiding naar meer winkels. Trouwe klanten kunnen nu nog meer op benzine besparen
- Ahold USA heeft het aanbod huismerken verder versterkt
- Stop & Shop New England heeft in Chelmsford, Massachusetts een nieuwe concept supermarkt geopend
- Stop & Shop New York Metro heeft in het New Jersey Shore-gebied vijf winkels aangekocht en drie op Staten Island
- Giant Landover vierde haar 75-jarige bestaan
- Giant Carlisle heeft haar eerste winkel in Philadelphia geopend en introduceerde een nieuwe, kleinere winkelformule
- Nieuwe technologie is geïntroduceerd om boodschappen doen nóg makkelijker te maken, inclusief een mobiele applicatie van Stop & Shop en Giant Landover die consumenten de mogelijkheid geeft de folder en bonuskaartrekening in te zien en meer gebruik te maken van smartphones
- Peapod heeft in samenwerking met Giant Carlisle de activiteiten naar Philadelphia uitgebreid en de positie in Manhattan vergroot

Brief van de CEO



Dick Boer
Chief Executive Officer (CEO)



Bekijk de videoboodschap van de CEO online:
www.2011yearreview.ahold.com

Netto-omzet

€ 30,3
miljard

Bedrijfsresultaat

€ 1,3
miljard

Onderliggende operationele retailmarge

4,8%

Dividendvoorstel

€ 0,40
per gewoon aandeel

Geachte aandeelhouders,

Ook 2011 was weer een succesvol jaar voor Ahold. We hebben zowel in Europa als in de Verenigde Staten solide prestaties geleverd en onder lastige economische omstandigheden onze omzet en resultaten verhoogd. Die positieve resultaten zijn te danken aan de enorme inzet van onze mensen in al onze winkels, distributiecentra en kantoren. Mensen die elke dag weer de klant op de eerste plaats zetten. Onze omzet is tegen constante wisselkoersen met 5,5 procent gestegen naar meer dan € 30 miljard; de nettowinst ging met 19 procent omhoog naar ruim € 1 miljard. Dit ondanks het feit dat de klant voorzichtig blijft met de bestedingen en in een klimaat van stijgende inflatie en hevige promotieactiviteit toch vooral waar voor zijn geld wil. We hebben onze activiteiten in bestaande en nieuwe markten op beide continenten verder uitgebreid, onder andere met de opening van de eerste Albert Heijn supermarkten in België. De tweede Belgische Albert Heijn was toevallig ook de 3.000-ste winkel van Ahold in de wereld.

Ook een belangrijke prestatie in 2011 was de introductie van onze nieuwe retailstrategie. De Raad van Bestuur van Ahold, dat wil zeggen Jeff Carr, James McCann, Lodewijk Hijmans van den Bergh en ikzelf, vormden samen met onze Chief Operating Officers in Europa en de Verenigde Staten Sander van der Laan en Carl Schlicker het Ahold Strategy Team, dat als missie had één wereldwijde strategie te ontwikkelen waarmee we op ons succes kunnen voortbouwen en Ahold kunnen laten groeien. In de loop van 2011 hebben we de strategie uitgebreid toegelicht voor het management binnen Ahold, zodat zij die nieuwe strategie daadwerkelijk handen en voeten kunnen geven.

Onze nieuwe strategie bouwt voort op onze succesvolle lokale merken en speelt in op de snelle ontwikkelingen in klantgedrag, winkeltrends en de retailwereld – en in het bijzonder in technologie, waardoor de consument het nu echt voor het zeggen heeft. De strategie kent zes aandachtsgebieden of pijlers. De eerste drie daarvan moeten voor groei zorgen; het tweede drietal maakt die groei ook mogelijk. De zes pijlers zijn: versterking van de loyaliteit, verbreding van het aanbod, groei van de geografische positie, vereenvoudiging, verantwoord ondernemen in retail en de prestaties van onze mensen. Op al die terreinen boeken we goede voortgang.

De eerste pijler is de versterking van de loyaliteit en identieke omzetgroei. We hebben nieuwe loyaliteitsinitiatieven die 1 à 2 procent aan de identieke omzetgroei kunnen toevoegen en we ontwikkelen technologie voor een voortdurend verbonden winkelbeleving, online en offline. In de Verenigde Staten zijn we bijvoorbeeld gestart met nieuwe *direct mail*- en emailacties gericht op het persoonlijke aankoopgedrag van 2,5 miljoen consumenten. Bij Albert Heijn ontwikkelen we op dit moment zo'n zelfde, meer op de persoon gericht klantaanbod.

De tweede pijler betreft de verbreding van ons aanbod. Succesvolle winkelformules ontwikkelen we verder en rollen we uit; we breiden onze online-activiteiten verder uit; en we bouwen aan een nog beter en relevanter assortiment met een grotere penetratie van eigen merken. In 2011 zijn we in de Verenigde Staten van start gegaan met een nieuwe, kleinere winkelformule. Stop & Shop New England heeft in Chelmsford, Massachusetts een supermarkt volgens nieuw concept geopend. In Europa heeft Albert in Tsjechië een nieuwe compacte hypermarktformule gelanceerd. *Albert Heijn to go* ontwikkelde een nieuw gemakconcept, waarvan de uitrol in 2012 in Nederland en Duitsland begint.

Onze online-activiteiten staan in de Verenigde Staten en Nederland al op nummer één. Peapod, onze online kruidenier in de Verenigde Staten, breidde in 2011 uit naar Philadelphia en omstreken (en bedient nu voor het eerst ook de klanten van Giant Carlisle). In Manhattan heeft Peapod haar positie vergroot. We introduceerden een mobiele applicatie voor de smartphone waarmee de consument bij het boodschappen doen de bonusfolder en de eigen bonusrekening kan zien, het boodschoppentotaal kan optellen en kan afrekenen. In Nederland ging Albert Heijn verder met de ontwikkeling van de Appie voor de smartphone. De app is uitgeroepen tot de beste in zijn soort in Nederland.

Ons huismerkaanbod is verder versterkt. Ahold USA boekte vooruitgang richting het streefdoel van 40 procent penetratie huismerk met de inrichting van een ondersteunende organisatie voor alle vier divisies, de toevoeging van nieuwe producten en de uitrol van nieuwe verpakking om binnen de divisies meer eenheid in het huismerkaanbod te brengen. Gall & Gall heeft als eerste slijterij in Nederland een lijn huismerkproducten geïntroduceerd.

Brief van de CEO vervolg

De derde strategische pijler richt zich op de groei van de geografische positie in huidige en nieuwe markten. De groei van Ahold in 2011 hebben we gerealiseerd door nieuwe winkels te openen en kleine overnames te doen. Albert Heijn is voor het eerst de grens overgegaan naar België – het plan is om tot en met 2016 ten minste 50 winkels te openen. Giant Carlisle in de Verenigde Staten opende haar eerste winkel in Philadelphia. Stop & Shop New York Metro kocht vijf voormalige Foodtown-winkels in het New Jersey Shore-gebied en drie voormalige King Kullen-winkels op Staten Island in New York. De in 2010 overgenomen voormalige Ukrop's winkels (inmiddels Martin's) hebben de omzet en het marktaandeel verder verhoogd.

De vierde pijler betreft de vereenvoudiging van het bedrijf, de optimale benutting van onze capaciteiten en schaalgrootte en kostenverlaging om te kunnen herinvesteren ten bate van de klant. Eén van de grootste projecten in het kader van de vierde pijler was de start in 2011 van de vereenvoudiging van de IT-systemen. We streven naar een reductie van meer dan 50 procent in het aantal applicaties dat Ahold gebruikt. We zetten binnen het hele bedrijf standaardsystemen in (onder andere Google en Oracle) die voldoen aan het bedrijfsbrede Ahold Retail Model. De bedoeling is om de IT-systemen zo in te richten dat ze bij acquisities en uitbreiding naar nieuwe markten makkelijk te repliceren zijn. Eind 2011 lagen we vóór op onze beoogde bezuiniging van € 350 miljoen voor de periode 2010–2012 en hebben we voor de komende drie jaren (2012–2014) een nieuwe ronde kostenbesparingen van € 350 miljoen aangekondigd.

Pijler vijf is verantwoord ondernemen in retail. Deze essentiële component van onze strategie wordt diep in onze hele organisatie verankerd. Voor al onze bedrijven is een verantwoordelijke rol weggelegd voor wat betreft de gezondheid en het welzijn van onze klanten, de herkomst van de producten die we verkopen, onze impact op het milieu, de gemeenschappen die we bedienen en de mensen die we in dienst hebben. We hebben in 2011 goede voortgang geboekt op al onze prioriteitsgebieden: gezond leven, duurzame handel, klimaatverandering, lokale betrokkenheid en onze mensen. Zo liggen we goed op koers om het doel te halen dat gezonde producten in 2015 goed zijn voor 25 procent van de totale levensmiddelenverkoop. Eind 2011 zaten we al op 22,3 procent. We blijven onze 218.000 medewerkers actief bij onze duurzaamheidsstrategie betrekken: zij geven handen en voeten aan die strategie en zorgen dat verantwoord ondernemen onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering is. Lees meer over onze strategie en prestaties in Aholds Corporate Responsibility Report 2011.

De zesde pijler van onze strategie draait om onze mensen. We blijven in de ontwikkeling van onze mensen investeren en diversiteit in ons personeelsbestand stimuleren. We hebben het leiderschapsteam in 2011 verstevigd met een aantal interne senior promoties. Daarnaast hebben we nieuwe mensen binnengehaald met de vaardigheden en capaciteiten die we voor de uitvoering van onze nieuwe strategie nodig hebben, nu en in de toekomst. We boeken daarnaast goede voortgang met de onderlinge overdracht van kennis en ervaring binnen Ahold door middel van tijdelijke uitwisselingen en internationale plaatsingen voor langere tijd, hetgeen bijdraagt aan de verbetering van onze prestaties.

In de loop van 2011 zijn er enkele wijzigingen geweest in de leiding van Ahold. Dat gold voor de Raad van Bestuur van Ahold, de Raad van Commissarissen en onze winkelketens. Jeff Carr is benoemd als Chief Financial Officer. Hij volgt Kimberly Ross op, die in november bij Ahold is weggegaan. Ik wil Kimberly graag bedanken voor de enorme bijdrage die ze in haar tien jaar bij Ahold heeft geleverd. James McCann is benoemd in een nieuwe functie: Chief Commercial & Development Officer. James en Jeff zullen beiden bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van april 2012 worden voorgedragen voor benoeming tot de Raad van Bestuur van Ahold. We mochten tevens een nieuwe commissaris in de Raad van Commissarissen verwelkomen: Rob van den Bergh. De samenwerking tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur was in 2011 zeer productief. We hebben daardoor flinke voortgang kunnen boeken met de ontwikkeling van de groeistrategie van Ahold.

Binnen de diverse bedrijfsonderdelen zijn ook enkele nieuwe benoemingen in het management aangekondigd, zowel bij Ahold Europe als bij Ahold USA. Begin 2011 zijn Sander van der Laan en Carl Schlicker gestart in hun functie als COO van respectievelijk Ahold Europe en Ahold USA. In Nederland is Cees van Vliet benoemd als Algemeen Directeur van Albert Heijn en Marit van Egmond van Gall & Gall. In de Verenigde Staten kreeg Bhavdeep Singh de nieuwe functie EVP of Operations voor Ahold USA, werd Anthony Hucker Division President Giant Landover en werd Don Sussman benoemd als Division President Stop & Shop New York Metro.

Brief van de CEO vervolg

Onze joint ventures ICA en JMR hebben ook in 2011 weer vooruitgang geboekt. Bij ICA neemt Per Strömberg in april 2012 het roer over van Kenneth Bengtsson, die na 11 jaar als President en CEO aftreedt. In Noorwegen wordt gewerkt aan een herpositionering van de activiteiten en in Portugal blijft JMR ondanks de lastige economische omstandigheden sterk presteren.

De financiële doelstellingen van Ahold zijn sinds 2003 een duurzame groei van de netto-omzet van vijf procent (voornamelijk door de groei van de identieke omzet) en een duurzame onderliggende operationele retailmarge van vijf procent, met behoud van onze investment grade rating. Onze prestaties zijn nog altijd in overeenstemming met deze doelstellingen, maar we vinden het nu tijd om de activiteiten van Ahold op basis van breder geformuleerde ambities te sturen als onderdeel van de uitvoering van onze nieuwe groeistrategie.

Onze aandeelhouders willen we te allen tijde een aantrekkelijk rendement bieden. Die ambitie hebben we onder andere ingevuld met een wijziging van ons dividendbeleid: Ahold stelt zich ten doel het uitkeringspercentage te verhogen tot 40 à 50 procent van de gecorrigeerde winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten. Het dividendvoorstel van € 0,40 per aandeel over 2011 doet recht aan ons vertrouwen in onze nieuwe strategie en ons bewezen vermogen om kasstromen te genereren. Het dividend gaat daarmee 38 procent omhoog ten opzichte van 2010. Het resultaat uit voortgezette activiteiten per aandeel steeg met 26 procent dankzij sterke bedrijfsresultaten en terugkoop van eigen aandelen. Die sterke resultaten en dividendgroei bieden de aandeelhouder een concurrerend rendement voor onze sector.

In 2012 vieren we ons 125-jarig bestaan: Albert Heijn opende in 1887 zijn eerste winkel. Zijn vorig jaar overleden kleinzoon met dezelfde naam heeft ons bedrijf uitgebouwd tot één van de bekendste merken in Nederland en één van de meest succesvolle supermarktconcerns ter wereld. Daarna zijn we verder gegroeid door bedrijven over te nemen die elk een eigen rijke geschiedenis en inzet voor de klant kennen.

Als concern dat midden in de maatschappij staat, is voor ons een belangrijke rol weggelegd bij de verbetering van de gemeenschappen die we bedienen en de levens van de mensen die bij ons in de winkel komen en met wie we zaken doen. Ahold, de *responsible retailer* – daar staan wij voor. Een Ahold dat mensen helpt gezonder te leven en hun effect op de omgeving te verminderen. Dankzij onze nauwe banden en dagelijkse interactie met klanten, leveranciers en grote personeelsbestand kunnen wij echte, blijvende invloed uitoefenen.

Het komende jaar geven we verder invulling aan onze strategie van zes pijlers en daarmee aan onze visie om al onze belanghebbenden dagelijks meer keuze, meer waar voor hun geld en een beter leven te bieden. Ik heb het volste vertrouwen dat we het dankzij de inspanningen en inzet van iedereen binnen Ahold uitstekend zullen blijven doen. Samen met mijn collega's van de Raad van Bestuur wil ik alle medewerkers van Ahold bedanken voor al het werk dat ze het afgelopen jaar weer hebben verzet om onze activiteiten te versterken en om onze klanten een geweldige winkelbeleving te bieden. De relatie die zij met de klant opbouwen en de service die zij elke dag weer bieden zijn de reden dat Ahold succesvol blijft, dat ons bedrijf blijft groeien en dat we de aandeelhouderswaarde blijven verhogen.

Dick Boer

Chief Executive Officer

29 februari 2012

Onze visie en waarden



Onze visie

Onze visie is om al onze belanghebbenden – klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders en de gemeenschappen die wij bedienen – elke dag weer meer keuze, meer waar voor hun geld en een beter leven te bieden. Krachtig samengevat in de volgende boodschap:

Better choice. Better value. Better life. Every day.

Die visie geeft het evenwicht weer waarnaar wij streven. Een evenwicht tussen de juiste keuze en waarde voor onze klanten en andere belanghebbenden enerzijds en de verbetering van het welzijn van diezelfde belanghebbenden door verantwoord ondernemen. We streven ernaar om het op elk van die gebieden elke dag weer beter te doen.

Onze waarden

Alle bedrijven van Ahold delen vijf waarden waarmee wordt gedefinieerd wie wij zijn, wat wij belangrijk vinden en hoe wij dingen aanpakken. Die waarden zijn:



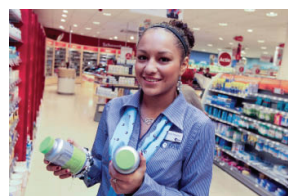
De klant op de eerste plaats zetten



Ideeën realiseren



Het juiste doen



Iedere dag verbeteren



Ons werk met passie doen

Onze strategie



We zijn van start gegaan met een nieuwe strategie die voortbouwt op het succes van Ahold en ons in staat stelt te blijven groeien. Met die nieuwe strategie willen we de snelle ontwikkelingen in klantgedrag en winkeltrends een stap voor blijven, en concurrerend en succesvol blijven opereren.

Strategisch kader

Het strategisch kader van Ahold bepaalt hoe wij opereren. We hebben een succesvol bedrijfsmodel, sterke merken en een duidelijke ambitie om te groeien door het vernieuwen van onze retailactiviteiten. We delen een bedrijfsbrede visie op de toekomst en hebben dezelfde waarden. Kortom, we hebben een solide fundering gelegd voor onze groeiplannen: een lange geschiedenis in retail, krachtige supermarktketens, een goed ingerichte organisatie, fantastische mensen en een sterke balans.

<p>Our vision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Better choice • Better value • Better life • Every day 	<p>Our ambition</p> <p>Reshaping retail and going for growth</p>	<p>Our values</p> <ul style="list-style-type: none"> • Putting the customer first • Doing what's right • Loving what we do • Making ideas happen • Getting better every day
<p>Our business model</p>	<p>Our strategy</p> <p>Six strategic pillars</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Increasing customer loyalty 2 Broadening our offering 3 Expanding geographic reach 4 Simplicity 5 Responsible retailing 6 People performance 	<p>Our brands</p>
<p>Our strong foundation</p>		

Onze strategie vervolg

Onze zes strategische pijlers

We hebben zes prioriteitsgebieden aangewezen waarop we de manier waarop we zaken doen opnieuw vormgeven en die aangeven hoe we groei aansturen. Die prioriteitsgebieden staan bekend als de strategische pijlers van Ahold. De eerste drie daarvan moeten voor groei zorgen; het tweede drietal pijlers ondersteunt die groei.

Versterking van de loyaliteit

Onze winkels moeten de favoriete plek zijn waar onze klanten graag komen winkelen. Wij willen dat onze klanten onze winkels, mensen en producten zo prettig vinden dat zij hun boodschappen vooral bij ons doen en ons aanbevelen bij anderen. We verwachten dat onze initiatieven op het gebied van klantloyaliteit binnen Ahold 1 à 2 procent extra aan de identieke omzetgroei zullen bijdragen.

Onze bedrijven hebben nu al een loyale klantenkring. Onze nieuwe strategie is zo ingericht dat we klanten binnenhalen en -houden door ze beter te kennen en te doorgronden dan wie dan ook. En door ze precies te geven wat zij willen. We worden verder ook persoonlijker in onze benadering van de klanten en de producten, diensten en winkelbeleving die we bieden.

Verbreding van het aanbod

Onze bedrijven groeien omdat ze alternatieven aanreiken die passen bij de veranderende behoeften van de klant.

Online

We versnellen ons internetaanbod door sterke online activiteiten te ontwikkelen die onze merken ondersteunen. We willen onze positie de komende vijf jaar aanzienlijk uitbreiden en onze online verkopen verdrievoudigen tot € 1,5 miljard in 2016.

We gebruiken onze internationale ervaring om onze online activiteiten zo in te richten dat al onze klanten zelf kunnen bepalen hoe, wanneer en waar ze hun inkopen doen. We bieden de beste prijs en het breedste aanbod. Klanten kunnen online bestellen en dan kiezen om de boodschappen thuis te laten bezorgen of zelf af te halen.

Winkelformule

Onze supermarktformule blijft de kern van ons bedrijf. Daarnaast ontwikkelen we diverse winkelformules waarmee we de klant nog beter tegemoet kunnen komen. De toch al succesvolle formule van kleine winkels versterken we bijvoorbeeld en breiden we verder uit. Het plan is om tot en met 2016 ten minste 150 nieuwe gemakswinkels in Europa te openen. In de Verenigde Staten bouwen Stop & Shop en Giant Landover 100 supermarkten om naar een nieuwe layout; in Tsjechië gaat Albert 50 compacte hypermarkten ombouwen naar de nieuwe compacte hypermarktformule.

Assortiment

We bouwen aan een nog beter en relevanter assortiment met een groter aanbod producten en diensten. We introduceren nieuwe en innovatieve huismerkproducten die duidelijk herkenbaar zijn en waarvoor onze klanten bij ons terugkomen. Huismerken zijn op diverse prijsniveaus beschikbaar en bieden keuze, kwaliteit en waar voor het geld. Ons streefdoel voor de Verenigde Staten is 40% penetratie van huismerkproducten. Daarnaast werken we met onze toeleveringsketen om te zorgen voor een verantwoorde en duurzame herkomst van onze producten.

Uitbreiding geografische positie

We zoeken naar mogelijkheden om onze activiteiten in en rond onze huidige markten verder uit te breiden en zo onze schaalgrootte optimaal te benutten. We breiden ook uit naar aangrenzende markten waar we onze vaardigheden in supermarktbeheer kunnen inzetten en verder kunnen groeien. Naast de 150 nieuwe gemakswinkels in Europa zullen we in 2016 ten minste 50 nieuwe supermarkten in België hebben geopend.

Tegelijkertijd blijven we zoeken naar uitbreidingskansen in nieuwe regio's waar we duurzaam winstgevend groei kunnen realiseren en onze vaardigheden en retailexpertise kunnen benutten.

Onze strategie vervolg

Vereenvoudiging

We werken aan een cultuur waarin we voortdurend nieuwe manieren zoeken om de dingen nog eenvoudiger te kunnen doen. We maken daarbij volop gebruik van onze sterke punten, schaalgrootte en middelen als internationale onderneming.

Optimale benutting van onze internationale capaciteiten moet leiden tot meer gedeelde processen en systemen in al onze activiteiten. Op die manier wordt het makkelijker om nieuwe activiteiten te integreren en nieuwe markten op te gaan. Deze processen en systemen baseren we op ons bedrijfsmodel, dat we het Ahold Retail Model noemen.

Door te vereenvoudigen verlagen we de kosten, reduceren we de risico's en doen we de dingen sneller. We zijn voor de periode 2012-2014 gestart met een nieuw kostenbesparingsprogramma van € 350 miljoen zodat we kunnen blijven investeren in meer waarde voor de klant en de concurrentie een stap voor kunnen blijven.

Verantwoord ondernemen in retail

Ahold, de *responsible retailer*. Dat willen we zijn in alles wat we doen. Waar we ook actief zijn.

Al onze bedrijven willen een verantwoorde rol spelen. Verantwoord is hoe we om willen gaan met het welzijn van onze klanten, de herkomst van de producten die we verkopen, onze invloed op het milieu, de gemeenschappen die we bedienen en de mensen die we in dienst hebben.

We hebben heldere en ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen geformuleerd, onder andere voor het percentage gezonde producten, de herkomst van duurzame producten en de verlaging van onze CO₂-uitstoot en afval. Hebben we een doelstelling gerealiseerd, dan formuleren we weer een nieuwe.

We blijven onze 218.000 medewerkers actief bij onze duurzaamheidsstrategie betrekken: zij geven handen en voeten aan die strategie en zorgen dat verantwoord ondernemen onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering is. Lees meer over onze strategie en prestaties in het Ahold Corporate Responsibility Report 2011.

Prestatie van onze mensen

Onze activiteiten draaien allemaal om onze mensen. We hebben fantastische medewerkers, die van hun werk houden en daar goed in zijn.

We blijven er alles aan doen om de beste talenten in de sector binnen te halen en hun ontwikkeling te stimuleren. We hebben al een sterk en toegewijd personeelsbestand; we blijven hun vaardigheden en expertise verder ontwikkelen om onze groeiambities te helpen realiseren. Ook aan diversiteit en de overdracht van vaardigheden en kennis binnen het bedrijf blijven we ruimschoots aandacht geven.

Financiële doelen

De financiële doelstellingen van Ahold zijn al sinds 2003 een duurzame groei van de netto-omzet van vijf procent (voornamelijk door de groei van de identieke omzet) en een duurzame onderliggende operationele retailmarge van vijf procent, met behoud van onze investmentgrade rating.

Onze prestaties zijn nog altijd in overeenstemming met deze doelstellingen, maar het management vindt het nu tijd om de activiteiten van Ahold op basis van breder geformuleerde ambities te sturen als onderdeel van de uitvoering van onze nieuwe groeistrategie die in 2011 is gelanceerd. In deze strategie formuleren we onze ambities voor de inrichting van onze retailactiviteiten in de toekomst, onder andere de versnelling van onze groei in bestaande en nieuwe markten, een meer op de persoon toegesneden communicatie met de klant en optimale benutting van onze internationale capaciteiten op basis van het Ahold Retail Model.

We blijven investeren in groeikansen, op de kosten besparen en de vrijgemaakte gelden weer investeren. Dat komt onze klanten ten goede en levert voor onze aandeelhouders interessante rendementen op.

Onze strategie vervolg

Onze ambities

- Nieuwe initiatieven op het gebied van loyaliteit van de klant die leiden tot verhoging van de identieke omzetgroei met één à twee procent
- Verdrievoudiging van de online verkopen naar € 1,5 miljard in 2016
- Opening in de komende vijf jaar van tenminste 150 nieuwe gemakswinkels in Europa en minimaal 50 supermarkten in België
- 40% penetratie huiskamerproducten in de Verenigde Staten in 2016
- Benutting van de wereldwijde capaciteiten volgens het Ahold Retail Model
- Nieuw driejarig kostenbesparingsprogramma met een omvang van € 350 miljoen
- Nieuw dividendbeleid dat het uitkeringspercentage verhoogt naar 40 à 50 procent van de gecorrigeerde winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten. Het dividend per aandeel over 2011 gaat daarmee aanzienlijk omhoog

Ons bedrijfsmodel

Onze strategie is gebaseerd op een groepsbreed bedrijfsmodel dat fungeert als een doorlopende cyclus: we verlagen onze kostenbasis om in prijs, waarde en ons product- en dienstenaanbod te investeren. Dat leidt weer tot meer omzet en nieuwe klanten, waardoor we weer kunnen investeren voor de verdere groei van onze activiteiten. We hebben sinds 2003 vrijwel al onze bedrijfsonderdelen met succes geherpositioneerd en zo de waarde voor de klant en de dienstverlening aan die klant verhoogd. De afgelopen vijf jaar hebben we de kosten consequent verlaagd en binnen onze activiteiten € 800 miljoen bespaard.



Onze portefeuille



Ahold opereert in de levensmiddelen-detailhandel in Europa en de Verenigde Staten in markten die zicht bieden op duurzame en winstgevende groei. In vrijwel al onze belangrijkste markten zijn we marktleider.

Organisatiestructuur

Wij opereren vanuit twee continentale platforms, Ahold Europe en Ahold USA. Beide worden geleid door een Chief Operating Officer (COO), die weer direct aan de CEO van Ahold rapporteert. Op die manier kunnen we een goed evenwicht bewerkstelligen tussen lokale, continentale en internationale behoeften en kunnen we onze schaalgrootte en ons talent effectief inzetten.

Ahold Europe bestaat uit Albert Heijn in Nederland en België; Etos, Gall & Gall en albert.nl in Nederland; en Albert / Hypemova in Tsjechië en Slowakije. Al deze werkmaatschappijen in Europa hebben een algemeen directeur die rapporteert aan de COO van Ahold Europe.

Ahold USA bestaat uit vier divisies: Giant Carlisle, Giant Landover, Stop & Shop New England en Stop & Shop New York Metro. Elke divisie wordt geleid door een divisie president, rapporterend aan de Executive Vice President Operations van Ahold USA, die op zijn beurt rapporteert aan de COO van Ahold USA. Peapod, de online bestel- en bezorgdienst, is ook onderdeel van Ahold USA.

Onze merken

Onze sterke merkenportefeuille is de hoeksteen van ons bedrijf. Onze lokale supermarktketens zijn bekend en populair bij de klant – en lopen op kop in de meeste markten waarin we actief zijn. Zo is Albert Heijn al bijna 50 jaar favoriet in Nederland en prijken onze Amerikaanse bedrijven (Giant Carlisle, Stop & Shop en Giant Landover) al decennia op de eerste plaats. Al onze merken staan voor scherpe prijzen, een goede dienstverlening en kwaliteit.

De merkbepalende bepaalt wat we in een markt doen. De succesvolle winkelformules (van superstores tot gemakswinkels), het lokale assortiment kwaliteitsproducten en -diensten en hoe we met de klant communiceren; dat alles komt tot uitdrukking in dat lokale merk.

De fantastische medewerkers van Ahold staan elke dag weer voor wat het merk voor de klant betekent. De relatie die zij met de klant opbouwen, stelt ons in staat meer te weten te komen over de wensen en behoeften van die klant. En zo kunnen wij ons assortiment en onze dienstverlening blijven verbeteren.

Onze portefeuille vervolg

Onze winkelformules

Ahold heeft uiteenlopende winkelformules om de klanten goed te kunnen bedienen, waar ze ook wonen en werken.

Supermarkten

We zijn experts in supermarkten, de kern van ons bedrijf. Onze supermarkten variëren van 400 tot 8.400 vierkante meter met een totaalaanbod food- en non-foodproducten, met de nadruk op vers.

Albert Heijn kent kleine, middelgrote en grote winkelformules, naast de bekende Albert Heijn XL, die wel een oppervlakte van 4.000 vierkante meter kan hebben en een breder aanbod producten biedt (vooral non-food). In Tsjechië zijn onze supermarkten tussen de 800 en 1500 vierkante meter in oppervlak. In Tsjechië en Slowakije exploiteren we daarnaast ook compacte hypermarkten met een vloeroppervlak van 2.500 tot 5.000 vierkante meter. In de Verenigde Staten kennen we compact, middelgroot en groot, variërend van 3.700 tot 8.400 vierkante meter. In de Amerikaanse supermarkt is een breed aanbod food en aan basisassortiment non-food te vinden. Onze superstores, de grootste onder onze Amerikaanse supermarkten, verzorgen een uitgebreid assortiment food- en non-foodproducten.

Online

Ahold is de grootste online food retailer in zowel de Verenigde Staten als Nederland (Peapod, albert.nl). Het werkgebied van albert.nl omvat in totaal meer dan 60 procent van de Nederlandse bevolking en er zijn twee speciale distributiecentra voor albert.nl. Het Amerikaanse Peapod bedient 12 staten en Washington D.C. vanuit twee speciale centra en 21 opslagruimtes in onze winkels.

Gemakswinkels

Albert Heijn to go is onder andere te vinden in drukke winkelstraten en op stations en bieden klanten die onderweg zijn een snelle oplossing voor een maaltijd, om meteen op te eten of mee naar huis te nemen. De zeer succesvolle Nederlandse gemakswinkels hebben een omvang van 40 tot 200 vierkante meter. In de Verenigde Staten draait op dit moment een pilotproject met een gemakswinkelformule.

Tankstations

In de Verenigde Staten, Tsjechië en Slowakije exploiteert Ahold ook tankstations, zodat we meer klanten in de winkel krijgen en hen meer gemak kunnen bieden.

Prestaties Ahold



Ook in 2011 boekten we ondanks lastige marktomstandigheden weer solide financiële resultaten. De klant ging vóór: we boden scherpe prijzen, het juiste assortiment en innovatieve producten en diensten.

Netto-omzet (€ miljoen)

		Groei ¹
2011	30.271	5,5%
2010	29.530	4,4%
2009	27.925	3,9%
2008	25.648	6,9%
2007	24.824	6,6%

¹ Tegen constante wisselkoersen en gecorrigeerd voor het effect van een extra week in 2009.

Bedrijfsresultaat (€ miljoen)

		Marge ¹
2011	1.347	4,8%
2010	1.336	4,9%
2009	1.297	5,1%
2008	1.202	5,1%
2007	1.071	4,9%

¹ Onderliggende operationele retailmarge.

Overzicht

We hebben ook in 2011 weer solide prestaties geleverd. Het marktaandeel in de Verenigde Staten is toegenomen, het marktaandeel in Nederland bleef stabiel.

De netto-omzet bedroeg in 2011 € 30,3 miljard, een stijging van 2,5 procent ten opzichte van 2010. Tegen constante wisselkoersen groeide de netto-omzet met 5,5 procent. Het bedrijfsresultaat bedroeg € 1,3 miljard en de onderliggende operationele retailmarge kwam uit op 4,8 procent.

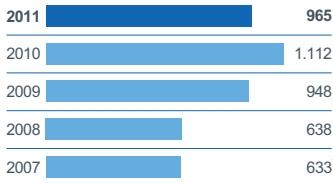
Klanten bleven voorzichtig met de bestedingen en wilden in een klimaat van stijgende inflatie en hevige promotieactiviteit toch vooral waar voor hun geld. Door het evenwicht tussen omzet en marges goed te bewaren, hebben we ons met succes aan de lastige marktomstandigheden weten aan te passen.

We hebben de druk op de brutomarge met strikte kostenbeheersing weten te ondervangen. Eind 2011 lagen we vóór op onze beoogde bezuiniging van € 350 miljoen voor de periode 2010–2012 en hebben we een nieuwe ronde kostenbesparingen van € 350 miljoen aangekondigd voor de komende drie jaren (2012–2014).

We willen de groei versnellen door onze succesvolle winkelformules verder te ontwikkelen en uit te rollen, de online activiteiten uit te bouwen en onze geografische positie uit te breiden. Albert Heijn is in 2011 de Belgische markt op gegaan met twee winkels. Het plan is om in 2012 een gemakswinkelformule in Duitsland te lanceren. In 2016 willen we ten minste 50 supermarkten in België hebben en 150 nieuwe gemakswinkels in Europa. Ahold USA heeft de positie verder versterkt met de overname van vijf voormalige Foodtown-winkels in het New Jersey Shore-gebied en drie voormalige King Kullen-winkels op Staten Island in het marktgebied van Stop & Shop New York Metro, naast twee Genuardi winkels in het marktgebied van Giant Carlisle. Begin 2012 hebben we de overname aangekondigd van nog eens 16 Genuardi supermarkten in het marktgebied van Giant Carlisle. In Tsjechië, waar we onze resultaatontwikkeling met een concurrerende kostenbasis en de voortgaande operationele verbeteringen hebben versterkt, is een nieuwe, compacte hypermarktformule gelanceerd. De komende vijf jaar worden 50 van onze grote winkels volgens die formule omgebouwd.

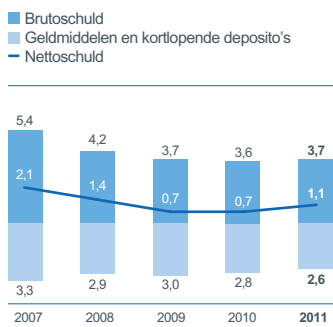
Prestaties Ahold vervolg

Vrije kasstroom (€ miljoen)



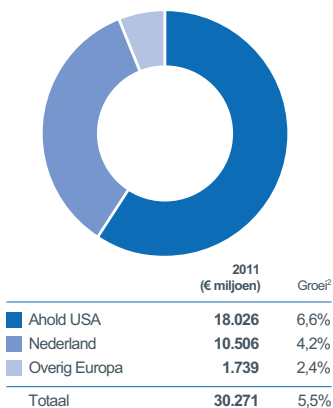
1 Inclusief een massa-effectenclaim van € 284 miljoen in 2007.

Bruto- en nettoschuld (€ miljard)
(ultimo jaareinde)



Netto-omzet

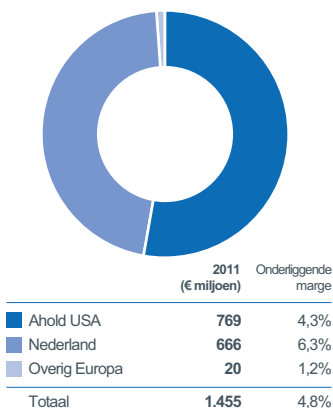
Bijdrage per bedrijfssegment



2 Tegen constante wisselkoersen.

Onderliggend bedrijfsresultaat uit retailactiviteiten

Bijdrage per bedrijfssegment



We voorzien voor 2012 ook weer een onzeker economisch klimaat. Vereenvoudiging van onze activiteiten blijft het devies. We besparen zo op de kosten en kunnen in ons aanbod investeren – en wat we de klant te bieden hebben, nog verder verbeteren. Met de nieuwe groeistrategie blijft Ahold succesvol en in de voorhoede van de levensmiddelenhandel.

We richten onze retailactiviteiten opnieuw in, zodat we dichterbij de klant kunnen komen en nog meer op de persoon toegesneden winkelgemak kunnen bieden, zowel in onze winkels als online.

Als uiting van het vertrouwen dat wij hebben in onze strategie en ons vermogen om kasstromen te genereren stellen we een dividendverhoging van 38 procent voor naar € 0,40 per gewoon aandeel. Dit is in overeenstemming met ons dividendbeleid van een beoogd uitkeringspercentage van 40 à 50 procent van de gecorrigeerde winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten. Tegen de huidige wisselkoersen voorzien we nettorentelasten voor 2012 van tussen de € 220 miljoen en € 240 miljoen. De investeringen zullen exclusief acquisities rond de € 0,9 miljard liggen.

Schuldpositie en liquiditeit

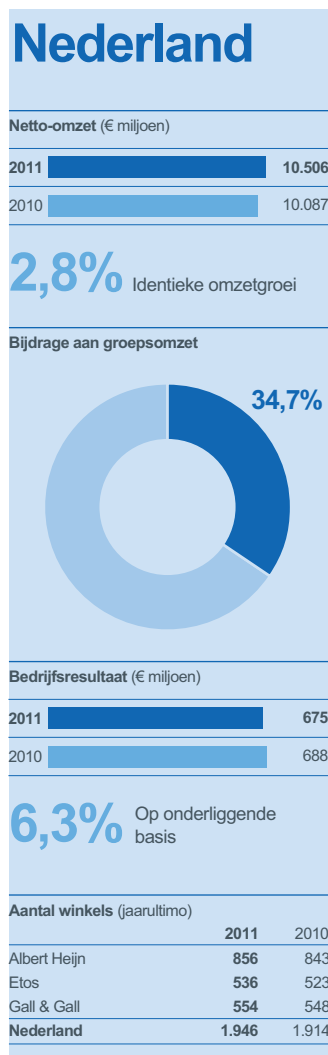
De nettoschuld van Ahold bedroeg op 1 januari 2012 €1.088 miljoen. Niet in die nettoschuld inbegrepen zijn onze verplichtingen uit hoofde van operationele leaseovereenkomsten, die zonder contantmaking € 5,9 miljard bedragen. Deze niet in de balans opgenomen verplichtingen zijn wel van invloed op onze kapitaalstructuur. De contante waarde van deze verplichtingen wordt bij de nettoschuld opgeteld om onze leverage ten opzichte van EBITDAR te bepalen. De verhouding voor nettoleaseverplichtingen gecorrigeerde schuld ten opzichte van EBITDAR bedroeg 1,8 maal (jaareinde 2011). In het algemeen vinden we een verhouding van circa 2 maal passend bij ons streven onze investment grade rating te behouden. Ultimo 2011 bedroeg de liquiditeit € 3,6 miljard, gedefinieerd als geldmiddelen (inclusief kasequivalenten en kortlopende deposito's) van € 2,6 miljard en het niet opgenomen deel van onze toegezegde kredietfaciliteit van € 1,0 miljard. Onder normale omstandigheden verwachten we te werken met een liquiditeit van € 2,0 miljard, gelijk verdeeld over geldmiddelen en het niet opgenomen deel van onze toegezegde kredietfaciliteit. Wij streven naar dit niveau van liquiditeit toe te werken terwijl we investeren in groei, onze schulden verminderen en contanten naar de aandeelhouders laten terugvloeien. Het resultaat is een efficiëntere kapitaalstructuur.

Operationele resultaten

Aholds geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2011 en 2010 luidt samengevat als volgt:

	2011 (52 weken)		2010 (52 weken)		% mutatie
	€ miljoen	% van netto-omzet	€ miljoen	% van netto-omzet	
Netto-omzet	30.271	100,0	29.530	100,0	2,5%
Brutowinst	7.921	26,2	7.920	26,8	0,0%
Bedrijfskosten van retailactiviteiten	(6.466)	(21,4)	(6.471)	(21,9)	0,1%
Onderliggend bedrijfsresultaat uit retailactiviteiten	1.455	4,8	1.449	4,9	0,4%
Bijzondere posten niet opgenomen in het onderliggend bedrijfsresultaat uit retailactiviteiten:					
Bijzondere waardeverminderingen en terugneming van bijzondere waardeverminderingen – netto	(25)		(27)		
Winsten (verliezen) op de verkoop van activa – netto	12		14		
Herstructurerings- en verwante kosten	(15)		(24)		
Bedrijfsresultaat uit retailactiviteiten	1.427	4,7	1.412	4,8	1,1%
Kosten Corporate Center	(80)	(0,3)	(76)	(0,3)	(5,3)%
Bedrijfsresultaat	1.347	4,4	1.336	4,5	0,8%
Saldo financiële baten en lasten	(316)		(259)		(22,0)%
Belastingen	(140)		(271)		48,3%
Aandeel in resultaat van joint ventures	141		57		147,4%
Resultaat uit voortgezette activiteiten	1.032	3,4	863	2,9	19,6%
Resultaat uit beëindigde activiteiten	(15)		(10)		(50,0)%
Nettowinst	1.017	3,4	853	2,9	19,2%

Prestaties per bedrijfssegment



Hoofdpunten 2011

- Ahold heeft Albert Heijn supermarkten in België geopend
- De XL winkelformule van Albert Heijn kreeg een recordhoge score van klanten
- Gall & Gall en Etos zijn door klanten in de top tien van klantvriendelijkste bedrijven van Nederland verkozen; Etos is uitgeroepen tot beste drogisterijketen
- Albert Heijn en de Stichting Ik Kies Bewust zijn gaan samenwerken om het de consument makkelijker te maken om gezond te kiezen. Samen hebben de partners nieuwe landelijke logo's ontwikkeld voor gezonde voedselkeuzes
- Gall & Gall heeft een nieuwe lijn huiskamerproducten geïntroduceerd
- *Appie*, de mobiele winkelapplicatie van Albert Heijn, is uitgeroepen tot beste service-applicatie in Nederland en had aan het einde van het jaar 400.000 unieke gebruikers per week

Albert Heijn (in Nederland en België), Etos, Gall & Gall en albert.nl vormen samen het segment Nederland. De onderstaande tabel geeft operationele en financiële informatie over Nederland in 2011 en 2010, inclusief de netto-omzet en het bedrijfsresultaat:

	2011	2010
Netto-omzet in € miljoen	10.506	10.087
Mutatie identieke omzet	2,8%	3,6%
Bedrijfsresultaat in € miljoen	675	688
Bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet	6,4%	6,8%
Onderliggend bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet	6,3%	6,9%
Aantal medewerkers jaareinde (personen x 1.000)	89	84
Aantal medewerkers jaareinde (FTE's x 1.000)	29	28
Winkeloppervlak eigen winkels (in duizenden m2)	885	876

Netto-omzet

De netto-omzet is in 2011 met 4,2 procent gestegen naar € 10,5 miljard. Ondanks de sterke concurrentie hebben Albert Heijn, Etos, Gall & Gall en albert.nl stuk voor stuk omzetgroei geboekt. Albert Heijn heeft opnieuw innovatieve marketcampagnes weten te lanceren die populair waren bij de klant, waaronder de Superdieren-actie in samenwerking met het Wereld Natuur Fonds.

Bedrijfsresultaat

In 2011 is het bedrijfsresultaat met € 13 miljoen, oftewel 1,9 procent, gedaald naar € 675 miljoen. In het resultaat over 2010 was een bate van € 19 miljoen positieve eenmalige posten begrepen. Nederland realiseerde een solide identieke omzetgroei en legde ook in 2011 weer de nadruk op kostenefficiëntie. Tegelijkertijd hebben we ook geïnvesteerd in de toekomstige groei. Op de verkoop van vastgoed werd een bate van € 9 miljoen verantwoord.

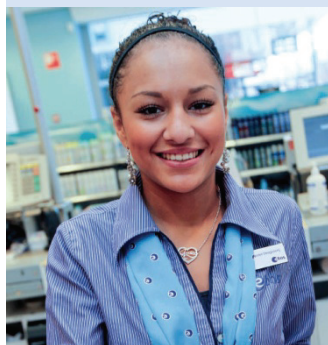
Prestaties per bedrijfssegment vervolg



Opgericht: 1887
Onderdeel van Ahold sinds: Ahold is opgericht door Albert Heijn
Merken: Albert Heijn, Albert Heijn XL en Albert Heijn to go
Regio: Nederland en België
Winkelformules: supermarkten, XL-supermarkten, gemakswinkels en online winkelen
Huismerken: AH Huismerk, AH Excellent, AH puur&eerlijk en Euroshopper



Opgericht: 1918; onafhankelijk bedrijf sinds 1931
Onderdeel van Ahold sinds: 1973
Merken: Etos
Regio: Nederland
Winkelformules: drogisterijketen en online winkelen
Huismerken: Etos en Etos Voordeelselectie



Albert Heijn

Albert Heijn is het grootste supermarktbedrijf van Nederland en één van 's lands bekendste merken. Eind 2011 had Albert Heijn 856 winkels. In 2011 zijn 17 nieuwe winkels geopend, zijn vier winkels gesloten en zijn er 90 winkels vernieuwd, verplaatst of uitgebreid. De winkelformules van Albert Heijn waren ook in 2011 weer populair bij de consument: de XL winkelformule kreeg een recordhoge score van klanten. Albert Heijn is verder gegaan met de verbetering van de reguliere supermarkten, de uitrol van de nieuwe winkelformule en de ontwikkeling van het assortiment huismerken met een breder en vernieuwd aanbod verse gemakproducten. Albert Heijn heeft haar marktaandeel gehandhaafd.

Albert Heijn is in 2011 de Belgische markt opgegaan en heeft twee winkels geopend. De opening ging gepaard met veel positieve media-aandacht in België en Nederland. De omzet tot nu toe overtreft de verwachtingen.

Gezonde keuzes voor de consument stonden ook in 2011 weer centraal. Albert Heijn heeft in samenwerking met de Stichting Ik Kies Bewust nieuwe landelijke logo's ontwikkeld voor gezonde voedselkeuzes. De landelijke logo's vervangen het groene en oranje klavertje van Albert Heijn en maken het makkelijker voor de consument om een gezonde keuze te maken.

Appie is de digitale winkelassistent van Albert Heijn. De *app* is beschikbaar via de website en als applicatie voor de smartphone. Appie is twee jaar geleden gelanceerd en helpt de consument met boodschappenlijstjes op basis van de eigen voorkeur en aankoopgedrag, biedt recepten en meldt lopende prijsacties. Appie is in 2011 door Apple Inc. uitgeroepen tot de beste in zijn soort in Nederland. Albert Heijn heeft in de loop van 2011 nieuwe mogelijkheden aan Appie toegevoegd, onder andere spraakherkenning, de mogelijkheid om boodschappenlijstjes met gezinsleden uit te wisselen en een productvinder waarmee het winkelassortiment kan worden ingezien.



Meer over Albert Heijn online:
www.ah.nl

Etos

Etos is een van de grootste drogisterijketens van Nederland. Etos biedt een breed assortiment kwaliteitsproducten op het gebied van gezondheid en schoonheid, lichaamsverzorging en babyverzorging, tegen betaalbare prijzen. De klant wordt bediend door vriendelijke medewerkers met kennis van zaken. Eind 2011 had Etos 536 winkels, 13 meer dan in 2010. Etos heeft in 2011 39 winkels omgebouwd, verplaatst of uitgebreid.

Ook in 2011 heeft Etos de omzet weer verhoogd. Klanten en medewerkers vierden het 80-jarig bestaan van Etos. De keten is door klanten wederom uitgeroepen tot een van de klantvriendelijkste bedrijven van Nederland. Etos werd voor de derde keer op rij de beste drogisterijketen van Nederland.



Meer over Etos online:
www.etos.nl

Prestaties per bedrijfssegment vervolg

Nederland vervolg



Opgericht: 1884

Onderdeel van Ahold sinds: 1989

Merken: Gall & Gall

Regio: Nederland

Winkelformules: winkels voor wijn en gedistilleerd; online winkelen

Huismerken: Gall & Gall



albert.

Opgericht: 1987; start thuisbezorgen:
2001: rebranding naar albert.nl

Onderdeel van Ahold sinds: albert.nl is
door Ahold opgericht

Merken: albert.nl

Regio: Nederland

Winkelformules: internetbezorging
dagelijkse boodschappen



Gall & Gall

Gall & Gall is de grootste keten van speciaalzaken voor wijn en gedistilleerd in Nederland.

Eind 2011 had Gall & Gall 554 winkels, zes meer dan in 2010. Gall & Gall heeft 42 winkels omgebouwd, verplaatst of uitgebreid in 2011.

Gall & Gall heeft in 2011 diverse succesvolle prijscampagnes georganiseerd gericht op waardepositionering. De omzet is verder gegroeid.

Gall & Gall is in 2011 uitgeroepen tot een van de meest klantvriendelijke bedrijven van Nederland. De slijter heeft ook een nieuw assortiment huismerkproducten geïntroduceerd, van wijn en port tot whisky en jenever, tegen concurrerende prijzen. Gall & Gall is in 2011 verder gegaan met de uitrol van de nieuwe winkelformule.



Meer over Gall & Gall online:
www.gall.nl

albert.nl

De internetbezorgdienst van Albert Heijn, Etos en Gall & Gall is de grootste online winkelservice in Nederland. Producten van alle drie de ketens worden direct in de keukens van de klant bezorgd. Albert.nl bezorgt in gebieden waar in totaal meer dan 60 procent van de Nederlandse bevolking woont.

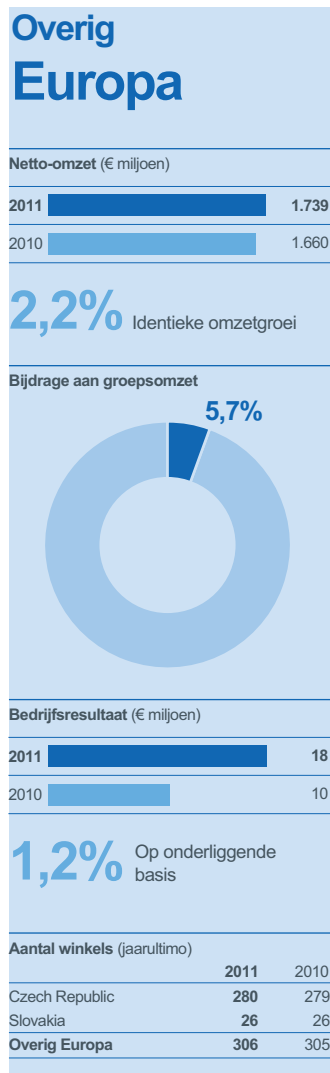
Ook 2011 werd weer gekenmerkt door sterke omzetgroei. In de loop van 2011 werden ook vrijwel alle 430 AH puur&eerlijk producten online beschikbaar.

Het merk albert.nl vierde in 2011 zijn tienjarig bestaan.



Meer over albert.nl online:
www.albert.nl

Prestaties per bedrijfssegment vervolg



Hoofdpunten 2011

- Albert / Hypemova heeft dankzij de aanhoudende focus op operationele efficiëntie en het commerciële aanbod de winstgevendheid verbeterd
- Albert heeft een nieuwe compacte hypermarktformule geopend in het Tsjechische Svitavy
- Albert lanceerde innovatieve marketingcampagnes waarvan de Smurfencampagne het meest succesvol was, afgestemd op de populaire film

Het segment Overig Europa bestaat uit Albert / Hypemova in Tsjechië en Slowakije. De onderstaande tabel geeft operationele en financiële informatie over Overig Europa in 2011 en 2010, inclusief de netto-omzet en het bedrijfsresultaat:

	2011	2010
Netto-omzet in € miljoen	1.739	1.660
Mutatie identieke omzet	2,2%	0,8%
Mutatie identieke omzet (exclusief benzineverkopen)	1,8%	0,7%
Bedrijfsresultaat in € miljoen	18	10
Bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet	1,0%	0,6%
Onderliggend bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet	1,2%	1,0%
Aantal medewerkers jaareinde (personen x 1.000)	12	12
Aantal medewerkers jaareinde (FTE's x 1.000)	10	11
Winkeloppervlak eigen winkels (in duizenden m2)	453	452

Netto-omzet

De netto-omzet bedroeg in 2011 € 1,7 miljard, een toename met 2,4 procent tegen constante wisselkoersen. De identieke omzet, exclusief benzineverkopen, steeg met 1,8 procent door de solide ontwikkeling van de Albert supermarkten. De omzetgroei profiteerde van de nadruk op promoties en het effect in het hele jaar van de verruimde winkelopeningstijden.

Bedrijfsresultaat

Albert / Hypemova realiseerde een bedrijfsresultaat van € 18 miljoen, een verbetering ten opzichte van 2010 van € 8 miljoen. In 2011 kon de onderneming de druk op de brutomarge (als gevolg van kosteninflatie van producten en een concurrerende, door promoties gedreven markt) compenseren met een verlaagde kostenbasis en de voortgaande operationele verbeteringen en vereenvoudiging. In het bedrijfsresultaat over 2011 was een last van € 2 miljoen begrepen in verband met bijzondere waardeverminderingen.

Prestaties per bedrijfssegment vervolg

**Overig
Europa
vervolg**



Opgericht: Ahold Czech Republic (1991),
Ahold Retail Slovakia (2001)

Onderdeel van Ahold sinds: Albert /
Hypernova is door Ahold opgezet

Merken: Albert, Hypernova

Regio: Tsjechië en Slowakije

Winkelformules: hypermarkten,
compacte hypermarkten en supermarkten

Huismerken: Albert Quality, Albert
Excellent, Albert Bio, Euroshopper



Albert / Hypernova

Albert en Hypernova behoren tot de bekendste supermarktmerken in Tsjechië en Slowakije. Eind 2011 had Ahold 280 winkels in Tsjechië, één meer dan vorig jaar, en 23 tankstations. In 2011 heeft de onderneming 27 winkels omgebouwd, verplaatst of uitgebreid. In Slowakije heeft de onderneming 26 winkels en 7 tankstations.

Overig Europa heeft in 2011 elk kwartaal operationele winst gerealiseerd. Door het in 2009 ingezette programma van verbetering van de commerciële positionering, herstructurering en kostenbesparing, en het neerzetten van één merk in Tsjechië heeft Albert / Hypernova de winstgevendheid kunnen verhogen.

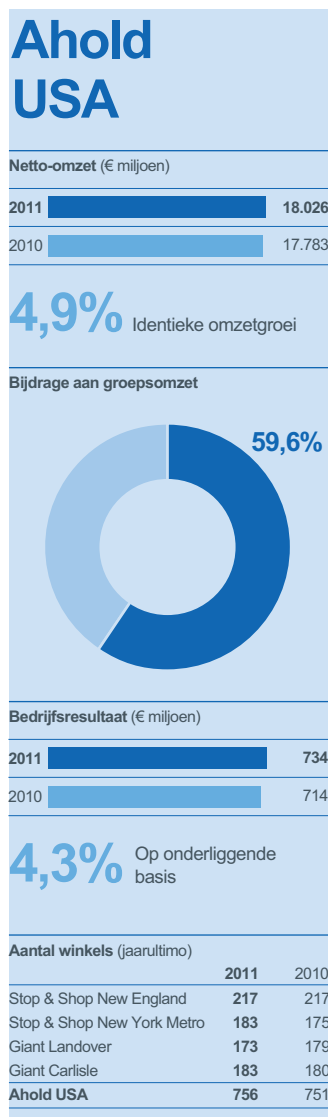
Albert heeft in de zomer van 2011 een nieuwe, compacte hypermarkt gelanceerd. De nieuwe winkelformule biedt een makkelijke winkelbeleving, in combinatie met een sterk assortiment food- en non-food producten tegen dagelijkse lage prijzen.

Albert heeft in 2011 ruim € 200.000 aan de Albert Charity Foundation gedoneerd. Deze stichting biedt in Tsjechië ondersteuning aan gezinnen, bevordert de gezondheid en helpt mensen in nood. Als onderdeel van de Smurfencampagne zijn twintig 'reuzensmurfen' bij opbod verkocht. De opbrengst ging naar het goede doel.



Meer over Albert / Hypernova online:
www.albert.cz
www.hypernova.sk

Prestaties per bedrijfssegment vervolg



Hoofdpunten 2011

- De Ahold USA divisies verhoogden wederom de omzet en Ahold USA vergrootte haar marktaandeel
- De Ahold USA divisies hebben het Gas Reward Program versterkt met een gedeeltelijke herintroductie en uitbreiding naar meer winkels. Trouwe klanten kunnen nu nog meer op benzine besparen
- Ahold USA heeft het aanbod huismerken verder versterkt
- Stop & Shop New England heeft in Chelmsford, Massachusetts een nieuwe concept supermarkt geopend
- Stop & Shop New York Metro heeft in het New Jersey Shore-gebied vijf winkels aangekocht en drie op Staten Island
- Giant Landover vierde in 2011 haar 75-jarige bestaan
- Giant Carlisle heeft haar eerste winkel in Philadelphia geopend en introduceerde een nieuwe, kleinere winkelformule
- Nieuwe technologie is geïntroduceerd om boodschappen doen nóg makkelijker te maken, inclusief een mobiele applicatie van Stop & Shop en Giant Landover die consumenten de mogelijkheid geeft de bonusfolder en bonuskaartrekening in te zien en meer gebruik te maken van smartphones
- Peapod heeft in samenwerking met Giant Carlisle de activiteiten naar Philadelphia uitgebreid en de positie in Manhattan vergroot

Het segment Ahold USA bestaat uit Stop & Shop New England, Stop & Shop New York Metro, Giant Landover, Giant Carlisle en Peapod. De onderstaande tabel geeft operationele en financiële informatie over Ahold USA in 2011 en 2010, inclusief de netto-omzet en het bedrijfsresultaat:

	2011	2010
Netto-omzet in € miljoen	18.026	17.783
Netto-omzet in \$ miljoen	25.072	23.523
Mutatie identieke omzet	4,9%	1,5%
Mutatie identieke omzet (exclusief benzineverkoop)	2,9%	0,4%
Mutatie vergelijkbare omzet (exclusief benzineverkoop)	3,1%	0,8%
Bedrijfsresultaat in € miljoen	734	714
Bedrijfsresultaat in \$ miljoen	1.021	941
Bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet	4,1%	4,0%
Onderliggend bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet	4,3%	4,2%
Aantal medewerkers jaareinde (personen x 1.000)	117	116
Aantal medewerkers jaareinde (FTE's x 1.000)	82	88 ¹
Winkeloppervlak (in duizenden m2)	2.893	2.838

1 Het aantal medewerkers (FTE's) ultimo 2010 is inclusief een verhoging van 6.000 FTE's als correctie van het aantal FTE's vermeld in het 2010 Annual Report van Ahold.

Netto-omzet

De netto-omzet steeg in 2011 met 6,6 procent naar \$ 25,1 miljard. De identieke omzet, exclusief benzineverkoop, steeg met 2,9 procent. Ahold USA groeide in een concurrerende markt door het aanbieden van kwaliteitsproducten en -diensten en door het voeren van effectieve promoties. In de loop van 2011 heeft Ahold USA marktaandeelgroei in het merendeel van haar markten gerealiseerd.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat steeg in 2011 met \$ 80 miljoen oftewel 8,5 procent, naar \$ 1.021 miljoen. De brutomarge is in heel Ahold USA negatief beïnvloed door het niet volledig doorberekenen van kostprijsinflatie aan de klant. In een concurrerende omgeving hebben de Ahold USA divisies zich ook gericht op promoties. Succesvolle operationele kostenbesparingen compenseerden deze impact. Het resultaat werd verder beïnvloed door transitiekosten van \$ 16 miljoen en herstructurerings- en verwante kosten van \$ 21 miljoen, wat grotendeels verband hield met de herstructurering van Ahold USA. De bijzondere waardeverminderingen bedroegen \$ 30 miljoen en de winst op de verkoop van activa kwam uit op \$ 5 miljoen.

Prestaties per bedrijfssegment vervolg

Ahold USA vervolg



Opgericht: 1914

Onderdeel van Ahold sinds: 1996

Merken: Stop & Shop

Regio Stop & Shop New England:
Connecticut (behalve Fairfield County),
Massachusetts, New Hampshire en
Rhode Island

Regio Stop & Shop New York Metro:
Connecticut (Fairfield County), New York
en New Jersey

Winkelformules: supermarkten en
superstores

Huismerken: Stop & Shop, Nature's
Promise, Simply Enjoy, CareOne, en
Guaranteed Value



Stop & Shop New England

Stop & Shop is een toonaangevende supermarktketen in het noordoosten van de Verenigde Staten. Stop & Shop New England heeft 217 winkels in het zuiden van de staat New England, hetzelfde aantal als in 2010. De divisie exploiteert daarnaast ook 78 tankstations, 11 meer dan vorig jaar. In 2011 zijn 20 winkels omgebouwd.

Stop & Shop New England heeft in 2011 een nieuwe concept supermarkt geopend in Chelmsford, Massachusetts. Nieuwe diensten zijn onder andere een voedingsdeskundige in de winkel, een plek waar kinderen onder toezicht kunnen spelen terwijl hun ouders boodschappen doen en een afhaalpunt waar klanten boodschappen kunnen ophalen die ze via het internet hebben besteld – zonder de auto uit te hoeven stappen.

Stop & Shop New England introduceerde in 2011 Scan It! Mobile. Met deze mobiele applicatie op de eigen smartphone kan de klant de boodschappen scannen, bestellingen optellen, op de persoon toegesneden bonusbesparingen ontvangen en afrekenen. De app is al beschikbaar in meer dan 40 Stop & Shop winkels.

In 2011 heeft Stop & Shop New England zich weer sterk ingezet voor lokale goede doelen en fondsenwerving. In totaal doneerde de divisie meer dan \$ 17 miljoen. Met het 21^{ste} jaarlijkse Triple Winner Program is \$ 2,5 miljoen opgehaald voor de Stop & Shop Family Pediatric Brain Tumor Clinic van het Dana-Farber Cancer Institute.

Stop & Shop New York Metro

Stop & Shop is een toonaangevende supermarktketen in het noordoosten van de Verenigde Staten. De divisie Stop & Shop New York Metro heeft 183 winkels en acht tankstations in een diverse markt en bedient klanten met uiteenlopende etnische en sociaaleconomische achtergronden.

Stop & Shop New York Metro heeft in 2011 het aantal winkels met acht uitgebreid, waarvan vijf in mei zijn overgenomen in het New Jersey Shore-gebied. De divisie heeft verder 13 winkels omgebouwd en drie winkels aangekocht op Staten Island. Twee daarvan gingen begin januari 2012 open.

Stop & Shop New York Metro heeft het marktaandeel verder uitgebreid, gedreven door succesvolle loyaliteitsprogramma's, onder andere het Gas Rewards programma. De divisie heeft zich in 2011 weer sterk gemaakt voor de lokale gemeenschap: er is meer dan \$ 5 miljoen opgehaald, inclusief een bijdrage van ruim \$ 225.000 voor de Making Strides Against Breast Cancer-campagne van de American Cancer Society. Stop & Shop New York Metro was de belangrijkste fondsenwerver voor deze campagne tegen borstkanker in New York en de op drie na grootste in de hele Verenigde Staten. De campagne bestond onder andere uit hoofdsponsoring van diverse wandeltochten, watersponsoring bij wandelingen in het gebied in en rond New York en collectes in de winkels.



Meer over Stop & Shop online:
www.stopandshop.com

Prestaties per bedrijfssegment vervolg

**Ahold
USA
vervolg**



Opgericht: 1936
Onderdeel van Ahold sinds: 1998
Merken: Giant
Regio: Virginia, Maryland, Delaware en Washington D.C.
Winkelformules: supermarkten met drogisterijketens
Huismerken: Giant, Nature's Promise, Simply Enjoy, CareOne, en Guaranteed Value



Giant Landover

Giant Landover is een toonaangevende supermarktketen iets verder naar het zuiden van de oostkust van de Verenigde Staten. Giant Landover heeft 173 winkels in drie staten en in Washington D.C., zes minder dan in 2010. Ook worden 13 tankstations geëxploiteerd, vier meer dan vorig jaar. Giant Landover heeft in 2011 acht winkels omgebouwd, de opslag van droge goederen uitbesteed en haar 75-jarig bestaan gevierd.

Dankzij Project Refresh, het ingrijpende programma voor de ombouw van de winkels van Giant Landover dat vorig jaar succesvol werd afgerond, heeft de keten in een sterk concurrerende markt marktaandeel gewonnen. De sterkere nadruk op het versassortiment en het succesvolle loyaliteitsprogramma, inclusief Gas Rewards programma droegen eveneens bij.

In haar jubileumjaar heeft Giant Landover meer dan \$ 8 miljoen in donaties gegeven voor de strijd tegen honger, voor een betere kwaliteit van leven voor kinderen en voor gezondere gemeenschappen. Belangrijke inspanningen waren onder andere de donatie van \$ 2 miljoen aan plaatselijke scholen in de vorm van zogenaamde A+ School Rewards, financiële en productdonaties aan voedselbanken in de regio, sponsoring van bijna 300 baseball- en softballteams voor jongeren en een collecte voor gezinnen van militairen, die meer dan \$ 100.000 opleverde. Giant heeft van de Maryland Food Bank het predicaat Retailer of the Year gekregen als erkenning voor de sterke inzet voor de lokale gemeenschap.



Meer over Giant Landover online:
www.giantfood.com

Prestaties per bedrijfssegment vervolg

**Ahold
USA
vervolg**



Opgericht: 1923
Onderdeel van Ahold sinds: 1981
Merken: Giant Food Stores, Martin's Food Markets en Giant To Go
Regio: Pennsylvania, Virginia, Maryland, en West Virginia
Winkelformules: supermarkten, superstores en gemakswinkels
Huismerken: Giant, Nature's Promise, Simply Enjoy, CareOne, en Guaranteed Value



Peapod

Opgericht: 1989
Onderdeel van Ahold sinds: 2000
Merken: Peapod
Regio: Connecticut, District of Columbia, Illinois, Indiana, Maryland, Massachusetts, New Hampshire, New Jersey, New York, Pennsylvania, Rhode Island, Virginia en Wisconsin
Winkelformules: Internetbezorgwinkel



Giant Carlisle

Giant Carlisle is een toonaangevende supermarktketen aan de oostkust van de Verenigde Staten. Giant Carlisle heeft 181 winkels onder de naam Giant Food Stores en Martin's Food Markets en twee gemakswinkels onder de naam Giant To Go. Verder heeft de divisie 92 tankstations in vier staten, 11 meer dan in 2010. Het totale aantal winkels van Giant Carlisle steeg in 2011 met drie, inclusief twee overgenomen winkels. Vijftien winkels zijn omgebouwd, verplaatst of uitgebreid. Giant Carlisle heeft haar eerste winkel in Philadelphia geopend en biedt nu samen met Peapod online bestel- en bezorgdiensten aan klanten in de omgeving.

Giant Carlisle heeft de winkelformules verder ontwikkeld. In Mount Joy in de staat Pennsylvania ging het bedrijf van start met een nieuwe, compactere winkelformule, die een volledig assortiment producten en diensten biedt op een kleiner oppervlak. De voormalige Ukrop's winkels in Richmond, Virginia, hebben de omzet en het marktaandeel weer succesvol verhoogd.

Als onderdeel van de verdere verbetering van het huismerkaanbod heeft Giant Carlisle nieuwe verpakkingen geïntroduceerd die de kracht van het huismerk meer recht doen en hetzelfde huismerk in de hele winkel laten terugkomen.

Giant Carlisle heeft ook in 2011 weer voortgebouwd op de traditie van lokale maatschappelijke betrokkenheid. Zo is er meer dan \$ 20 miljoen aan charitatieve donaties opgehaald en ontving Giant Carlisle als erkenning voor haar inzet voor de gemeenschap in Pennsylvania van de Central Penn Business Journal de Building the Community Award. Giant Carlisle werd daarnaast onderscheiden met de eerste Miracle Innovator Award voor bijzondere inzet en leiderschap voor de ziekenhuizen van het Children's Miracle Network.



Meer over Giant Carlisle online:
www.giantfoodstores.com

Meer over Martin's online:
www.martinsfoods.com

Peapod

Peapod is de grootste internetsupermarkt in de Verenigde Staten. Peapod werkt samen met Stop & Shop, Giant Landover en Giant Carlisle en bedient markten in twaalf staten en het District of Columbia. In 2011 groeide de omzet in bestaande markten met dubbele cijfers.

Peapod heeft de activiteiten in 2011 uitgebreid naar Philadelphia, Delaware County en Southern Montgomery County, in de staat Pennsylvania, en bedient daarmee voor het eerst ook klanten in het marktgebied van Giant Carlisle. Ook in Manhattan heeft Peapod verder terrein gewonnen. Midtown, de Upper West Side en de Upper East Side worden nu ook bediend.

Peapod heeft in 2011 een belangrijke mijlpaal bereikt: de 20 miljoenste bestelling is afgeleverd. Dit werd gevierd met een online voedselactie en sweepstakes.



Meer over Peapod online:
www.peapod.com

Prestaties per bedrijfssegment vervolg

Joint
ventures

Opgericht: 1917

Joint venture met Ahold: 2000

Merken: In Zweden, ICA Nära, ICA To Go, ICA Supermarket, ICA Kvantum en Maxi ICA Hypermarket. In Noorwegen, ICA Naer, ICA Supermarked, ICA Maxi en Rimi. In de Baltische staten, Rimi Hypermarket, Rimi Supermarket, SuperNetto en Saastumarket

Regio: Zweden, Noorwegen, Estland, Letland en Litouwen

Winkelformules: Supermarkten, hypermarkten, compacte hypermarkten, gemakswinkels en financiële dienstverlening via de consumentenbank

Huismerken: ICA, ICA Gott Liv, ICA Selection, I love eco, Skona, ICA Cook & Eat, ICA Basic en ICA Home



De informatie in dit jaaroverzicht over ICA en JMR (op basis van 100 procent) bevat bedragen die niet in de jaarrekening zijn geconsolideerd. De investering van Ahold in ICA en JMR is verantwoord volgens de 'equity'-methode, zoals beschreven in *noot 3* en *14* van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening in Aholds 2011 Annual Report.

ICA

ICA is een supermarktbedrijf met het hoofdkantoor in Stockholm, Zweden. Eind 2011 bediende ICA 2.248 franchise- en eigen supermarkten in Zweden, Noorwegen en de Baltische staten. In Zweden verzorgt ICA via haar bank ook een aantal financiële diensten aan consumenten.

Ahold bezit een belang van 60 procent in ICA AB, eigenaar van de ICA-groep. De andere 40 procent is in handen van Hakon Invest AB, een Zweedse onderneming met een notering aan de effectenbeurs van Stockholm. Volgens de aandeelhoudersovereenkomst met Hakon Invest AB geeft ons aandeel van 60 procent in ICA ons geen doorslaggevend zeggenschap in de besluitvorming; de overeenkomst schrijft voor dat strategische, financiële en operationele beslissingen alleen op basis van wederzijdse instemming worden genomen. Een door Ahold of Hakon Invest AB uit te oefenen call- en putoptie bij wijziging van zeggenschap maakt eveneens deel uit van de overeenkomst.

ICA in Zweden boekte in 2011 ondanks de zwakke marktomstandigheden omzetgroei en versterkte de marktpositie. Prijscampagnes met de nadruk op huismerkproducten waren een succes. ICA Zweden heeft het productaanbod verder verbreed met de opening van nieuwe Cura drogisterijen en ICA To Go-gemakswinkels. De Zweedse klant kan nu ook een tas boodschappen bestellen met daarin alle ingrediënten voor een aantal gezonde en smaakvolle maaltijden, uitgekozen door de koks van ICA. De boodschappen worden thuis afgeleverd. Investerings in logistiek en opslag zorgden in 2011 voor tijdelijk hogere kosten.

ICA Noorwegen introduceerde in 2011 een nieuw bedrijfsplan voor de ontwikkeling van synergievoordelen en versnelling van de ambitie om positieve resultaten te realiseren. ICA Noorwegen gaat zich richten op twee merken: de discountketen Rimi legt de nadruk op lage prijzen en ICA Supermarkets op de beste kwaliteit. In verband met het nieuwe plan heeft ICA Noorwegen aangekondigd de ICA Maxi-winkels te koop te zetten. Het bedrijfsplan voorziet verder ook in een uitgebreid programma kostenefficiëntie maatregelen.

Rimi in de Baltische staten herstelde en realiseerde dezelfde winstgevendheid als van voor het begin van de financiële crisis in 2008. De keten richt zich actief op het versterken van de positionering van verse producten, huismerk producten en prijsimago.

Netto-omzet

De netto-omzet bedroeg in 2011 € 10,5 miljard, een toename van 2,6 procent tegen constante wisselkoersen. De stijging was te danken aan solide prestaties in Zweden en de Baltische staten, alsmede aan hogere baten bij ICA Bank.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat is in 2011 met € 34 miljoen gestegen naar € 338 miljoen; de operationele marge bedroeg 3,2 procent. Tegen constante wisselkoersen is het bedrijfsresultaat met € 17 miljoen gestegen, vooral vanwege de betere prestaties in de Baltische staten. ICA Bank presteerde goed. De bank realiseerde hogere netto-rentebaten door een hoger aantal klanten.

Nettowinst

In 2011 is de nettowinst met € 150 miljoen gestegen naar € 204 miljoen. De toename hield vooral verband met de hogere belastinglasten in vorig jaar veroorzaakt door een belastingclaim van de belastingdienst in Zweden en een voorziening voor latente belastingvorderingen in Noorwegen.



Meer over ICA online:
www.ica.se

Prestaties per bedrijfssegment vervolg

Joint ventures vervolg



Opgericht: De eerste Jerónimo Martins opende in 1792 haar deuren. Pingo Doce is in 1980 opgericht

Joint venture met Ahold: 1992

Merken: Pingo Doce

Regio: Portugal

Winkelformules: Supermarkten

Huismerken: Essentya, Pingo Doce, Pura Vida, Electric & Co en Ultra Pro



JMR

In 1992 heeft Ahold samen met Jerónimo Martins, SGPS, S.A. joint venture JMR opgericht. Het hoofdkantoor van JMR staat in Lissabon. Ahold heeft 49% van de aandelen in de joint venture JMR en overeenkomstig stemrecht, in de management board van JMR heeft Ahold gelijk stemrecht.

Eind 2011 had JMR 371 winkels in Portugal onder de naam Pingo Doce. JMR heeft in 2011 negen winkels geopend en twee gesloten.

Netto-omzet

De netto-omzet is in 2011 met 5,4 procent gestegen naar € 3,2 miljard, vooral door omzet van nieuwe winkels. De omzetgroei had te lijden van een lagere consumptie in Portugal als gevolg van de eurocrisis en bezuinigingsmaatregelen. JMR scherpste de commerciële propositie nog verder aan: nadruk op huismerken en verse producten, naast acties om de scherpe prijzen onder de aandacht van de klant te brengen.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat is in 2011 met € 8 miljoen gedaald naar € 92 miljoen. De operationele marge bedroeg 2,9 procent. Gecorrigeerd voor het netto-effect van de verkoop van vastgoed en bijzondere waardeverminderingen in 2011 en 2010 daalde het bedrijfsresultaat met € 2 miljoen. De toename van het bedrijfsresultaat door een hogere omzet werd meer dan teniet gedaan door brutomarge druk.

Nettowinst

De nettowinst daalde in 2011 met € 15 miljoen naar € 32 miljoen, hoofdzakelijk als gevolg van een lager bedrijfsresultaat en voorzieningen voor voorwaardelijke belastingverplichtingen.



Meer over Pingo Doce online:
www.pingodoce.pt

Verantwoord ondernemen in retail



Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) staat centraal in onze bedrijfsvoering. Wij spelen dagelijks een rol in het leven van miljoenen mensen. Onze strategie is gericht op onderwerpen die dicht bij onze kernactiviteit liggen en waarop wij direct invloed kunnen uitoefenen.

Dit houdt in dat we een verantwoordelijke rol hebben met betrekking tot het welzijn van onze klanten, de herkomst van de producten die we verkopen, onze invloed op het milieu, de gemeenschappen die we bedienen en de mensen die we in dienst hebben. Ahold wil de responsible retailer zijn.

Wij richten ons op aandachtspunten die belangrijk zijn voor onze belangrijkste belanghebbenden: klanten, medewerkers, leveranciers, gemeenschappen, NGO's en aandeelhouders. Een paar voorbeelden: het groeiende aantal gevallen van obesitas, klimaatverandering en schaarste van hulpbronnen. Een goede aanpak van deze problematiek leidt tot een gezondere en meer verantwoorde toekomst voor de generaties na ons. Door de omzet te verhogen, de kosten te verlagen en de risico's te verminderen verlengen we ook de levensduur van onze eigen activiteiten.

In 2010 hebben we voor de periode 2011-2015 heldere, meetbare doelstellingen geformuleerd voor onze prioriteitsgebieden: gezond leven, duurzame handel, klimaat, lokale betrokkenheid en onze mensen. We zijn ambitieus in onze doelstellingen en nemen deze serieus.

Uit onze ambities blijkt hoe wij tot op het hoogste niveau onze prioriteitsgebieden aanpakken. Onze doelstellingen formuleren we wereldwijd, maar soms gaat een werkmaatschappij nog een stapje verder en worden er ook aanvullende lokale doelstellingen bepaald. Aan onze doelstellingen ligt altijd een actieplan ten grondslag en onze werkmaatschappijen zorgen voor de lokale vormgeving en uitvoering. Zodra doelstellingen zijn gehaald en actieplannen zijn gerealiseerd, formuleren we nieuwe.

Scorekaart MVO

Onze vijf prioriteiten zijn van wezenlijk belang voor onze bedrijfsvoering, zijn relevant voor onze belanghebbenden en stellen ons in staat een zo groot mogelijke positieve bijdrage te leveren. In het volgende overzicht worden onze ambities en internationale doelstellingen weergegeven voor elk van deze prioriteiten.

Voor meer informatie over de geboekte voortgang in 2011 zie sectie "The data" in het hoofdstuk "Our CR priorities" in het Corporate Responsibility Report 2011.

Prioriteit

Wereldwijde doelstellingen

Geboekte voortgang in 2011

Gezond leven

Ambitie:
Kiezen voor een
gezonde levensstijl
makkelijk maken



De verkoop van gezonde producten verhogen naar ten minste 25% van de totale voedselverkoop van de groep per 2015

22,3%
gezonde producten

Zorgen dat alle werkmaatschappijen een programma voor gezond leven hebben geformuleerd per eind 2011; met als doel toonaangevend te zijn op het gebied van gezondheid

Bereikt: programma's in werking

67%

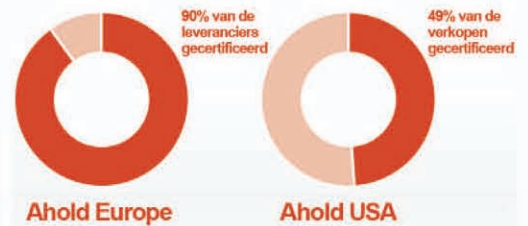
Van onze werkmaatschappijen wordt gezien als de nummer 1 of 2 op het gebied van gezondheid in de eigen regio, afgezet tegen marktaandeel

Duurzame handel

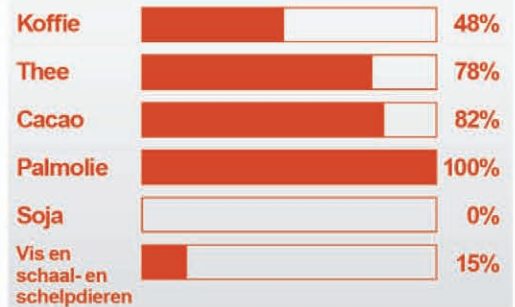
Ambitie 1:
Veilige en
verantwoorde
producten verkopen



Zorgen dat 80% van de toeleveranciers van onze huismerken gecertificeerd zijn door een Global Food Safety Initiative goedgekeurde standaard in 2012



100% van de zes kritieke grondstoffen voor huismerk producten inkopen conform certificeringstandaarden van de sector per 2015



Zorgen dat 100% van de leveranciers van huismerken in hoge-risicolanden worden ge-audit aan social compliance standaarden in 2012

111
leveranciers onderworpen aan een social compliance audit

Ambitie 2:
De voetafdruk van
onze keten reduceren



De CO₂-uitstoot van 50% van de leveranciers van huismerk producten en van hun keten in kaart hebben in 2015



Ahold werkt samen met het Sustainability Consortium aan een wereldwijde sectoraanpak

Scorekaart MVO vervolg

Prioriteit	Wereldwijde doelstellingen	Geboekte voortgang in 2011
<p>Klimaat</p> <p>Ambitie: Verminderen van onze ecologische impact</p> 	<p>Per 2015 onze CO₂-uitstoot per m² winkelloppervlak in al onze eigen bedrijfsactiviteiten reduceren met 20% ten opzichte van 2008 (555 kg)</p> <p>Zorgen dat alle werkmaatschappijen een uitgebreid programma voor afvalbeheer hebben in 2011</p>	<p>10,5% reductie</p> <p>Bereikt: programma's geïmplementeerd</p> <p>5 Vijf nieuwe doelstellingen geformuleerd als onderdeel van onze wereldwijde afvalstrategie</p>
<p>Lokale betrokkenheid</p> <p>Ambitie: Bijdragen aan het welzijn van onze gemeenschappen</p> 	<p>Zorgen dat alle werkmaatschappijen een programma voor lokale betrokkenheid hebben per 2012</p> 	<p>Loopt: realisatie in</p> <p>2012</p> <p>De divisies van Ahold USA hebben in 2011 in totaal \$ 51 miljoen aan goede doelen gedoneerd</p>
<p>Onze medewerkers</p> <p>Ambitie: Onze medewerkers aanmoedigen om gezond en duurzaam te leven en te werken</p> 	<p>Zorgen dat alle werkmaatschappijen een MVO-programma voor medewerkers hebben in 2012</p> 	<p>Loopt: realisatie in</p> <p>2012</p> <p>166 leden van Ahold USA voorgedragen voor het U.S. Network of Executive Women</p> 

Corporate governance

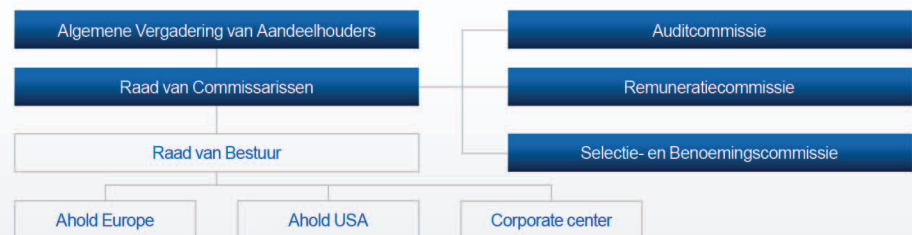


Ahold hanteert een corporate governance-structuur die het meest geschikt is voor haar bedrijf en alle belanghebbenden, en die voldoet aan relevante regels en voorschriften.

Governance structuur

Koninklijke Ahold N.V. is een naamloze vennootschap opgericht naar Nederlands recht. Ahold wordt bestuurd door een Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op en adviseert de Raad van Bestuur. Beide organen leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Governance structuur



Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code

Ahold past de relevante bepalingen en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code toe op de inrichting van de onderneming, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, zoals toegelicht in het *Governance*-hoofdstuk van Aholds 2011 Annual Report.

Hoe we risico beheersen

Ahold hanteert een gestructureerde en consistente aanpak van risicobeheer en interne controle; strategie, beleid, procedures, mensen en technologie worden afgestemd. Op die manier beheersen we de onzekerheden waarvoor Ahold zich gesteld ziet.

Corporate governance vervolg

Risicobeheersing en interne controle

Enterprise Risk Management

Aholds *enterprise risk management*-programma biedt het senior management van Ahold inzicht in de belangrijkste bedrijfsrisico's en bijbehorende maatregelen ter beheersing van die risico's. In elke werkmaatschappij signaleert het functionele management de belangrijkste risico's voor het behalen van de doelstellingen op het eigen gebied en de mogelijke maatregelen ter beheersing daarvan.

Ahold Business Control Framework

Bij Ahold maken we gebruik van het zogenoemde Ahold Business Control Framework (ABC Framework), waarin de risicobeoordeling, de controle-activiteiten en de bewaking van onze bedrijfsvoering op het niveau van de entiteiten en de functies zijn opgenomen. Het doel van het ABC Framework is om een redelijke mate van zekerheid te bieden dat de risico's voor de belangrijkste doelstellingen worden gesignaleerd en verminderd.

Gedragscode

We hebben onze internationale gedragscode in 2011 herzien. De nieuwe versie is begin 2012 in werking getreden. De gedragscode is gebaseerd op de kernwaarde 'Doing what's right' en biedt groepsbrede principes en regels waaraan het gedrag van de medewerker moet voldoen. De gedragscode wil de medewerker van Ahold inzicht bieden in de relevante compliance- en integriteitsregels en aangeven wanneer en waar de medewerker om advies kan vragen of een overtreding van de code kan melden.

Bewaking

Voor de bewaking van onze prestaties maken wij gebruik van een allesomvattend proces voor de bedrijfsplanning en de evaluatie van de performance.

Risicofactoren

We onderscheiden diverse categorieën risico van uiteenlopende aard: strategisch, operationeel, financieel, compliance en wet- en regelgeving.

Zie onderdeel *How we manage risk* van Aholds 2011 Annual Report.

Ons management

Raad van Bestuur



Dick Boer
Chief Executive Officer



**Lodewijk Hijmans van
den Bergh**
Executive Vice President
en Chief Corporate
Governance Counsel



Jeff Carr
Executive Vice President
en Chief Financial Officer



James McCann
Executive Vice President
en Chief Commercial &
Development Officer

Fungerende en genomineerde leden van de Raad van Bestuur

Chief Operating Officers



Sander van der Laan
Chief Operating Officer
Ahold Europe



Carl Schlicker
Chief Operating Officer
Ahold USA

Raad van Commissarissen



René Dahan
Chairman
Voorzitter van de Selectie-
en Benoemingscommissie



Tom de Swaan
Vice Chairman
Voorzitter van de
Auditcommissie



Derk C. Doijer
Voorzitter van de
Remuneratiecommissie



Stephanie M. Shern



Judith Sprieser



Mark McGrath



Ben Noteboom



Rob van den Bergh

Remuneratie

Remuneratie van management in sleutelposities

Management in sleutelposities betreft diegenen met de bevoegdheid en verantwoordelijkheid voor het plannen van, leiding geven aan en controleren van de activiteiten van de onderneming als geheel. Ahold heeft vastgesteld dat deze categorie van management bestaat uit de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, vanaf het moment dat hun benoeming is bekrachtigd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Arbeidsovereenkomsten met de individuele leden van de Raad van Bestuur

Dick Boer

De arbeidsovereenkomst met Dick Boer voorzag in 2011 in een basisjaarsalaris van € 945.000, deelname aan het bonusplan en aan het op aandelen gebaseerde langetermijn incentive-plan. De jaarlijkse uitbetaling onder het bonusplan bedraagt 100 procent van het basisjaarsalaris indien de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd, met een maximum van 125 procent indien de gestelde doelstellingen worden overtroffen. Tenzij de arbeidsovereenkomst van Dick Boer anderszins wordt beëindigd, is hij bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2015 herverkiesbaar. Indien Ahold de arbeidsovereenkomst van Dick Boer beëindigt om anders dan dringende redenen of indien hij niet wordt herbenoemd, heeft Dick Boer recht op een beëindigingsvergoeding gelijk aan één basisjaarsalaris. De arbeidsovereenkomst met Dick Boer vermeldt een opzegtermijn van twaalf maanden voor Ahold en zes maanden voor Dick Boer. Dick Boer participeert in Aholds Nederlandse pensioenplan.

Lodewijk Hijmans van den Bergh

De arbeidsovereenkomst met Lodewijk Hijmans van den Bergh voorzag in 2011 in een basisjaarsalaris van € 500.000, deelname aan het bonusplan en aan het op aandelen gebaseerde langetermijn incentive-plan. De jaarlijkse uitbetaling onder het bonusplan bedraagt 100 procent van het basisjaarsalaris indien de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd, met een maximum van 125 procent indien de gestelde doelstellingen worden overtroffen. Tenzij de arbeidsovereenkomst van Lodewijk Hijmans van den Bergh anderszins wordt beëindigd, is hij in 2014 herverkiesbaar. Indien Ahold de arbeidsovereenkomst van Lodewijk Hijmans van den Bergh beëindigt om anders dan dringende redenen of indien hij niet wordt herbenoemd, heeft Lodewijk Hijmans van den Bergh recht op een beëindigingsvergoeding gelijk aan één basisjaarsalaris. De arbeidsovereenkomst van Lodewijk Hijmans van den Bergh vermeldt een opzegtermijn van twaalf maanden voor Ahold en zes maanden voor Lodewijk Hijmans van den Bergh. Lodewijk Hijmans van den Bergh participeert in Aholds Nederlandse pensioenplan.

John Rishton

De arbeidsovereenkomst met John Rishton voorzag in 2011 in een basisjaarsalaris van € 945.000, deelname aan het bonusplan en aan het op aandelen gebaseerde langetermijn incentive-plan. De jaarlijkse uitbetaling onder het bonusplan bedraagt 100 procent van het basisjaarsalaris indien de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd, met een maximum van 125 procent indien de gestelde doelstellingen in bijzondere mate worden overtroffen. John Rishton participeerde in Aholds Nederlandse pensioenplan. John Rishton heeft per 28 februari 2011 Ahold vrijwillig verlaten.

Kimberly Ross

De arbeidsovereenkomst met Kimberly Ross voorzag in 2011 in een basisjaarsalaris van € 550.000, deelname aan het bonusplan en aan het op aandelen gebaseerde langetermijn incentive-plan. De jaarlijkse uitbetaling onder het bonusplan bedraagt 100 procent van het basisjaarsalaris indien de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd, met een maximum van 125 procent indien de gestelde doelstellingen in bijzondere mate worden overtroffen. Kimberly Ross participeerde in Aholds Amerikaanse pensioenregelingen: het Salary Continuation Plan (SCP), het Ahold USA Pension Plan en het 401(k)Plan. Kimberly Ross heeft per 22 november 2011 Ahold vrijwillig verlaten.

Lawrence Benjamin

De arbeidsovereenkomst met Lawrence Benjamin voorzag in 2011 in een basisjaarsalaris van \$ 986.000, deelname aan het bonusplan en aan het op aandelen gebaseerde langetermijn incentive-plan. De jaarlijkse uitbetaling onder het bonusplan bedroeg 100 procent van het basisjaarsalaris indien de gestelde doelstellingen werden gerealiseerd, met een maximum van 125 procent indien de gestelde doelstellingen in bijzondere mate werden overtroffen. Lawrence Benjamin participeerde in Aholds Amerikaanse pensioenregelingen: het Salary Continuation Plan (SCP) en het 401(k) Plan. Lawrence Benjamin is op 31 januari 2011 met pensioen gegaan.

De groep in één oogopslag	Prestaties	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Governance	Financieel	Beleggers
---------------------------	------------	--	-------------------	------------	-----------

Remuneratie vervolg

Beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur van Ahold

De beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur, vanaf het jaar dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de benoeming van een lid heeft goedgekeurd, was als volgt:

in duizenden €	Directe beloning				Uitgestelde beloning		Totale beloning
	Basissalaris	Bonus ¹	Overig ²	Totale directe beloning	Waarde toegekende aandelen ³	Pensioenen ⁴	
Dick Boer							
2011	898	907	23	1.828	771	131	2.730
2010	638	574	14	1.226	720	117	2.063
Lodewijk Hijmans van den Bergh							
2011	500	505	11	1.016	239	120	1.375
2010	500	450	11	961	98	149	1.208
John Rishton⁵							
2011	149	–	57	206	93	38	337
2010	945	851	189	1.985	(275)	257	1.967
Kimberly Ross⁶							
2011	491	–	246	737	(611)	(454)	(328)
2010	550	495	174	1.219	503	162	1.884
Lawrence Benjamin⁷							
2011	59	64	127	250	–	(113)	137
2010	745	663	139	1.547	1.486	349	3.382
Totaal 2011	2.097	1.476	464	4.037	492	(278)	4.251
Totaal 2010	3.378	3.033	527	6.938	2.532	1.034	10.504

1 De bonus heeft betrekking op opgebouwde bonussen die in het volgende jaar worden uitgekeerd.

2 De categorie 'Overig' bevat vergoedingen voor woonkosten, internationale schoolkosten, werkgeversbijdragen aan sociale verzekeringen en vergoedingen in natura zoals belastingadvies en medische kosten, en de daarmee samenhangende fiscale brutoering.

3 De bedragen betreffen de last uit hoofde van op aandelen gebaseerde beloningen, berekend volgens IFRS 2. De reële waarde van de jaarlijkse toekenning wordt bepaald per de toekenningsdatum en wordt lineair ten laste van het resultaat gebracht gedurende de wachtperiode die voor de toekenningen geldt. De last voor 2011 betreft de toekenning van aandelen in de afgelopen vijf jaar (2007 tot 2011).

4 De pensioenlasten zijn de totale netto periodekosten voor pensioenen.

5 John Rishton is per 28 februari 2011 vrijwillig vertrokken als lid van de Raad van Bestuur. De toegekende aandelen in verband met de door John Rishton verleende diensten bedroeg in 2011 € 93.000 (in verband met aandelen die in 2011 onvoorwaardelijk worden). De toegekende aandelen in verband met de door John Rishton verleende diensten bedroeg in 2010 € 317.000. Daarnaast is in 2010 een bedrag van € 592.000 teruggenomen, namelijk de last uit hoofde van op aandelen gebaseerde beloningen in voorgaande jaren die komen te vervallen (driejaarstoekenning in 2009 en 2010 en vijfjaars voor 2007, 2008, 2009 en 2010).

6 Kimberly Ross is per 22 november 2011 vrijwillig afgetreden als lid van de Raad van Bestuur. De toegekende aandelen in verband met de door Kimberly Ross verleende diensten bedroeg in 2011 € 43.000 (in verband met aandelen die in 2011 onvoorwaardelijk worden). Daarnaast is een bedrag van € 654.000 teruggenomen, namelijk de last uit hoofde van toegekende aandelen uit voorgaande jaren die komen te vervallen (driejaarstoekenning in 2009 en 2010 en vijfjaars voor 2007, 2008, 2009, en 2010, alsmede de matching aandelen in verband met de toekenning 2007).

7 Gepensioneerden behouden de aan hen toegekende aandelen uit hoofde van het Global Reward Opportunity programma (GRO) en de reguliere voorwaarden zijn van toepassing voor het onvoorwaardelijk worden van de toekenningen. De dienstperiode van Lawrence Benjamin is, voor de doeleinden van de last uit hoofde van toegekende aandelen, op 1 december 2010 beëindigd door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. De op aandelen gebaseerde beloning in verband met de door Lawrence Benjamin in 2010 verleende diensten bedroeg € 402.000. Een bedrag van € 1.084.000 is daarnaast verantwoord voor de resterende niet-geamortiseerde last van de aan hem toegekende nog niet onvoorwaardelijk geworden GRO-aandelen, in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Remuneratie vervolg

Remuneratie van de leden van de Raad van Commissarissen

in duizenden €	2011	2010
René Dahan (herbenoemd in 2008)	90	86
Tom de Swaan (herbenoemd in 2011)	89	84
Karen de Segundo (afgetreden op April 20, 2011)	24	86
Derk C. Doijer (herbenoemd in 2009)	80	76
Stephanie M. Shern (herbenoemd in 2009)	85	99
Judith Sprieser (herbenoemd in 2010)	88	92
Mark McGrath (benoemd in 2008)	88	84
Ben Noteboom (benoemd in 2009)	79	76
Rob van den Bergh (benoemd in 2011)	62	–
Totaal	685	683

Aandelen en andere belangen in Ahold

Op 1 januari 2012 had Dick Boer 199.591 gewone aandelen Ahold in bezit. Voor 44.376 daarvan geldt dat ze verlengd moeten worden aangehouden. In overeenstemming met best practice-bepaling II.2.5 van de Nederlandse corporate governance code worden de middellange termijn (drie jaar) aandelen die onder het GRO-programma aan leden van de Raad van Bestuur worden toegekend en onvoorwaardelijk worden, aangehouden voor een periode van ten minste vijf jaar na toekenning, behalve ter financiering van de verschuldigde belasting per de datum van onvoorwaardelijk worden, of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Lodewijk Hijmans van den Bergh had geen aandelen Ahold.

Op 1 januari 2012 had René Dahan 112.000 Ahold-aandelen in bezit. Geen van de andere leden van de Raad van Commissarissen was in het bezit van Ahold-aandelen.

Ahold verschaft geen leningen of voorschotten aan de leden van de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen. Er staan geen leningen of voorschotten uit. Ahold geeft geen garanties af voor de leden van de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen. Er zijn geen dergelijke garanties afgegeven.

Toegekende aandelen

Het lange-termijn aandelenplan van Ahold bestond in 2011 uit een programma van voorwaardelijke toekenning, het Global Reward Opportunity of GRO-programma. Deze regeling is in 2006 geïntroduceerd ter vervanging van de eerdere aandelenoptieregelingen van Ahold.

De volgende tabel (zie volgende pagina) biedt een samenvatting van de status van het GRO-programma in 2011 voor de leden van de Raad van Bestuur (RvB) en voor alle overige medewerkers in totaal.

De groep in één oogopslag	Prestaties	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Governance	Financieel	Beleggers
---------------------------	------------	--	-------------------	------------	-----------

Remuneratie vervolg

	Uitstaand aan het begin van 2011	Toegekend ¹	Onvoorwaardelijk ²	Vervallen	Uitstaand aan het eind van 2011	Minimum aantal aandelen ³	Maximum aantal aandelen ⁴	Reële waarde per aandeel op de toekenningsdatum (€.)
Dick Boer⁵								
Toekenning 2006 (looptijd 5 jaar)	28.963	14.481	43.444	–	–	–	–	6,38
Toekenning 2007 (looptijd 5 jaar)	39.779	–	–	–	39.779	–	59.668	8,03
Toekenning 2008 (looptijd 3 jaar)	52.674	–	52.674	–	–	–	–	8,97
Toekenning 2008 (looptijd 5 jaar)	52.674	–	–	–	52.674	–	79.011	8,04
Toekenning 2009 (looptijd 3 jaar)	54.706	–	–	–	54.706	54.706	54.706	8,04
Toekenning 2009 (looptijd 5 jaar)	54.706	–	–	–	54.706	–	82.059	7,02
Toekenning 2010 (looptijd 3 jaar)	33.671	–	–	–	33.671	33.671	33.671	9,50
Toekenning 2010 (looptijd 5 jaar)	33.671	–	–	–	33.671	–	50.506	7,29
Toekenning 2011 (looptijd 3 jaar)	–	65.965	–	–	65.965	65.965	65.965	8,59
Toekenning 2011 (looptijd 5 jaar)	–	65.965	–	–	65.965	–	98.947	6,00
Lodewijk Hijmans van den Bergh								
Toekenning 2010 (looptijd 3 jaar)	30.472	–	–	–	30.472	30.472	30.472	9,50
Toekenning 2010 (looptijd 5 jaar)	30.472	–	–	–	30.472	–	45.708	7,29
Toekenning 2011 (looptijd 3 jaar)	–	34.902	–	–	34.902	34.902	34.902	8,59
Toekenning 2011 (looptijd 5 jaar)	–	34.902	–	–	34.902	–	52.353	6,00
John Rishton								
Toekenning 2006 (looptijd 5 jaar)	34.924	17.462	52.386	–	–	–	–	5,84
Toekenning 2008 (looptijd 3 jaar)	79.642	–	79.642	–	–	–	–	8,97
Kimberly Ross⁵								
Toekenning 2006 (looptijd 5 jaar)	6.193	3.096	9.289	–	–	–	–	6,38
Toekenning 2007 (looptijd 5 jaar)	11.199	–	–	11.199	–	–	–	9,10
Toekenning 2008 (looptijd 3 jaar)	42.139	–	42.139	–	–	–	–	8,97
Toekenning 2008 (looptijd 5 jaar)	42.139	–	–	42.139	–	–	–	8,04
Toekenning 2009 (looptijd 3 jaar)	43.764	–	–	43.764	–	–	–	8,04
Toekenning 2009 (looptijd 5 jaar)	43.764	–	–	43.764	–	–	–	7,02
Toekenning 2010 (looptijd 3 jaar)	29.050	–	–	29.050	–	–	–	9,50
Toekenning 2010 (looptijd 5 jaar)	29.050	–	–	29.050	–	–	–	7,29
Toekenning 2011 (looptijd 3 jaar)	–	38.392	–	38.392	–	–	–	8,59
Toekenning 2011 (looptijd 5 jaar)	–	38.392	–	38.392	–	–	–	6,00
Lawrence Benjamin								
Toekenning 2009 (looptijd 3 jaar)	68.469	–	–	–	68.469	68.469	68.469	8,04
Toekenning 2009 (looptijd 5 jaar)	68.469	–	–	–	68.469	–	102.703	7,02
Toekenning 2010 (looptijd 3 jaar)	38.301	–	–	–	38.301	38.301	38.301	9,50
Toekenning 2010 (looptijd 5 jaar)	38.301	–	–	–	38.301	–	57.451	7,29
Subtotaal leden van de RvB	987.192	313.557	279.574	275.750	745.425	326.486	954.892	

1 Omvat oorspronkelijk aantal toegekende aandelen in 2011. Voor de toekenning 2006 (looptijd 5 jaar) is het aantal extra toegekende aandelen gebaseerd op de definitieve TSR-rangorde (TSR staat voor Total Shareholder Return).

2 De in 2006 toegekende aandelen (looptijd 5 jaar) en de in 2008 toegekende aandelen (looptijd 3 jaar) werden op 1 maart 2011 onvoorwaardelijk voor John Rishton. De in 2006 toegekende aandelen (looptijd 5 jaar) en de matching aandelen in verband met die toekenning zijn op 4 maart 2011 onvoorwaardelijk geworden voor Dick Boer en Kimberly Ross. De in 2008 toegekende aandelen (looptijd 3 jaar) zijn op 21 april 2011 onvoorwaardelijk geworden voor Dick Boer en Kimberly Ross. De slotkoers van het aandeel Ahold bedroeg € 9,75 op 1 maart 2011, € 9,42 op 4 maart 2011 en € 9,65 op 21 april 2011.

3 Bij de toekenning volgens het driejarige programma is het minimum aantal aandelen gelijk aan het aantal uitstaande aandelen. Bij de toekenning volgens het vijfjarige programma is het minimum aantal aandelen nul als Ahold als achtste op de ranglijst staat (of lager).

4 Bij de toekenning volgens het driejarige programma is het minimum aantal aandelen gelijk aan het aantal uitstaande aandelen. Bij de toekenning volgens het vijfjarige programma is het maximum aantal aandelen 150 procent als Ahold als eerste op de ranglijst staat.

5 Voor deelnemers die geen lid zijn van de Raad van Bestuur geldt een 'matching' regeling. Dick Boer was bij de toekenning van 2006 nog geen lid van de Raad van Bestuur en Kimberly Ross bij de toekenningen van 2006 en 2007 nog niet. Om die reden komen beiden in aanmerking voor deze 'matching' aandelen. Het aantal matching aandelen dat op 4 maart 2011 onvoorwaardelijk is geworden was 2.775 voor Dick Boer en 1.238 voor Kimberly Ross. Kimberly Ross is op 22 november 2011 vrijwillig afgetreden. Haar matching aandelen in verband met de toekenning van 2007 zijn derhalve vervallen.

Remuneratie vervolg

	Uitstaand aan het begin van 2011	Toegekend ¹	Onvoorwaardelijk ²	Vervallen	Uitstaand aan het eind van 2011
Overige medewerkers					
Toekenning 2006	1.994.690	1.148.619	3.096.898	46.411	–
Toekenning 2007	1.534.329	–	35.724	51.382	1.447.223
Toekenning 2008	3.880.937	–	1.944.439	102.159	1.834.339
Toekenning 2009	5.100.482	–	58.751	213.111	4.828.620
Toekenning 2010	2.847.239	–	16.972	120.030	2.710.237
Toekenning 2011	–	5.652.456	3.690	156.539	5.492.227
Subtotaal leden van de RvB	987.192	313.557	279.574	275.750	745.425
Totaal aantal aandelen	16.344.869	7.114.632	5.436.048	965.382	17.058.071

1 Omvat oorspronkelijk aantal toegekende aandelen voor de toekenning van 2011. De in 2011 toegekende aandelen in verband met de toekenning van 2006 (looptijd 5 jaar) bestaan uit de extra aandelen op basis van de definitieve TSR-rangorde en de matching aandelen in verband met de toekenning 2006.

2 De in 2006 toegekende aandelen (looptijd 5 jaar), de matching aandelen in verband met de toekenning 2006 en de in 2008 toegekende aandelen (looptijd 3 jaar) zijn op 4 maart 2011 onvoorwaardelijk geworden. De slotkoers van het aandeel Ahold bedroeg € 9,42 op 4 maart 2011.

De volgende tabel biedt een samenvatting van de status van de aandelenoptieplannen in 2011 voor de leden van de Raad van Bestuur (RvB) en voor alle medewerkers in totaal.

Beschrijving van toekenning	Uitstaand aan het begin van 2011	Uitgeoefend	Vervallen	Verlopen	Uitstaand aan het eind van 2011	Uit oefenprijs	Vervaldatum
Dick Boer							
Toekenning 2005 (looptijd 8 jaar)	70.200	–	–	–	70.200	6,36	03/04/2013
Toekenning 2002 (looptijd 10 jaar)	12.000	–	–	12.000	–	32,68	30/12/2011
Toekenning 2003 (looptijd 10 jaar)	21.000	–	–	–	21.000	11,65	29/12/2012
Toekenning 2004 (looptijd 10 jaar)	21.000	–	–	–	21.000	5,83	28/12/2013
Kimberly Ross							
Toekenning 2005 (looptijd 8 jaar)	33.150	33.150	–	–	–	6,36	03/04/2013
Toekenning 2002 (looptijd 10 jaar)	833	–	833	–	–	32,68	30/12/2011
Toekenning 2003 (looptijd 10 jaar)	9.000	–	9.000	–	–	11,65	29/12/2012
Toekenning 2004 (looptijd 10 jaar)	9.000	9.000	–	–	–	5,83	28/12/2013
Lawrence Benjamin							
Toekenning 2005 (looptijd 8 jaar)	78.000	–	–	–	78.000	6,36	03/04/2013
Toekenning 2004 (looptijd 10 jaar)	60.000	–	–	–	60.000	5,83	28/12/2013
Toekenning 2006 (looptijd 10 jaar)	30.000	–	–	–	30.000	6,33	31/12/2015
Subtotaal leden van de RvB	344.183	42.150	9.833	12.000	280.200		
Gewogen gemiddelde uit oefenprijs	7,66				6,60		
Overige medewerkers							
Looptijd 8 jaar	2.117.206	522.167	40.479	–	1.554.560	6,36	
Looptijd 10 jaar	3.569.896	95.368	189.746	932.134	2.352.648	9,94	
Subtotaal overige medewerkers	5.687.102	617.535	230.225	932.134	3.907.208		
Totaal opties	6.031.285	659.685	240.058	944.134	4.187.408		
Gewogen gemiddelde uit oefenprijs	12,10	6,31	11,91	32,68	8,39		
Gewogen gemiddelde koers op de datum van de uit oefening		9,67					

Verkorte jaarrekening

Waarschuwing aan de lezers

Deze verkorte jaarrekening is een verkorte versie van de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Ahold N.V. zoals opgenomen in Aholds 2011 Annual Report. Deze verkorte jaarrekening bevat niet alle informatie die in de volledige jaarrekening wordt verstrekt en dient gelezen te worden in samenhang met de volledige jaarrekening en met de bespreking in Aholds 2011 Annual Report van risico's met mogelijke materiële nadelige gevolgen voor Aholds financiële positie, bedrijfsresultaten of liquiditeit. Aholds 2011 Annual Report is in het Engels beschikbaar via www.2011yearreview.ahold.com. De navolgende verkorte jaarrekening op pagina 41 tot en met 44 dient te worden gelezen in samenhang met de in dit Jaaroverzicht opgenomen uitgangspunten.

Uitgangspunten bij de opstelling van de financiële overzichten

Aholds geconsolideerde jaarrekening, waaraan deze verkorte jaarrekening is ontleend, is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie, en voldoet aan de eisen van financiële verslaggeving conform Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek.

Aholds boekjaar bestaat uit 52 of 53 weken en eindigt op de zondag het dichtst bij 31 december. Het boekjaar 2011 bestond uit 52 weken en eindigde op 1 januari 2012. Het vergelijkende boekjaar 2010 bestond uit 52 weken en eindigde op 2 januari 2011.

De verkorte jaarrekening is opgesteld in euro's (€). De volgende wisselkoersen van de euro per dollar werden bij de opstelling van deze verkorte jaarrekening gebruikt:

	2011	2010
Gemiddelde wisselkoers	0,7189	0,7555
Wisselkoers ultimo boekjaar	0,7724	0,7474

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Aandeelhouders, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur van Koninklijke Ahold N.V.

Bijgesloten verkorte jaarrekening, bestaande uit de geconsolideerde balans per 1 januari 2012, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor het jaar geëindigd op 1 januari 2012 (zoals opgenomen op pagina 41 tot en met 44), zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Koninklijke Ahold N.V. per 1 januari 2012. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 29 februari 2012. Desbetreffende jaarrekening en de verkorte jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 29 februari 2012.

De verkorte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek. Het kennismaken van de verkorte jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde jaarrekening van Koninklijke Ahold N.V.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven op pagina 40.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de verkorte jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

Oordeel

Naar ons oordeel is de verkorte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Koninklijke Ahold N.V. per 1 januari 2012 en in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven op pagina 40.

Amsterdam, 8 maart 2012

Deloitte Accountants B.V.

drs. P.J.M.A. van de Goor RA

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

€ miljoen	2011	2010
Netto-omzet	30.271	29.530
Kostprijs van de omzet	(22.350)	(21.610)
Brutowinst	7.921	7.920
Verkoopkosten	(5.652)	(5.714)
Algemene beheerskosten	(922)	(870)
Totaal bedrijfskosten	(6.574)	(6.584)
Bedrijfsresultaat	1.347	1.336
Rentebaten	20	18
Rentelasten	(245)	(288)
Overige financiële baten	(91)	11
Saldo financiële lasten	(316)	(259)
Resultaat vóór belastingen	1.031	1.077
Winstbelastingen	(140)	(271)
Aandeel in resultaat van joint ventures	141	57
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.032	863
Verlies uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	(15)	(10)
Nettowinst toekomend aan houders van gewone aandelen	1.017	853
Resultaat per aandeel		
Nettowinst per aandeel toekomend aan houders van gewone aandelen		
Gewoon	0,92	0,73
Verwaterd	0,89	0,72
Resultaat per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toekomend aan houders van gewone aandelen		
Gewoon	0,93	0,74
Verwaterd	0,90	0,73
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in miljoenen)		
Gewoon	1.111	1.169
Verwaterd	1.171	1.230

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

€ miljoen	2011	2010
Nettowinst	1.017	853
Valutaomrekeningsverschillen buitenlandse belangen:		
Valutaomrekeningsverschillen buitenlandse belangen vóór belastingen	122	305
Belastingen	1	(1)
Kasstroomhedges:		
Reële waardewinst (verlies) in de loop van het jaar	(34)	10
Boeking naar nettowinst	(13)	(29)
Belastingen	11	6
Aandeel in niet-gerealiseerde resultaten van joint ventures	(3)	(60)
Niet-gerealiseerde winst	84	231
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toekomend aan houders van gewone aandelen	1.101	1.084

Geconsolideerde balans

€ miljoen	1 januari 2012	2 januari 2011
Activa		
Materiële vaste activa	5.984	5.827
Vastgoedbeleggingen	593	582
Immateriële vaste activa	836	762
Investeringen in joint ventures	1.087	1.072
Overige financiële vaste activa	859	853
Latente belastingvorderingen	394	410
Overige vaste activa	34	25
Totaal vaste activa	9.787	9.531
Voor verkoop aangehouden activa	–	26
Voorraden	1.466	1.331
Vorderingen	751	772
Overige vlottende financiële activa	336	245
Te vorderen winstbelasting	27	11
Overige vlottende activa	175	209
Geldmiddelen en kasequivalenten	2.438	2.600
Totaal vlottende activa	5.193	5.194
Totaal activa	14.980	14.725
Eigen vermogen en passiva		
Eigen vermogen toekomend aan houders van gewone aandelen	5.877	5.910
Leningen	1.489	1.851
Overige langlopende financiële verplichtingen	1.813	1.726
Pensioenen en overige vergoedingen na uitdiensttreding	94	129
Latente belastingverplichtingen	199	177
Voorzieningen	664	623
Overige langlopende verplichtingen	230	217
Totaal langlopende verplichtingen	4.489	4.723
Verplichtingen uit hoofde van voor verkoop aangehouden activa	–	20
Crediteuren	2.436	2.323
Overige kortlopende financiële verplichtingen	648	216
Te betalen winstbelasting	136	243
Voorzieningen	253	152
Overige kortlopende verplichtingen	1.141	1.138
Totaal kortlopende verplichtingen	4.614	4.092
Totaal eigen vermogen en passiva	14.980	14.725

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	2011	2010
Bedrijfsresultaat	1.347	1.336
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	797	812
Boekwinst op verkoop vaste activa / voor verkoop aangehouden activa – netto	(12)	(14)
Uitgaven in verband met op aandelen gebaseerde beloning	29	33
Kasstroom uit operationele activiteiten vóór mutaties operationele activa en passiva	2.161	2.167
Mutaties in werkkapitaal:		
Mutaties in voorraden	(103)	(43)
Mutaties in vorderingen en overige vlottende activa	(7)	(19)
Mutaties in crediteuren en overige kortlopende verplichtingen	85	205
Mutaties in vaste activa en langlopende verplichtingen	(138)	(76)
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.998	2.234
Betaalde winstbelasting	(212)	(123)
Operationele kasstromen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.786	2.111
Operationele kasstromen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	(10)	(8)
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	1.776	2.103
Verwerving van vaste activa	(755)	(870)
Desinvestering van vaste activa / voor verkoop aangehouden activa	23	32
Verwerving bedrijven, na aftrek van verworven geldmiddelen	(30)	(159)
Desinvestering van bedrijven, na aftrek van afgestoten geldmiddelen	(13)	(34)
Mutaties in kortlopende deposito's	71	85
Dividend van joint ventures	130	111
Ontvangen rente	27	15
Overige	50	12
Kasstroom uit investeringsactiviteiten - voortgezette bedrijfsactiviteiten	(497)	(808)
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	(497)	(808)
Betaalde rente	(246)	(287)
Aflossing leningen	(17)	(419)
Aflossing financiële leaseverplichtingen	(60)	(54)
Uitgekeerd dividend op gewone aandelen	(328)	(272)
Inkoop eigen aandelen	(837)	(386)
Overige	(13)	(30)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten – voortgezette bedrijfsactiviteiten	(1.501)	(1.448)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten – beëindigde bedrijfsactiviteiten	(4)	(4)
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	(1.505)	(1.452)
Nettokasstroom uit bedrijfs-, investerings- en financieringsactiviteiten	(226)	(157)

Aandelenkapitaal



Wij willen het inzicht van de belegger in Ahold verbreden door tijdig correcte informatie te verstrekken over de prestaties en vooruitzichten van onze onderneming.

Per 1 januari 2012 was het maatschappelijke aandelenkapitaal van Ahold als volgt samengesteld:

- 1.700.000.000 gewone aandelen van € 0,30 per aandeel;
- 477.580.949 cumulatief preferente financieringsaandelen van € 0,30 per aandeel;
- 1.250.000 cumulatief preferente aandelen van € 500 per aandeel.

Meer achtergrond- en financiële informatie is te vinden op www.ahold.com.

Zie voor meer informatie over het aandelenkapitaal van Ahold noot 20 en 22 van de consolidated financial statements van Aholds 2011 Annual Report. Ahold is een naamloze vennootschap statutair gevestigd in Nederland en genoteerd (symbool: AH) aan de beurs van Euronext Amsterdam (AEX). De gewone aandelen worden in de Verenigde Staten verhandeld op de zogenaamde over-the-counter markt via www.otcmarkets.com (symbool: AHONY) in de vorm van American Depositary Shares (ADS's) en worden belichaamd door American Depositary Receipts (ADRs).

De depotbank voor de ADS's is Citibank.

Geografische spreiding aandeelhouders

Procent	februari 2012	februari 2011
Noord- Amerika	28,9	26,3
Nederland	14,3	14,9
VK / Ierland	12,0	13,9
Rest van Europa	6,8	7,3
Frankrijk	6,2	7,5
Rest van de wereld	2,7	2,4
Duitsland	1,5	2,0
Zwitserland	1,1	3,2
Niet gemeld ¹	26,5	22,5

¹ Het niet gemelde percentage van de belangen omvat onder andere alle particuliere beleggingen.

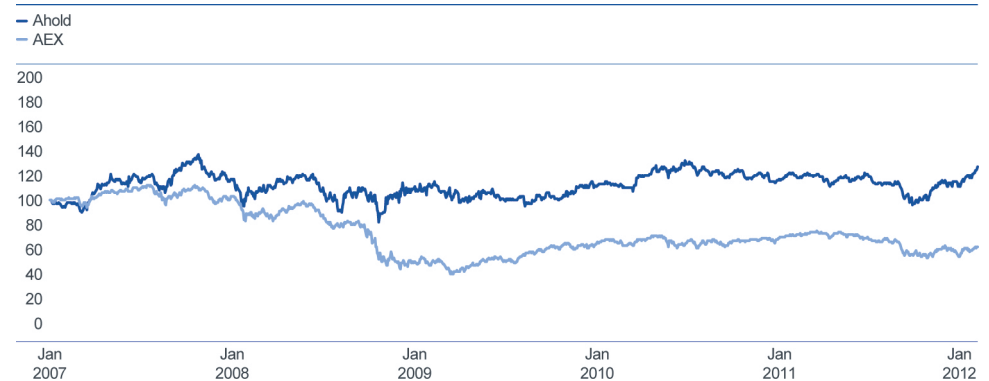
Koersontwikkeling

De onderstaande tabel geeft voor de hieronder aangegeven periodes de slotkoersen weer van het gewone aandeel Ahold op Euronext Amsterdam:

	2011	2010
Slotkoers gewone aandelen jaarultimo (in €)	10,41	9,88
Gemiddelde slotkoers gewone aandelen (in €)	9,31	9,82
Hoogste slotkoers gewone aandelen (in €)	10,41	10,78
Laagste slotkoers gewone aandelen (in €)	7,83	8,77
Gemiddeld dagelijks handelsvolume	4.453.813	4.779.907

Bron: Euronext

De onderstaande grafiek laat de ontwikkeling van de slotkoersen van het gewone aandeel Ahold op Euronext Amsterdam zien gedurende de periode 2007–2011 ten opzichte van de AEX-index (basis 100 = 2 januari 2007):



Dividend

Ahold heeft in het boekjaar 2007 haar jaarlijkse dividenduitkering op gewone aandelen hervat en tegelijkertijd een nieuw dividendbeleid aangekondigd. Dit beleid moet de toekomstige jaarlijkse dividenduitkering laten stijgen terwijl in de kapitaalbehoefte van de onderneming wordt voorzien en een efficiënte investmentgrade kapitaalstructuur wordt behouden. Over het boekjaar 2007 is een contant dividend van € 0,16 per gewoon aandeel uitgekeerd; over 2008 € 0,18 per gewoon aandeel; en over het boekjaar 2009 keerde Ahold € 0,23 per gewoon aandeel uit.

Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 april 2011 is over het boekjaar 2010 een contant dividend van € 0,29 per gewoon aandeel goedgekeurd. Dit dividend werd op 3 mei 2011 uitgekeerd.

Ahold heeft op 21 november 2011 een nieuw dividendbeleid bekendgemaakt. Ahold stelt zich ten doel het uitkeringspercentage te verhogen tot 40 à 50 procent van de gecorrigeerde winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten. Het aangekondigde dividend voor het boekjaar 2011 van € 0,40 per gewoon aandeel zal worden voorgelegd aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders die op 17 april 2012 wordt gehouden.

Dividend op cumulatief preferente financieringsaandelen

Ahold heeft in 2011 dividend uitgekeerd op de cumulatief preferente financieringsaandelen en is van plan om ook in 2012 dividend uit te keren, conform de voorwaarden van die aandelen.

Overzicht afgelopen vijf jaar

Resultaten, kasstromen en overige informatie

€ miljoen, met uitzondering van de gegevens per aandeel	2011	2010	2009	2008	2007
Netto-omzet	30.271	29.530	27.925	25.648	24.824
Netto-omzetgroei tegen constante wisselkoersen ¹	5,5%	4,4%	3,9%	6,9%	6,6%
Bedrijfsresultaat	1.347	1.336	1.297	1.202	1.071
Onderliggende operationele retailmarge	4,8%	4,9%	5,1%	5,1%	4,9%
Nettorentelast	(225)	(270)	(289)	(233)	(293)
Winst (verlies) uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.032	863	972	887	779
Winst (verlies) uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	(15)	(10)	(78)	195	2.167
Nettowinst	1.017	853	894	1.082	2.946
Nettowinst per gewoon aandeel (gewoon)	0,92	0,73	0,76	0,92	2,03
Nettowinst per gewoon aandeel (verwaterd)	0,89	0,72	0,74	0,90	2,01
Winst per gewoon aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten (gewoon)	0,93	0,74	0,82	0,76	0,54
Winst per gewoon aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten (verwaterd)	0,90	0,73	0,81	0,74	0,53
Dividend per gewoon aandeel	0,40	0,29	0,23	0,18	0,16
Vrije kasstroom ²	965	1.112	948	638	633
Nettokasstroom uit bedrijfs-, investerings- en financieringsactiviteiten	(226)	(157)	(169)	(445)	1.487
Investerings (inclusief acquisities) ³	881	1.117	788	1.094	807
Investerings als % van de netto-omzet	2,9%	3,8%	2,8%	4,3%	3,3%
Gemiddelde wisselkoers (€ per \$)	0,7189	0,7555	0,7194	0,6828	0,7307

1 Netto-omzetgroei in 2010 en 2009 gecorrigeerd voor het effect van week 53 in 2009.

2 Inclusief schikking massa-effectenclaim van € 284 miljoen in 2007.

3 Toevoegingen aan materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en immateriële vaste activa. Inbegrepen in de bedragen zijn via bedrijfscombinaties verworven activa; niet inbegrepen zijn beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Balans en overige informatie

€ miljoen	1 januari, 2012	2 januari, 2011	3 januari, 2010	28 december, 2008	30 december, 2007
Eigen vermogen ¹	5.877	5.910	5.440	4.687	3.897
Brutoschuld	3.680	3.561	3.700	4.241	5.379
Geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende deposito's	2.592	2.824	2.983	2.863	3.263
Nettoschuld	1.088	737	717	1.378	2.116
Totaal activa	14.980	14.725	13.933	13.603	13.953
Aantal winkels	3.008	2.970	2.909	2.897	3.225
Aantal medewerkers (in FTE's x 1.000) ²	121	128	118	119	119
Aantal medewerkers (in personen x 1.000) ³	218	213	206	203	197
Uitstaande gewone aandelen (in miljoenen) ¹	1.060	1.145	1.181	1.177	1.172
Koers aandeel op Euronext (€)	10,41	9,88	9,26	8,83	9,47
Marktkapitalisatie ¹	11.033	11.314	10.938	10.390	11.098
Wisselkoers jaarultimo (€ per \$)	0,7724	0,7474	0,6980	0,7111	0,6795

1 In 2011 is € 837 miljoen aan de aandeelhouders terugbetaald in de vorm van een terugkoop van eigen aandelen (2010: € 386 miljoen). In 2007 is € 4 miljard aan de aandeelhouders geretourneerd via een terugbetaling van kapitaal en de terugkoop van eigen aandelen.

2 Aantal medewerkers (FTE's x 1.000) per 2 januari 2011 is inclusief een verhoging van 6.000 FTE's als correctie van het aantal FTE's vermeld in het 2010 Annual Report van Ahold.

3 Aantal medewerkers (personeel) in 2007 gecorrigeerd ten opzichte van eerder gepubliceerde cijfers en omvat nu ook de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Contactgegevens

Algemene informatie

Ahold Communications
Postbus 985
1000 AZ Amsterdam
Telefoon: 088 659 5100
Email: communications@ahold.com

Aandeelhoudersinformatie

Ahold Investor Relations
Postbus 985
1000 AZ Amsterdam
Telefoon: 088 659 5213
Email: investor.relations@ahold.com

ADR information

Citibank Shareholder Services
P.O. Box 43077
Providence, Rhode Island 02940-3077
Verenigde Staten

Telefoon: +1 781 585 4555 (<NL>outside the Verenigde Staten)
Fax: +1 201 324 3284
Email: Citibank@shareholder-online.com
www.citi.com/dr

Kantooradres

Ahold Corporate Center
Piet Heinkade 167-173
1019 GM Amsterdam
www.ahold.com
Handelsregister No. 35000363

Waarschuwing

Alle informatie in dit Jaaroverzicht, inclusief maar niet beperkt tot al dan niet samengevatte delen van het *Ahold Annual Report 2011* en het *Ahold Corporate Responsibility Report 2011*, moet worden gelezen in samenhang met het *Ahold Annual Report 2011* and het *Ahold Corporate Responsibility Report 2011*, welke beschikbaar zijn via www.ahold.com.

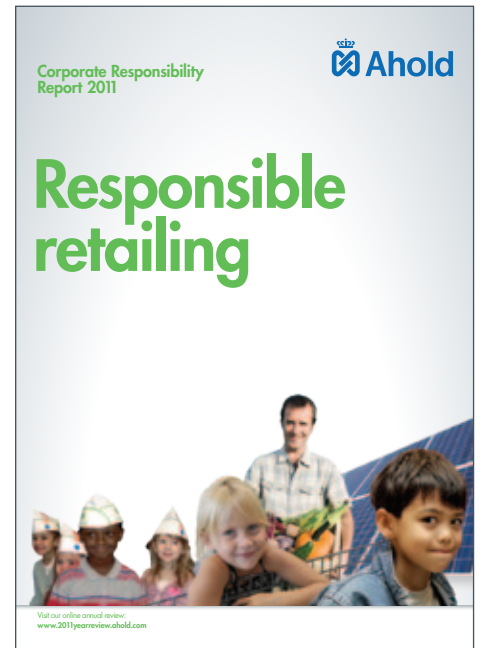
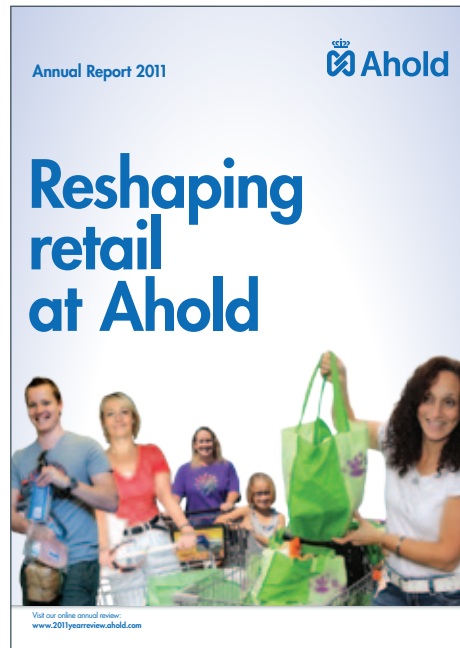
Dit Jaaroverzicht bevat toekomstgerichte uitspraken, die niet verwijzen naar historische feiten maar naar verwachtingen gebaseerd op de huidige gezichts- en uitgangspunten van het management, die onderhevig zijn aan bekende en onbekende risico's en onzekerheden waardoor daadwerkelijke resultaten, de uitvoering of gebeurtenissen substantieel kunnen verschillen van die tot uitdrukking gebracht in zulke uitspraken.

Veel van deze risico's en onzekerheden hebben betrekking op factoren die voor Ahold niet beheersbaar en evenmin nauwkeurig voorspelbaar zijn, zoals Aholds mogelijkheden om haar plannen en strategieën succesvol te implementeren en af te ronden en haar doelstellingen te bereiken, tegenvallende of andere dan verwachte voordelen van Aholds plannen en strategieën, het effect van algemene economische of politieke omstandigheden, de gedragingen van concurrenten en andere derden, de toename van of veranderingen in concurrentie, Aholds mogelijkheden om personeel te behouden en aan te trekken dat bepalend is voor het succes van haar ondernemingsactiviteiten, acquisitie en integratie, expansie, onderhandelingen met betrekking tot collectieve arbeidsovereenkomsten, informatiebeveiliging, de continuïteit van ondernemingsactiviteiten en IT, voedsel- en productveiligheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, ondernemingsveranderingsprocessen, omvangrijke strategische projecten, voorwaardelijke aansprakelijkheden in verband met huurgaranties, verzekeringsprogramma's, een groter dan verwachte liquiditeitsbehoefte van Ahold, inclusief maar niet beperkt tot de financieringsbehoefte in verband met kosten van gezondheidszorg en pensioenen, wisselkoersrisico's, kredietrisico's, renterisico's, aansprakelijkheden met betrekking tot belastingen en risico's betreffende de naleving van wet- en regelgeving en juridische geschillen, alsmede andere factoren zoals besproken in het *Ahold Annual Report 2011*, in de paragrafen betreffende How we manage risk en in andere documenten welke in Aholds naam in openbare registers zijn neergelegd en Aholds andere publicaties.

De lezers wordt geadviseerd behoedzaam om te gaan met deze toekomstgerichte uitspraken, die uitsluitend geacht worden te zijn gedaan per de datum van dit Jaaroverzicht. Ahold neemt, tenzij daartoe gehouden ingevolge toepasselijk recht, geen verplichting op zich om openbare informatie vervat in dit Jaaroverzicht te wijzigen of enige gewijzigde toekomstgerichte uitspraak vervat in dit Jaaroverzicht te publiceren naar aanleiding van gebeurtenissen of omstandigheden die zich voordoen na de datum van dit Jaaroverzicht. Buiten Nederland presenteert Koninklijke Ahold N.V. – dat is haar statutaire naam – zich onder de naam "Royal Ahold" of kortweg "Ahold." Voor het gemak van de lezer wordt in dit Jaaroverzicht ook de naam "Ahold", de "onderneming", "Ahold Groep" of de "Groep" gebruikt.

Informatie in dit Jaaroverzicht is op geen enkele wijze bedoeld als uitnodiging om te investeren in de aandelen of andere effecten betreffende Koninklijke Ahold N.V. of een of meerdere van haar dochterondernemingen, joint ventures of aan haar gelieerde ondernemingen of als uitnodiging namens deze tot het aangaan van een overeenkomst met de lezer.

Dit Jaaroverzicht is een Nederlandse vertaling van het *Ahold Summary Report 2011*. Voorzover deze Nederlandse vertaling afwijkt van de Engelstalige versie, is de laatstgenoemde leidend.



Voor meer informatie over Aholds 2011 Annual en Corporate Responsibility Reports en om deze rapporten te downloaden, ga naar www.2011yearreview.com

